

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ» (НИУ ВШЭ)

УДК 005:001.83(100) 658:001.83(100) 338:001.83(100)
№ госрегистрации 115060340053
Инв. №

УТВЕРЖДАЮ
Проректор НИУ ВШЭ
канд. экон. наук

М.М. Юдкевич
«___» _____ 2015 г.

ОТЧЕТ

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

по теме

КООПЕРАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ С ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ДАННЫХ
КОРПОРАЦИЙ В ДРУГИХ СТРАНАХ

(заключительный)

ТЗ-47

Руководитель темы

зав. Лабораторией корпоративных стратегий,
организационных структур и управленческих
нововведений ЦФИ, д-р. экон. наук

И.Б. Гурков

Москва 2015
СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы:
Заведующий лабораторией,
д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Б. Гурков
(введение, заключение,
разделы 1-4, 5, 6, 7.1, 7.2)

Исполнители темы:

Главный научный сотрудник
лаборатории, д.э.н.,
профессор

подпись, дата

В.В. Коссов
(разделы 7.3, 8.3)

Старший научный
сотрудник лаборатории,
к.э.н.

подпись, дата

З.Б. Саидов
(Разделы 8.1, 8.2)

РЕФЕРАТ

Объем работы – 100 стр., включая 17 таблиц, 1 часть, 300 использованных источников

Ключевые слова – МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ИННОВАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, ПЕРЕНОС ТЕХНОЛОГИЙ, ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

В данном отчете *объектом исследования* будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. Задачами исследования являлись:

- увеличение корпуса знаний о важном сегменте российской экономики - российских производственных подразделений зарубежных корпораций,

- описание опыта решения многообразных взаимосвязанных задач по развитию данных компаний, происходящих путем кооперации российских и зарубежных подразделений международных корпораций,
- расширение объема знаний о реально используемых в российской промышленности формах и методах повышения эффективности и результативности.

Методология проведения работы – изучение научной литературы по теме, теоретические изыскания и построение таксономии изучаемых явлений (феноменов), построение программы обследования (опросов), проведение опроса руководителей российских предприятий в составе международных корпораций, количественный анализ полученных данных, дополнительные уточняющие интервью с руководителями российских подразделений международных корпораций.

Основные результаты работы -- Российские подразделения международных корпораций являются интегральной частью внутрикорпоративных сетей распределения ресурсов, в том числе знаний и умений материнской компаний. Абсолютное большинство (более 90%) обследованных российских подразделений получает интенсивную поддержку со стороны материнских компаний хотя бы в одной области развития, при этом уровень поддержки материнской компании не зависит напрямую от текущей результативности деятельности российского подразделения. Кроме того, более половины обследованных российских подразделений одновременно с получением поддержки материнских компаний активно участвует в кооперации с «сестринскими подразделениями» в других странах. Более 60% обследованных подразделений получает помимо поддержки материнских компаний информацию и иные ресурсы в рамках сотрудничества с «сестринскими подразделениями» в других странах. Интенсивность кооперации растет при длительном нахождении российского подразделения в составе корпорации. При этом сотрудничество российского подразделения с зарубежными «сестринскими подразделениями» имеет существенный характер для роста устойчивости («робастности») функционирования российского промышленного предприятия инвариантно к его нахождению в составе международной корпорации, то есть к росту «корневых компетенций» самого российского предприятия. Если первоначальные решения относительно проекта запуска российского производственного подразделения (выбор места, формы проекта, объем инвестиций) имеют ключевое значение для базовых технологических условий производства (удобство транспортной схемы, техническая оснащённость производства, наличие задела

производственных мощностей, достаточность складских площадей), а текущая поддержка материнской компании статистически значимо влияет на уровень качества продукции, то кооперация российского подразделения международной компании с зарубежными «сестринскими подразделениями» позитивно влияет на «уровень надежности поставок сырья, материалов и комплектующих» и особенно на «уровень производственной культуры и эксплуатационной дисциплины».

Именно осведомленность российского предприятия о широком круге наиболее надежных поставщиков, активное использование данных поставщиков, а также поддержание высокого уровня производственной культуры и эксплуатационной дисциплины представляет собой устойчивое конкурентное преимущество обследованных российских предприятий, как по отношению к «сестринским подразделениям» материнской компании в иных странах, так и, особенно, по сравнению с российскими конкурентами. Данные эффекты проявляются при активизации сотрудничества российского подразделения с «сестринскими подразделениями» материнской компании по вопросам разработки новых продуктов и, особенно, при сотрудничестве в области развития систем управления персоналом.

Таким образом, кооперация российского подразделения с «сестринскими компаниями» не только необходима для предотвращения изоляции российских предприятий во внутрикорпоративных сетях переноса ресурсов, в том числе технологических, но и приводит к ряду позитивных эффектов в отношении российского предприятия, имеющих системный характер и выражающиеся в росте его «корневых» компетенций.

Степень новизны полученных результатов – высокая.

Область применения результатов НИР – дочерние российские предприятия международных компаний в России, которые могут использовать результаты работы для оптимизации своих отношений с «сестринскими подразделениями» материнских компаний за рубежом.

СОДЕРЖАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	
ВВЕДЕНИЕ.....	
1 Объект исследования.....	11
2 Выбор направления исследования.....	12
3 Выбор методов исследования.....	12
4 Данные и методика исследования.....	12
4.1 Теоретическое исследование.....	12
4.1.1 Литература и источники о кооперации «сестринских подразделений» в международных корпорациях.....	12
4.1.2 Развитие теории кооперации между «сестринскими подразделениями» международных корпораций.....	13
5 Подготовка и проведение полевых исследований.....	20
5.1 Опрос руководителей производственных предприятий российских подразделений международных корпораций.....	20
5.1.1 Структура вопросника.....	20
5.1.2 Структура выборки.....	27
6 Интенсивность поддержки российских предприятий зарубежных корпораций материнскими компаниями.....	38
7 Структура и формы кооперации российских предприятий с зарубежными «сестринскими подразделениями».....	44
7.1. Основные сферы кооперации.....	44
7.2 Взаимосвязи поддержки российского подразделения материнской компанией и интенсивности кооперации с «сестринскими подразделениями».....	45

7.3 Эффективность кооперации с сестринскими подразделениями – влияние на конкурентоспособность российского подразделения.....	52
8 Структура, формы и методы коммуникации менеджеров российских предприятий зарубежных корпораций с менеджерами зарубежных «сестринских подразделений».....	54
8.1 Интенсивность использования различных форм внутрикорпоративных коммуникаций	54
8.2 Использование различных каналов внутрикорпоративной коммуникаций при реализации кооперации между сестринскими подразделениями.....	57
8.3 Ощущаемая эффективность использования различных каналов коммуникаций.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяются следующие термины со следующими определениями.

Зарубежные международные корпорации. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- имеющие производственные активы более чем в одной стране;
- материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации;
- объем производства российских подразделений которых составляет не более 60% от общего объема производства корпорации (объем продаж в России в составе продаж всей корпорации может быть и выше).

Последний пункт необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были выведены в «удобные» зарубежные юрисдикции.

Кооперация российских производственных подразделений международных корпораций с подразделениями данных корпораций в других странах – способы решения управленческих задач во всех сферах деятельности фирмы путем взаимного обмена информацией, персоналом и финансовыми ресурсами.

Российские подразделения международных корпораций – подразделения, ведущие деятельность в области производства товаров и услуг как под локальными, так и под международными брендами и реализующими свою продукцию либо самостоятельно, либо через общекорпоративные сбытовые структуры.

«Сестринские подразделения» - производственные подразделения материнских компаний в других странах, имеющих схожий круг и задачи деятельности.

1. ВВЕДЕНИЕ

2. Обоснование выбора объекта исследования и постановка задач исследования

3. В данном отчете объектом исследований будут выступать российские подразделения зарубежных международных корпораций, имеющие в своем составе производственные мощности, расположенные на территории Российской Федерации. Выбор данного типа российских подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется рядом причин.

4. Прежде всего, абсолютное большинство зарубежных корпораций, имеющих производства в России, имеют в качестве страны происхождения развитые рыночные экономики. Соответственно, описание управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций в области проектной деятельности означало описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой.

5. Во-вторых, сам факт переноса производства в другую страну, особенно путем так называемого “greenfield” (строительство производственных объектов «с нуля») и “brownfield” (приобретение производственных объектов с их последующей коренной модернизацией) предполагает наличие у корпорации значительного объема управленческих технологий, которые должны воспроизводиться в принимающей стране.

6. В-третьих, управленческие технологии, получившие развитие в российских производственных подразделениях международных корпораций, внедрены как с помощью усилий материнских компаний, так и с помощью усилий «сестринских» компаний, и собственного российского персонала. Соответственно, возникают задачи исследования:

- Определение уровня поддержки российского подразделения международной корпорации со стороны материнской компании после запуска основных производственных операций и выхода на проектную мощность производств открытых в России.
- Определение форм воздействия иных подразделений международной корпорации (sister-subidiaries) на отдельные стороны функционирования и развития российских производственных подразделений международных корпораций (финансы, маркетинг, уровень технологического развития, системы управления персоналом).
- Определение взаимосвязи между отдельными направлениями воздействия «внутрикорпоративных сестер», а также между параметрами российского

подразделения (размер, возраст, доля на рынке, способ создания, уровень конкурентоспособности в целом в национальной экономике и по сравнению со средним уровнем материнской компании, стаж работы руководителя российского подразделения) и интенсивностью кооперации в отдельных областях.

- Выявление наиболее эффективных способов коммуникаций российских подразделений зарубежных корпораций с «внутрикорпоративными сестрами».

7.

8. 1 Объект исследования

9. Определить границы объекта исследования, то есть выделить распространенность сегмента российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций в отдельных отраслях российской экономики оказалось весьма сложным делом. Российская статистика производств с долей иностранной собственности выше 10% смешивает производства в составе зарубежных корпораций и производства, находящиеся в собственности российских бенефициаров через сложные схемы владения с участием зарубежных юридических лиц. Так же обстоит дело и со статистикой инвестиций, в которых смешиваются инвестиции зарубежных корпораций и инвестиции российских экономических агентов, сформированные первоначально за счет экспорта капитала из России. Таким образом, оценку действительного места российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций в российской экономике можно произвести лишь косвенно:

1. через данные о долях российских производств в составе зарубежных корпораций на отдельных рынках;
2. через данные о продажах крупнейших российских подразделений международных корпораций.

10. По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 году российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд. долларов.

11. Можно разделить российские подразделения международных корпораций на три группы:

- российское подразделение зарубежных корпораций является единственным производственным подразделением материнской компании в России. При этом материнская компания имеет за пределами России ограниченное число производственных подразделений;
- российское производство является единственным, либо одним из немногочисленных российских производств зарубежной корпорации. При этом за пределами России материнская компания имеет десятки производственных подразделений;

- материнская компания имеет многочисленные производственные подразделения в России и десятки или сотни производств за пределами России.

12. 2 Выбор направления исследования

13. Основной подход к выбору направления исследования заключался в попытках объединить вопросы взаимоотношения российских производственных подразделений с материнской компанией и кооперацией с «сестринскими подразделениями» корпорации в других странах. При этом кооперация с «сестринскими подразделениями» воспринимается как комплексный феномен, включающий как безличностные формы взаимодействия (ознакомление с особенностями организации и способами решения управленческих задач в «сестринских подразделениях» материнских компаний), так и процессы межличностного взаимодействия (прямые многосторонние коммуникации, совместное выполнение локализованных либо территориально разнесенных работ).

14. 3 Выбор методов исследования

15. Исходя из вышеперечисленных задач, основными методами было сочетание количественных и качественных методов анализа. Для изучения мнения руководителей российских подразделений международных корпораций был применен опрос, позволивший провести процедуры количественного анализа полученных данных. Кроме того, были применены и качественные методы при интервьюировании отдельных руководителей российских подразделений международных корпораций.

16. 4 Данные и методика исследования

17. Исследование развивалось параллельно с двух сторон – теоретическое исследование и практическое исследование.

18. 4.1 Теоретическое исследование

19. 4.1.1 Литература и источники о кооперации «сестринских подразделений» в международных корпорациях

20. Ситуация с литературой о кооперации «сестринских подразделений» в международных корпорациях и о кооперации российских подразделений международных

корпораций с зарубежными «сестринскими подразделениями» выглядит следующим образом:

- Имеется практически безбрежная теоретическая литература о роли, функциях и механизмах функционирования международных корпораций [1-300].
- Значительное число исследований о роли, функциях и механизмах функционирования международных корпораций посвящено деятельности подразделений международных корпораций [9,18,28,29,40,41-46, 49-51, 54, 71,73,80,82-84, 92,110,111, 129-132, 163, 187, 244,247, 254-255, 266 270-272, 277, 299].
- Детальные описания реального взаимодействия в научной литературе крайне редки. [253] описывает исследование между «сестринскими подразделениями» как открытие «черного ящика» внутрикорпоративных взаимоотношений.
- Что касается анализа взаимоотношений «сестринских подразделений» в России и за рубежом, то имеются единичные публикации [13, 132,133, 228], что находится в резком контрасте с наличием подобных исследований применимо к Восточной Европе, в том числе и к странам бывшего СССР (Эстония и Украина).

21. 4.1.2 Развитие теории кооперации между «сестринскими подразделениями» международных корпораций

22. Рассматривая кооперацию между различными подразделениями корпорации в рамках изучения общекорпоративных процессов, различные социальные науки используют свой корпус парадигм и методов, и, соответственно, приходят к весьма различающимся выводам относительно как процесса, так и, в особенности, результатов кооперации.

23. Классическая экономическая теория в рамках своих основных подходов (агентская теория, теория транзакционных издержек, институциональная теория, industrial organization) смотрят на процессы кооперации между подразделениями, скорее, негативно.

24. С точки зрения агентской теории, где главным является отношение между «принципалом» и «агентом», а главной проблемой – разработка и реализация «эффективного

контракта», предотвращающего рентоориентированное поведение со стороны «агента» [1], кооперация «агентов» объективно ослабляет возможности «принципала» как для разработки, так и, особенно, мониторинга эффективных контрактов [252], [225]. Кооперация агентов может приводить к «коллективному оппортунизму» и достижению субоптимальных результатов деятельности корпорации.

25. С точки зрения теории транзакционных издержек, создание «внутрикорпоративных рынков» ресурсов (рынков обмена деятельности) также нежелательно, так как приводит к эффектам «двойной маргинализации», снижению оптимального уровня выпуска продукции и т.п. эффектам.

26. Наконец, институциональная теория [287] обращает свое внимание на то, насколько практика кооперации между подразделения институционализована в состав общих институтов «corporate management» (мы специально используем английский термин, чтобы избежать смешения понятия корпоративное управление с «corporate governance»). В случае возникновения параллельных практик внутрикорпоративной координации, плохо вписывающихся в принятые модели и существующие институты «corporate management», подобные практики либо должны быть институционализованы, либо элиминированы. В обоих вариантах это требует от руководства корпорации дополнительных затрат времени и сил.

27. В отличие от классической экономической теории, прикладная экономика (industrial economics и managerial economics) видит не процессы, а обращает внимание на результаты кооперации между подразделениями корпорации. В качестве основного *позитивного* результата видится сдвиг границы производственных возможностей (production frontier) [176] при снижении удельных издержек на подобное перемещение по сравнению с издержками, требующимися без подобной кооперации [14]. Сдвиг границы производственных возможностей при снижающихся (меньших) удельных издержках возможен за счет:

1. Объединения ресурсов подразделений до уровня, позволяющего реализовывать как инкрементальные, так и радикальные инновации, ведущие к коренному изменению производственных возможностей корпорации (возможность разработки и выпуска на рынок радикально новых продуктов, возможность их производства с уникальной для отрасли эффективностью и уровнем качества);
2. Горизонтального переноса лучших имеющихся или возможных практик (best available practices) внутри корпорации не в системе “push” (внедрение практик в деятельность подразделения путем их навязывания со стороны корпоративного

центра), а в системе “push” - впитывание (“absorption”) инноваций самими подразделениями.

3. Реализации синергетических эффектов при должной концентрации ресурсов подразделений на прорывных направлениях развития («эффект волчьей стаи» при объединении специалистов с различным опытом и видением ситуации; («эффект букета», когда при кооперации деятельности подразделений выявляются процессы, имеющие стратегическую важность для корпорации в целом, но не получившие должного внимания руководства корпорации и, соответственно, необходимых ресурсов для их оптимизации и т.д.).

28. Положения, сформулированные в области «прикладной экономики», были перенесены в область теоретических изысканий стратегического менеджмента и международного бизнеса. Самое главное, был воспринят тезис о том, что «большинство элементов кооперации, включая организацию производственных, операционных и управленческих операций, призваны повысить производительность» [222].

29. Хотя теоретические исследования в данной области остаются некумулятивными, можно указать на ряд бесспорно доказанных положений:

1. ТНК представляют собой структурированные иерархии, состоящие из корпоративных головных офисов, региональных штаб-квартир и дочерних компаний с различными ролями и функциями [154].
2. Также ТНК могут быть определены как межорганизационные сети [112].
3. Основное преимущество ТНК, привносимое на зарубежные рынки, это превосходство знаний/опыта, которое может быть использовано ее подразделениями по всему миру [31].
4. На локальных рынках ТНК могут столкнуться с новыми для себя проблемами. Быстрота реакции на проблемы, возникающие на локальном уровне, является необходимым условием максимизации общей экономической отдачи от подразделений по всему миру [31]; [87]; [239].
5. Стратегические связи между подразделениями крайне важны, так как влияют на эффективность глобальной интеграции и быстроту реакции на проблемы, возникающие на локальном уровне [130]; [246].
6. Перечень стратегических связей (предметов кооперации) между подразделениями международной корпорации наиболее полно представлен в [182] и включает:
 - технологические,
 - операционные,
 - организационные,

– финансовые.

7. [128] разделяет «замещающие» и «дополняющие» элементы кооперации. При «замещающей» кооперации подразделение полностью полагается на ресурсы «сестринских подразделений» при реализации определенной деятельности, при «дополняющей кооперации» она дополняет собственные ресурсы и действиями элементами, получаемыми из «сестринских подразделений материнской компании».
8. При этом подразделения редко имеют полностью совпадающие интересы [239]; [271].
9. Для успешной кооперации подразделения должны осознать свою взаимозависимость [171].
10. Взаимозависимость увеличивается, когда происходит рутинное использование знаний об инновациях производственного процесса для улучшения конкурентных преимуществ на соответствующих рынках и использования эффекта от масштаба производства для соответствующих операций [111]; [298].
11. Подобные знания включают, среди прочего изобретения, ноу-хау, технологические информационные платформы и т.д. [160]; [278].
12. Передача знаний происходит в формате технологического трансферта, перевода производств и рабочего персонала в другие страны и координируется материнской компанией [113]; [288].
13. При этом важнейшим элементом переноса знаний является конвертирование неявного знания в эксплицитное [153].
14. ТНК требуется внутренняя/интернализированная структура для конвертирования неявного организационного знания в явное [222].
15. Организационная коммуникация – процесс создания и обмена сообщениями в рамках сети взаимозависимых отношений с целью преодоления неопределенности внешней среды [115].
16. Менеджеры дочерних подразделений сразу же после поглощения или создания новой производственной единицы получают от головного офиса набор утвержденных внутрикорпоративных коммуникационных каналов [285].
17. Дочерние компании, тем не менее, имеют значительную свободу при участии во внутрикорпоративных коммуникациях [109]; [203].
18. Создание и поддержание каналов коммуникации для любой ТНК осложняется географической распределенностью, а также социальным и культурным разнообразием подразделений ТНК [144]; [192]; [193]; [284].
19. Одновременно происходит усложнение и расширение видов коммуникаций [20]; [21]; [22]; [29]; [48]; [78].

20. Конвертация неявного организационного знания в явное осуществляется как формальными, так и неформальными методами коммуникации [277].
21. Неформальные методы коммуникации встречаются между менеджерами равнозначных подразделений [277].
22. Неформальные методы коммуникации осуществляются на различных «социальных» мероприятиях и событиях внутри корпорации [279].

30. На основе изучения научной литературы, посвященной взаимодействиям между «сестринскими подразделениями» международных корпораций, мы смогли синтезировать следующие положения:

- Взаимодействие между «сестринскими подразделениями» является частным случаем общекорпоративных процессов, которым на самом верхнем уровне абстракции можно свести к двум процессам:
- Процессу добавления стоимости подразделению со стороны корпорации;
- Процессу извлечения стоимости из подразделения корпорации.

31. Оба процесса имеют значительное разнообразие конкретных форм. Добавление стоимости может принимать формы:

- Вливания уставного капитала в подразделения со стороны материнской компании;
- Предоставления кредитов на льготных условиях;
- Передачи в распоряжение подразделения технологических ресурсов (технологической информации, содержания патентов и ноу-хау, технологического и вспомогательного оборудования) либо бесплатно, либо по льготным ценам;
- Перехода на временной либо постоянной основе наиболее ценных (способных) сотрудников в штат подразделения.

32. Аналогичные формы принимает и извлечение стоимости из подразделения:

- корпорация может получать отчисления из чистой прибыли дочернего (зависимого) общества;
- получать от подразделения плату за использование торговыми марками либо лицензиями, принадлежащими корпорации;
- использовать финансовые средства подразделения для покупки долей в уставном капитале материнской компании либо в иных компаниях;
- использование финансовых средств подразделения для предоставления льготных кредитов материнской компании либо другим фирмам;
- бесплатный перенос технологических решений, найденных подразделением, в материнскую компанию либо в иные фирмы;
- безвозмездная либо субсидированная передача оборудования и материалов подразделения материнской компании либо иным фирмам;
- переход наиболее ценных работников из подразделения в материнскую компанию либо в иные фирмы.

33. Добавление либо извлечение стоимости из подразделений возможно как путем деятельности штаб-квартиры корпорации, так и опосредованно – через деятельность «сестринских подразделений». Нахождение «сестринских подразделений» за рубежом в ряде случаев усложняет процессы извлечения и добавления стоимости (в связи с необходимостью совершения трансграничных транзакций), но одновременно может приносить значительные выгоды либо корпорации, либо отдельным подразделениям, в связи с различиями в налоговом законодательстве, правилах технического регулирования, системах гражданского и трудового права и т.п.

34. Кроме того, исследования корпуса научной литературы позволило сделать вывод о дуалистическом характере процессов кооперации «сестринских подразделений» в разных странах. Данный процесс получил наименование в англоязычной научной литературе «coopetition» - объединяющее процессы кооперации на операционном уровне (для достижения больших компетенций подразделения при более низких издержках) и конкуренции (применение позитивных результатов кооперации для выигрыша во внутрикорпоративной борьбе между подразделениями в разных странах

за внимание высшего руководства корпорации и большую долю общекорпоративных ресурсов, направляемых в распоряжение подразделения в отдельно взятой стране).

35. Дуалистический характер кооперации «сестринских подразделений» корпорации с необходимостью приводит к высокой селективности добровольно устанавливаемых отношений сотрудничества между «сестринскими подразделениями» в разных странах. Даже если зарубежное подразделение не может помешать решению корпорации о значительном добавлении стоимости подразделению в другой стране, оно зачастую способно эффективно бойкотировать данный процесс различными способами. С другой стороны, в поисках способов повышения операционной эффективности зарубежное подразделение может установить тесные контакты с иным зарубежным подразделением, и обмениваться с ним значительным объемом стоимости, игнорируя тот факт, что данное подразделение может быть признано бесперспективным или вообще предназначено к продаже либо ликвидации.

36. Все вышесказанное означает, что мы можем ожидать как высокую сопряженность между объемом поддержки со стороны материнской компании и интенсивностью кооперации между зарубежными подразделениями, так и наличие «люфтов», характеризующих значительную свободу (*discretion*) корпоративных подразделений в установлении кооперационных связей между собой. Что касается структуры коммуникаций между корпоративными подразделениями, имеющиеся источники научной литературы носят самый общий характер. Так, отсутствуют даже общие указания на тип связи между отдельными каналами коммуникации между «сестринскими подразделениями» и направлениями их кооперации.

37. Результаты наших теоретических изысканий были представлены в качестве публикаций одной теоретической статьи (Gurkov I.B. Chapter 3. Corporate parenting styles of the multinational corporation: A Subsidiary view, in: *Progress in International Business Research* Vol. 10: The Future of Global Organizing. Emerald Group Publishing Limited, 2015. Ch. 3. P. 57-78), одной эмпирической статьи с результатами нашего исследования (Gurkov, I. (2015) "Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations: Support from Parents and Cooperation with Sister-Subsidiaries". *Journal of East-West Business*, 21(3), pp. 157-181), (обе статьи в базе данных Scopus) и соответствующих разделов двух Working Papers - Gurkov I.B. (2015). "Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations: Support from Parents and Cooperation with Sister-Subsidiaries", Series: Management WP BRP 37/MAN/2015 / Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN

"Management", No.37; Gurkov I.B. (2015). "Communications between Manufacturing Units of Multinational Corporations", Series: Management WP BRP 38/MAN/2015 / Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management", No.38, также презентаций на конференции Academy of International Business (Милан, Италия, 30-31 октября 2015 г. доклада, прошедшего слепое рецензирование членами оргкомитета), и 8-й ежегодной научной конференции факультета менеджмента НИУ ВШЭ в ноябре 2015 г.

38. 5 Подготовка и проведение полевых исследований
39. 5.1 Опрос руководителей производственных предприятий российских подразделений международных корпораций
40. 5.1.1 Структура вопросника
41. Структура вопросника представлена ниже:
42. Раздел 1. Текущая ситуация и положение предприятия
43. 1. Какие сферы деятельности являются основными для Вашего предприятия (укажите)
44. А) _____
45. Б) _____
46. В) _____
47. 2. Какова примерная численность персонала *Вашего предприятия* в настоящее время? _____ человек
48. 3. Какой вариант ответа точнее всего описывает историю Вашего предприятия?
49. Наше предприятие было запущено в эксплуатацию до 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации 50. 1
51. Наше предприятие было запущено в эксплуатацию после 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации 52. 2
53. Иностранная корпорация приобрела часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство 54. 3
55. Иностранная корпорация арендовала часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство 56. 4

57. Иностранная корпорация приобрела брошенную площадку (недостроенное предприятие) и развернула свое производство	58. 5
59. Иностранная корпорация построила новый завод « в чистом поле»	60. 6
61. Иное (укажите)_____	
—	63. 7
62. _____ _____	
64. 4. Год вхождения Вашего предприятия в состав зарубежной корпорации (если Вы отметили в предыдущем вопросе варианты 1 или 2) _____	
65. или год начала операций Вашего предприятия (если Вы отметили в предыдущем вопросе варианты 3-6)_____	
66. 5. Происходил ли переход Вашего предприятия от одной иностранной корпорации к другой?	
67. Нет	1
68. Однократно	2
69. Несколько раз предприятие переходило от одной	
70. иностранной корпорации к другой	3
71. 6. Каково нынешнее положение основных рынков сбыта Вашего предприятия?	
72. Спад	1
73. Застой	2
74. Слабый рост	3
75. Умеренный рост	4
76. Бурный рост	5
77. Иное (укажите)_____	6
78. 7. Каков Ваш прогноз относительно положения основных рынков сбыта Вашего предприятия на 2014 г.?	
79. Резкое ухудшение текущей ситуации	1
80. Некоторое ухудшение текущей ситуации	2
81. Сохранение текущей ситуации	3
82. Некоторое улучшение текущей ситуации	4
83. Значительное улучшение текущей ситуации	5

84. Иное (укажите)_____ 6

85. Раздел 2. Производство

1. Как выглядит в настоящее время ассортимент продукции Вашего предприятия?

86. Ассортимент нашей продукции стандартен для предприятий
нашей корпорации 87. 1

88. Ассортимент нашей продукции стандартен для предприятий
нашей корпорации, но продукция адаптирована для российского
потребителя 89. 2

90. Некоторая часть нашей продукции уникальна для нашей
корпорации 91. 3

92. Значительная часть нашей продукции уникальна для нашей
корпорации 93. 4

94. Иное
(укажите)_____ 95. 5

—

2. Как выглядят технологии Вашего предприятия?

96. На нашем предприятии внедрены стандартные для корпорации
технологии 97. 1

98. На нашем предприятии внедрены стандартные для корпорации
технологии, адаптированные к местным условиям производства 99. 2

100. Некоторая часть технологий нашего предприятия уникальна для
нашей корпорации 101. 3

102. Значительная доля технологий нашего предприятия уникальна
для нашей корпорации 103. 4

104. Иное
(укажите)_____ 105. 5

—

3. Какой вариант ответа лучше всего характеризует ситуацию с технологиями производства в
Вашей отрасли?

106. Технологии производства практически стабильны 107.
1

108. Технологии производства изменяются невысокими темпами 109.
2

110. Технологии производства изменяются достаточно быстро 111.
3

112. Технологии производства меняются стремительно 113.
4

114. Иное
(укажите) _____ 115.
— 5

4. Какой вариант ответа лучше всего характеризует ситуацию с ассортиментом продукции в Вашей отрасли?

116. Ассортимент продукции практически стабилен 117.
1 1
118. Время от времени появляются новые модификации 119.
существующих продуктов 2
120. Новые модификации существующих продуктов появляются 121.
постоянно, но категории продуктов стабильны 3
122. Постоянно появляются как модификации существующих 123.
продуктов, так и новые категории продуктов 4
124. Иное 125.
(укажите) _____ 5
—

5. Если Вы отметили варианты ответа 2, 3 или 4 на предыдущий вопрос, то какова доля продукции, запущенной в производство за последние 3 года в общем объеме выпуска Вашего предприятия?

126. До 5% 1
127. От 5 до 10% 2
128. От 10 до 20% 3
129. От 20 до 30% 4
130. От 30 до 50% 5
131. Более 50% 6

6. Как изменился объем производства Вашего предприятия за последние 3 года?

132. Несколько снизился 1
133. Стабилен 2
134. Вырос до 10% 3
135. Вырос от 10% до 30% 4
136. Вырос от 30% до 50% 5
137. Вырос более чем на 50% 6

7. Если в последние три года наблюдался рост выпуска, то в какой пропорции Вы могли бы отнести его к повышению эффективности использования уже установленного оборудования (а не к установке новых машин, линий и т.д.)?

- | | | |
|------|--------------|---|
| 138. | До 10% | 1 |
| 139. | От 5 до 10% | 2 |
| 140. | От 20 до 50% | 3 |
| 141. | От 50 до 80% | 4 |
| 142. | Более 80% | 5 |

143. Раздел 3. Положение предприятия в составе корпорации

1. Вы рассматриваете Ваше предприятие по объему производства?

- | | | |
|------|---|---|
| 144. | Значительно меньшее по размерам, чем в среднем в корпорации | 1 |
| 145. | Несколько меньшее по размерам, чем в среднем в корпорации | 2 |
| 146. | Типичное по размерам предприятие корпорации | 3 |
| 147. | Крупное предприятие корпорации | 4 |
| 148. | Одно из крупнейших предприятий корпорации | 5 |
| 149. | Иное (укажите)_____ | 6 |

2. Каково положение Вашего предприятия по сравнению с другими предприятиями в составе Вашей корпорации?

- | | | |
|------|---|----------------------|
| 150. | 1 – хуже, чем в среднем в корпорации | |
| 151. | 2 – на уровне средних значений в корпорации | |
| 152. | 3 – несколько лучше, чем в среднем в корпорации | |
| 153. | 4 – одно из лучших в корпорации | |
| 154. | Надежность и ритмичность поставок
материалов и комплектующих | 155. 1
2
3_4 |
| 156. | Удобство транспортной схемы | 157. 1
2
3_4 |

		159.	1
158.	Техническая оснащенность производства	__2__	
		3_4	
		161.	1
160.	Размеры и оснащенность складских площадей	__2__	
		3_4	
		163.	1
162.	Налаженность («центровка») производственных процессов	__2__	
		3_4	
		165.	1
164.	Производственная культура и эксплуатационная дисциплина	__2__	
		3_4	
		167.	1
166.	Качество продукции	__2__	
		3_4	
		169.	1
168.	Удельные издержки на производство продукции	__2__	
		3_4	
		171.	1
170.	Наличие задела производственных мощностей для увеличения выпуска	__2__	
		3_4	
		173.	1
172.	Наличие площадей, помещений для дальнейшего развития производства	__2__	
		3_4	
174.	Иной важный параметр (укажите) _____	176.	1
		__2__	
175.	_____	3_4	

3. Как строится в настоящее время стратегическая деятельность Вашей корпорации в России?

177.	Разрабатываются долгосрочные программы (планы) в целом для корпорации, включающие программы действий и проекты в России	178.	1
------	---	------	---

179.	Есть набор отдельных программ и проектов для России	180.	2
181.	Нет долгосрочных планов и программ для России, решения принимаются «по обстановке»	182.	3
183.	Иное (укажите)_____	185.	4
184.	_____		

4. Как в настоящее время строятся отношения Вашего предприятия с материнской компанией?

186.	Материнская компания довольствуется получением общей отчетности о деятельности предприятия	187.	1
188.	Материнская компания осуществляет стратегический контроль над деятельностью предприятия (крупные контракты, объемы инвестиций)	189.	2
190.	Материнская компания осуществляет как стратегический контроль, так и тактическое управление (приоритетные списки клиентов, уровень цен реализации, контроль за качеством готовой продукции и эффективностью производства и т.д.)	191.	3
192.	Иное (укажите)_____	194.	4
193.	_____		
195.			

5. Каков уровень поддержки материнской компанией Вашего предприятия в следующих областях?

	196.	1 – небольшой	2- умеренный	3- значительный		
197.	Финансирование проектов развития				198.	1
						__2__3
199.	Разработка технических проектов новых производственных мощностей (линий, цехов и др.)				200.	1
						__2__3
201.	Реализация запуска и освоения новых производственных мощностей				202.	1
						__2__3
203.	Реализация новых процессов и технологических приемов				204.	1
						__2__3

205.	Разработка новых продуктов	206.	1
			__2__3
207.	Запуск в производство новых продуктов	208.	1
			__2__3
209.	Разработка и внедрение новых элементов управления персоналом	210.	1
			__2__3
211.	Повышение квалификации сотрудников	212.	1
			__2__3
213.	Иная сфера деятельности (укажите какая) _____ _____ _____	214.	1
			__2__3

6. В какой степени Ваше предприятие сотрудничает с другими предприятиями в составе материнской компании (как в России, так и за рубежом) в следующих областях?

215.		1 – незначительно	2 – умеренно	3- тесно	
216.	Со-финансирование проектов развития				217. 1
					__2__3
218.	Разработка технических проектов новых производственных мощностей (линий, цехов и др.)				219. 1
					__2__3
220.	Реализация запуска и освоения новых производственных мощностей				221. 1
					__2__3
222.	Реализация новых процессов и технологических приемов				223. 1
					__2__3
224.	Разработка новых продуктов				225. 1
					__2__3
226.	Запуск в производство новых продуктов				227. 1
					__2__3
228.	Разработка и внедрение новых элементов управления персоналом (условия труда, уровень базовой заработной платы, системы премирования, системы оценки персонала, структура социального пакета и др.)				229. 1
					__2__3
230.	Иная сфера деятельности (укажите какая) _____ _____ _____				231. 1
					__2__3

7. С какой интенсивностью используются следующие формы общения с зарубежными коллегами (менеджерами одного с Вами уровня с других предприятий корпорации)

	232.	1 – низкая	2 – умеренная	3- высокая	
233.	Участие в общекорпоративных конференциях, симпозиумах				234. 1 __2__3
235.	Участие в специальных (региональных, проблемно-ориентированных) конференциях, симпозиумах, совещаниях				236. 1 __2__3
237.	Ознакомление с корпоративными бюллетенями, корпоративными рассылками				238. 1 __2__3
239.	Общение по телефону				240. 1 __2__3
241.	Общение по электронной почте				242. 1 __2__3
243.	Телеконференции и двустороннее общение по Скайпу и т.п.				244. 1 __2__3
245.	Личные встречи в неформальной обстановке				246. 1 __2__3
247.	Краткосрочные (ознакомительные) командировки на другие предприятия				248. 1 __2__3
249.	Продолжительные командировки (стажировки, ротации) на другие предприятия				250. 1 __2__3
251.	Участие в совместных проектных группах				252. 1 __2__3
253.	Иная форма (укажите какая)_____				254. 1 __2__3

8. Оцените, пожалуйста, какова эффективность следующих форм обмена опытом с Вашими коллегами (менеджерами одного с Вами уровня с других предприятий корпорации)

	255.	1 – невысокая	2 – умеренная	3- высокая	
256.	Участие в общекорпоративных конференциях, симпозиумах				257. 1 __2__3
258.	Участие в специальных (региональных, проблемно-ориентированных) конференциях, симпозиумах, совещаниях				259. 1 __2__3
260.	Ознакомление с корпоративными бюллетенями, корпоративными рассылками				261. 1 __2__3
262.	Общение по телефону				263. 1 __2__3
264.	Общение по электронной почте				265. 1 __2__3
266.	Телеконференции и двустороннее общение по Скайпу и т.п.				267. 1 __2__3

268.	Личные встречи в неформальной обстановке	269.	1
			__2__3
270.	Краткосрочные (ознакомительные) командировки на	271.	1
	другие предприятия		__2__3
272.	Продолжительные командировки (стажировки, ротации)	273.	1
	на другие предприятия		__2__3
274.	Участие в совместных проектных группах	275.	1
			__2__3
276.	Иная форма (укажите	277.	1
	какая)_____		__2__3

278. Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов о себе:

279. 1. Ваш возраст _____ лет

280. 2. Ваш пол Мужской – 1 Женский – 2

281. 3. Ваш стаж работы на данном предприятии _____ лет

282. Каков Ваш общий стаж работы на предприятиях иностранных компаний в России или на фирмах за рубежом?

283. До 3 лет 1

284. От 3 до 10 лет 2

285. От 10 до 20 лет 3

286. Более 20 лет 4

287.

288. Основные содержательные вопросы имели высокую степень надежности. Так, вопрос об уровне поддержки материнской компанией имел уровень надежности Альфа Кронбаха 0,835. Вопрос об интенсивности кооперации с другими подразделениями имел уровень надежности Альфа Кронбаха 0,948. Вопрос об интенсивности использования каналов коммуникации между «сестринскими подразделениями» имел уровень надежности Альфа Кронбаха 0,846.

289. 5.1.2 Структура выборки

290. Выборка была построена в два этапа.

291. Во-первых, мы идентифицировали 300 российских предприятий с зарубежными собственниками стремясь к равномерному распределению в составе выделенных для опроса объектов предприятий трех типов:

- единичных российских предприятий в составе немногочисленных предприятий материнской компании,
- единичных российских предприятий в составе многочисленных зарубежных предприятий материнской компании и
- неуникальных российских предприятий в составе многочисленных зарубежных предприятий материнской компании.

292. Для последней группы предприятий мы приложили все усилия, чтобы в число опрошенных вошло несколько российских предприятий данной материнской компании.

293. Итоговая структура материнских компаний российских предприятий, которые были нами опрошены, представлены в Таблице 1 (Таблица 1).

294. Таблица 1 - Структура материнских компаний российских производственных предприятий зарубежных корпораций

295. Головная компания	296. Страна происхождения
297. 1	298. 2
299. A&R Carton	300. Германия
301. Akzo Nobel N.V.	302. Нидерланды
303. Ardagh Group	304. Люксембург
305. Asahi Glass Co., L	306. Бельгия
307. Autoneum Holding AG	308. Швейцария
309. BASF	310. Германия
311. Bekaert	312. Нидерланды
313. Bericap GmbH und Co KG	314. Германия

315.	Bonduelle	316.	Франция
317.	Brano Group	318.	Чехия
319.	Carrier Corporation	320.	США
321.	CLAAS	322.	Германия

323. Продолжение таблицы 1 - Структура материнских компаний российских производственных предприятий зарубежных корпораций

324.	1	325.	2
326.	Constantia Flexibles	327.	Австрия
328.	Crown Holdings Incorporated	329.	США
330.	Daido Metal Co.	331.	Япония
332.	Danone	333.	Франция
334.	Dow Chemical Co.	335.	США
336.	Gebr. Ostendorf Kunststoffe GmbH	337.	Германия
338.	HAMÉ s.r.o.	339.	Чехия
340.	HeidelbergCement Group	341.	Нидерланды
342.	Hyundai Motor Company	343.	Республика Корея
344.	Icopal Group	345.	Дания
346.	Indesit Company	347.	Италия

348.	Knauf*	349.	Германия
350.	KVERNELAND GROUP	351.	Нидерланды
352.	Lantmännen Unibake	353.	Дания
354.	Lear Corporation	355.	США
356.	Liebherr Group	357.	Германия
358.	Magna International Inc.	359.	Канада
360.	Mann+Hummel Group	361.	Германия
362.	Mazda Motor Corporation	363.	Япония
364.	Nestlé S.A.	365.	Швейцария
366.	Oriflame Cosmetics S.A.	367.	Швеция
368.	PepsiCo Inc.*	369.	США
370.	PSA Peugeot Citroën	371.	Франция
372.	ROCKWOOL Group	373.	Дания
374.	SCA Group	375.	Германия

376. Продолжение таблицы 1

377.	1	378.	2
------	---	------	---

379.	Silgan Holdings	380.	США
381.	Şişecam Group	382.	Турция
383.	The Coca-Cola Company	384.	США
385.	The Danfoss Group	386.	Дания
387.	Top-Werk Group	388.	Германия
389.	Unilever*	390.	Великобритания, Нидерланды
391.	Väderstad	392.	Швеция
393.	YIT Oyj	394.	Финляндия

395. *компании, у которых были опрошены несколько российских производственных подразделений.

396. Общий объем продаж корпораций, чьи российские подразделения участвовали в опросе, превышает 400 млрд. долларов, а их российские подразделения произвели продукции в 2014 г. объемом более 1 трлн. руб.

397. Опрошенные нами предприятия представляли собой производства в четырех отраслях (Таблица 2).

398. Таблица 2 - Структура опрошенных предприятий по отраслям

399.	Наименование	400.	Процент
401.	Пища	402.	25,0
403.	Машиностроение	404.	38,5

405.	Химия	406.	21,2
407.	Строительные материалы	408.	15,4
409.	Итого	410.	100,0

411. К нашему удивлению, в составе опрошенных нами предприятий оказалось довольно большое число крупных предприятий, с числом работников больше 1 тыс. человек (Таблица 3).

412. Таблица 3 - Структура опрошенных предприятий по численности работников

413.	Численность сотрудников	414.	Процент
415.	до 100	416.	17,3
417.	100-200	418.	15,4
419.	200-500	420.	23,1
421.	500-1000	422.	11,5
423.	больше 1000	424.	32,7
425.	Итого	426.	100,0

427. Годы создания/вхождения предприятия в состав материнской компании представлен в Таблице 4. (Таблица 4) Следует указать на то, что мы имели дело в основном со «зрелыми» подразделениями. Количество предприятий, основанных либо вошедших в состав зарубежной корпораций после 2008 года составило 25%. Это позволило нам надеяться, что результаты нашего опроса отражают не столько процессы взаимодействия между «сестринскими подразделениями» в процессе запуска новых заводов, сколько их взаимоотношения в ходе устойчивого функционирования.

428. Таблица 4 - Годы создания/вхождения предприятия в состав материнской компании

429. Годы	430. Процент
431. 1	432. 2
433. 1987	434. 1,9
435. 1992	436. 5,8
437. 1993	438. 3,8
439. 1996	440. 1,9
441. 1997	442. 7,7
443. 1998	444. 1,9
445. 1999	446. 7,7
447. 2001	448. 1,9
449. 2002	450. 13,5
451. 2003	452. 5,8
453. 2004	454. 3,8

455.

456. Продолжение таблицы 4 - Годы создания/вхождения предприятия в состав материнской компании

457. 1	458. 2
459. 2006	460. 9,6
461. 2007	462. 3,8
463. 2008	464. 3,8
465. 2009	466. 5,8
467. 2010	468. 5,8
469. 2011	470. 7,7
471. 2012	472. 3,8
473. 2013	474. 1,9
475. Итого	476. 98,1

477. Предприятия вошли в состав зарубежных корпораций самыми разнообразными способами:

- Предприятие было запущено в эксплуатацию до 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации
- Предприятие было запущено в эксплуатацию после 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации
- Иностранная корпорация приобрела часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство
- Иностранная корпорация арендовала часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство
- Иностранная корпорация построила новый завод " в чистом поле" (Таблица 5)

478. Таблица 5 - Способы вхождения в состав зарубежных корпораций

479.	Варианты	480.	Пр цент
481.	1	482.	2
483.	Наше предприятие было запущено в эксплуатацию до 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации	484.	19, 2

485.

486. Продолжение таблицы 5 - Способы вхождения в состав зарубежных корпораций

487.	1	488.	2
489.	Наше предприятие было запущено в эксплуатацию после 1991 г. и позднее перешло под контроль иностранной корпорации	490.	7,7
491.	Иностранная корпорация приобрела часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство	492.	13, 5
493.	Иностранная корпорация арендовала часть площадей действовавшего российского предприятия и развернула на них свое производство	494.	11, 5
495.	Иностранная корпорация приобрела брошенную площадку (недостроенное предприятие) и развернула свое производство	496.	11, 5

497.	Иностранная корпорация построила новый завод " в чистом поле"	498.	32,7
499.	Иное	500.	3,8
501.	Итого	502.	100,0

503. При этом следует подчеркнуть стабильность состава корпоративных родителей. Среди опрошенных нами компаний только 4 поменяли своих корпоративных собственников.

504. Опрошенные предприятия представляют собой весьма динамичные производства в отношении ассортимента продукции (Таблица 6).

505. Таблица 6 - Доля продукции запущенной в производство за последние три года в общем объеме выпуска предприятия

506.	Доля продукции запущенной в производство за последние три года в общем объеме выпуска предприятия	507.	Процент
508.	1	509.	2
510.	До 5%	511.	5,8
512.	От 5% до 10%	513.	32,7
514.	От 10% до 20%	515.	30,8
516.	От 20% до 30%	517.	9,6

518. Продолжение таблицы 6 - Доля продукции запущенной в производство за последние три года в общем объеме выпуска предприятия

519.	1	520.	2
521.	Более 50%	522.	21,2
523.	Итого	524.	100,0

525. Что касается общей характеристики предприятий, то они по мнению их руководителей представляют собой типичные предприятия своих материнских компаний как в отношении размера (Таблица 7), так и в отношении основных технологических показателей (Таблица 8).

526. Таблица 7 - Общая характеристика предприятия по размеру в составе всей группы по мнению опрошенных руководителей

527.	Варианты ответов	528.	Процент
529.	Значительно меньшее по размерам, чем в среднем в корпорации	530.	11,5
531.	Несколько меньшее по размерам, чем в среднем в корпорации	532.	25,0
533.	Типичное по размерам предприятие корпорации	534.	46,2

535. Крупное предприятие в своей корпорации	536. 5,8
537. Одно из крупнейших предприятий корпорации	538. 5,8
539. Иное	540. 1,9
541. Итого	542. 96,2

543.

544.

545.

546. Таблица 8 - Общая характеристика предприятия по технологическим показателям в составе всей группы по мнению опрошенных руководителей

547. Параметр	548. Оценка			
	550. Уже, чем в среднем в корпорации	551. На уровне средних значений в корпорации	552. Несколько лучше, чем в среднем в корпорации	553. Одно из лучших в корпорации

554. 1	555. 2	556. 3	557. 4	558. 5
<p>559. Положени е вашего предприятия по надежности и ритмичности поставок материалов и комплектующих по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации</p>	<p>560. 9 8</p>	<p>561. 6 0,8</p>	<p>562. 1 7,6</p>	<p>563. 1 1,8</p>
<p>564. Положени е вашего предприятия в удобстве транспортной схемы по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации</p>	<p>565. 9 8</p>	<p>566. 4 9,0</p>	<p>567. 2 7,5</p>	<p>568. 1 3,7</p>
<p>569. Положени е вашего предприятия по технической оснащенности производства по</p>	<p>570. 9 8</p>	<p>571. 4 5,1</p>	<p>572. 3 1,4</p>	<p>573. 1 3,7</p>

сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации				
--	--	--	--	--

574. Продолжение таблицы 8 - Общая характеристика предприятия по технологическим показателям в составе всей группы по мнению опрошенных руководителей

575. 1	576. 2	577. 3	578. 4	579. 5
580. Положени е вашего предприятия по размерам и оснащенности складских площадей по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации	581. 1 1,8	582. 5 2,9	583. 2 3,5	584. 1 1,8
585. Положени е вашего предприятия по налаженности ("центровка") производственны х процессов по сравнению с другими предприятиями в	586. 3 ,9	587. 6 4,7	588. 2 1,6	589. 9 ,8

составе вашей корпорации				
590. Положени е вашего предприятия в производственно й культуре и эксплуатационно й дисциплине по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации	591. 3 ,9	592. 4 9,0	593. 3 7,3	594. 9 ,8

595.

596.

597.

598. Продолжение таблицы 8

599. 1	600. 2	601. 3	602. 4	603. 5
604. Положени е вашего предприятия по качеству продукции по сравнению с другими предприятиями в составе вашей	605. 0 ,0	606. 5 6,9	607. 2 1,6	608. 2 1,6

корпорации				
609. Положени е вашего предприятия по удельным издержкам на производство продукции по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации	610. 5 ,9	611. 6 4,7	612. 1 9,6	613. 9 ,8
614. Положени е вашего предприятия по наличию задела производственны х мощностей для увеличения выпуска по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации	615. 5 ,9	616. 5 1,0	617. 2 9,4	618. 1 3,7

<p>619. Положени е вашего предприятия по наличию площадей, помещений для дальнейшего развития производства по сравнению с другими предприятиями в составе вашей корпорации</p>	<p>620. 7 8</p>	<p>621. 5 2,9</p>	<p>622. 2 7,5</p>	<p>623. 1 1,8</p>
--	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

624.

625. Опрошенные нами руководители предприятий в составе зарубежных корпораций продемонстрировали позитивный сдвиг в оценке состояния отдельных сторон деятельности своего предприятий по сравнению со средним уровнем предприятий своих материнских компаний. Особенно это относится к вопросам технической оснащенности производства, наличию задела производственных и складских мощностей, а также к «уровню производственной культуры и технологической дисциплины». Мы смогли частично проверить обоснованность данных утверждений, сравнив значения данных параметров для предприятий, вошедших в состав материнских корпораций различными способами. Результаты проведенного анализа (по методу однофакторного дисперсионного анализа с апостериорными контрастами значимости различий между группами по критерию Дункана) показало достаточно высокую объективность оценок руководителей компаний. Так, «надежность и ритмичность поставок» не зависит от способа вхождения российского подразделения в состав материнской корпорации. «Удобство транспортной схемы» оказывается максимальным при приобретении западной компанией части мощностей действующего предприятия или приобретении брошенной площадки. Здесь действует принцип настроенности существующей в России транспортной инфраструктуры на предприятия советского времени, отсутствие серьезных вложений в транспортную инфраструктуру локального уровня (подъездные пути, транспортные развязки),

ориентированной на потребности вновь создающихся промышленных предприятий. Налаженность («центровка») производственных процессов и качество продукции оказывается максимальным при приобретении западной компанией части мощностей действовавшего российского предприятия. По остальным параметрам технологического уровня предприятия, в том числе и по «уровню производственной культуры и технологической дисциплины» способ вхождения российского подразделения в состав материнской компании не имеет статистической значимости для уровня различий.

626. 6 Интенсивность поддержки российских предприятий зарубежных корпораций материнскими компаниями

627. Мы изучили ощущаемую интенсивность поддержки материнских компаний в различных сферах деятельности предприятия (Таблица 9)

628.

629.

630. Таблица 9. - Оценка уровня поддержки дочерней компании со стороны головной(% компаний)

631. Область деятельности	632. Оценка		
	634. Низкий уровень	635. Средний уровень	636. Значительный уровень
637. 1	638. 2	639. 3	640. 4
641. Финансирование развития	642. 4	643. 4 4	644. 5 2
645. Проектирование новых производственных мощностей	646. 8	647. 4 1	648. 5 1

649. Запуск новых производственных мощностей	650. 6	651. 4 3	652. 5 1
653. Управление новыми процессами и технологиями	654. 4	655. 4 7	656. 4 9
657. Расширение продуктовой линейки	658. 8	659. 3 7	660. 5 5
661. Запуск производства новых продуктов	662. 8	663. 4 9	664. 5 3
665. Разработка и внедрение новых элементов системы управления человеческими ресурсами	666. 10	667. 4 7	668. 43
669. Развитие персонала и тренинги	670. 12	671. 4 3	672. 4 5

673. В целом, большинство дочерних предприятий зарубежных компаний получают очень серьезную поддержку во всех сферах управления предприятием. Зонами максимальной поддержки являются разработка новых продуктов и выпуск новых продуктов на рынок. В данных вопросах 53-55% респондентов обозначили уровень поддержки как значительный. При этом, даже если поддержка не воспринимается как значительная она все равно существует. Во всех случаях респонденты отметили, что они получают, по крайней мере, умеренную поддержку со стороны материнской компании по крайней мере в нескольких сферах деятельности предприятия. Только 20% обследованных предприятий обозначили, что они не получают существенной поддержки ни в каких сферах, в то время как 52% респондентов обозначили существенную поддержку в 4 и более сферах деятельности предприятия. Следует особо отметить, что не наблюдается статистически значимых различий

в отношении уровня поддержки материнских компаний (ни в одной из выделенных сфер деятельности между подразделениями, созданными до 1999 г., между 2000 и 2008 гг. и созданными после 2008 года).

674. Также стоит отметить, что интенсивность поддержки материнской компанией *не зависит от оценки текущей ситуации, либо от краткосрочного прогноза условий ведения бизнеса*. Прошлая результативность, измеряемая темпами роста процентов продаж или долей новых продуктов, запущенных в производство в последние годы, также не имеет статистически значимого влияния на уровень поддержки материнскими компаниями своих производственных подразделений компаний в России.

675. Уровень поддержки во всех сферах деятельности (за исключением разработки и реализации новых элементов систем управления персоналом) сильно взаимосвязан (Таблица 10).

676. Таблица 10 - Корреляция между интенсивностью поддержки со стороны материнской компании в различных областях

677.	678.	679.	680. 3	681. У	682.	683.	684. Разр	685.
	Финанси рова ние разви тия	Проекты рова ние новы х прои зводс твен ных мощ ност ей	апуск новых произв одстве нных мощно стей	праве ние новым и проце ссами и технол огиям и	Расшире ние прод уктов ой лине йки	Запуск прои зводс тва новы х прод укто в	аботка и внедрение новых элементов системы управлени я человеческ ими ресурсами	Развит ие пер сон ала и тре нин ги
686. 1	687.2	688.3	689. 4	690. 5	691. 6	692. 7	693. 8	694.9
695. Ф инанси рование развити	696.1	697.0.654 **	698. 0 .716**	699. 0 .576**	700.0.434 **	701.0.352 *	702. 0.23 3	703.0.06 8

я								
704. Проектирование новых производственных мощностей	705.0.654 **	706.1	707.0 .567**	708.0 .437**	709.0.517 **	710.0.393 **	711.0.17 5	712.0.25 9

713.

714.

715. Продолжение таблицы 10 - Корреляция между интенсивностью поддержки со стороны материнской компании в различных областях

716.1	717.2	718.3	719.4	720.5	721.6	722.7	723.8	724.9
725.3 пуск новых	726.0.716 **	727.0.567 **	728.1	729.0 .718**	730.0.569 **	731.0.440 **	732.0.26 8	733.0.35 2*

производственных мощностей									
734. Управление новыми процессами и технологиями	735. 0.576**	736. 0.437**	737. 0 .718**	738. 1	739. 0.387**	740. 0.466**	741. 0.17 7	742. 0.322*	
743. Расширение продуктовой линейки	744. 0.434**	745. 0.517**	746. 0 .569**	747. 0 .387**	748. 1	749. 0.589**	750. 0.19 0	751. 0.364* *	
752. 3	753.	754.	755. 0	756. 0	757.	758.	759. 0.15	760.	

апуск произво дства новых продукт ов	0.352*	0.393**	.440**	.466**	0.589**	1	9	0.471* *
---	--------	---------	--------	--------	---------	---	---	-------------

761.

762.

763. Продолжение таблицы 10

764. 1	765. 2	766. 3	767. 4	768. 5	769. 6	770. 7	771. 8	772. 9
773. Р азработ ка и внедре ние новых элемент	774. 0.233	775. 0.175	776. 0 .268	777. 0 .177	778. 0.190	779. 0.159	780. 1	781. 0.418**

ов систем ы управле ния человеч ескими ресурса ми								
782. Развитие персона ла и тренинг и	783. 0.068	784. 0.259	785. 0 .35 ₂ *	786. 0 .32 ₂ *	787. 0.36 ₄ **	788. 0.47 ₁ **	789. 0.41 8**	790. 1

791.

792.

793. Интенсивность поддержки материнской компанией финансирования новых проектов связана прежде всего с поддержкой в проектировании новых производственных мощностей (коэффициент корреляции 0,64; значимость 0,00) и запуском новых производственных мощностей (коэффициент корреляции 0,71; значимость 0,000). Мы провели дополнительный корреляционный анализ, перекодировав в трехбалльную переменную оценки уровня поддержки материнской компанией в бинарную переменную (0 = отсутствию поддержки либо умеренная поддержка; 1 = значительная поддержка). Результаты оказались идентичными результатам, представленным в таблице 10.

794. Таким образом, для большинства российских производственных подразделений зарубежных корпораций проекты развития производственных мощностей являются турами «все включено» - российские подразделения финансируют развитие производственных мощностей из общекорпоративных фондов, пользуются значительной поддержкой материнской компании в проектировании, установке и запуске новых мощностей, включая поддержку материнской компании в обучении персонала, который должен освоить новые знания, умения и навыки для работы на вновь установленном оборудовании.

795. 7 Структура и формы кооперации российских предприятий с зарубежными «сестринскими подразделениями»

796. 7.1. Основные сферы кооперации

797. В исследовании сотрудничества с «сестринскими подразделениями» мы, прежде всего, построили линейное распределение ответов на вопросы о кооперации российского подразделения с «сестринскими подразделениями» в различных сферах деятельности предприятия (Таблица 11).

798. Таблица 11 - Распределение ответов на вопрос «В какой степени Ваше предприятие взаимодействует с сестринскими подразделениями?»

799. Область деятельности	800. Интенсивность		
	802. Незначительно	803. Умеренно	804. Интенсивно
805. 1	806. 2	807. 3	808. 4

809. Совместное финансирование проектов развития	810. 40	811. 22	812. 38
--	---------	---------	---------

813. Продолжение таблицы 11 - Распределение ответов на вопрос «В какой степени Ваше предприятие взаимодействует с сестринскими подразделениями?»

814. 1	815. 2	816. 3	817. 4
818. Проектирование новых производственных мощностей	819. 26	820. 31	821. 43
822. Запуск новых производственных мощностей	823. 24	824. 35	825. 41
826. Управление новыми технологиями	827. 22	828. 31	829. 47
830. Расширение продуктовой линейки	831. 19	832. 40	833. 41
834. Запуск производства новых продуктов	835. 18	836. 31	837. 51
838. Разработка новых элементов системы управления	839. 27	840. 45	841. 28

человеческими ресурсами			
----------------------------	--	--	--

842.

843. 7.2 Взаимосвязи поддержки российского подразделения материнской компанией и интенсивности кооперации с «сестринскими подразделениями»

844. Корреляционный анализ выявил высокую степень взаимосвязи между интенсивностью кооперации в различных сферах деятельности предприятия, причем даже более высокую, чем теснота связей между уровнем поддержки материнской компании в различных сферах деятельности предприятия (Таблица 12).

845. Таблица 12 - Корреляция между интенсивностью взаимодействия с «сестринскими подразделениями» в различных областях

846.	847.	848. П	849. 3	850. У	851.	852. 3	853. Разработка
	Финанс	роектир	апуск	праве	Расши	апуск	и внедрение
	иров	ование	новых	ние	рен	произ	новых элементов
	ание	новых	произ	новым	ие	водств	системы
	план	произво	водств	и	про	а	управления
	ов	дственн	енных	проце	дук	новых	человеческими
	разв	ых	мощн	ссами	тов	проду	ресурсами
	ития	мощнос	остей	и	ой	ктов	
		тей		техно	лин		
				логия	ейк		
				ми	и		
854. 1	855. 2	856. 3	857. 4	858. 5	859. 6	860. 7	861. 8
862. Фина	863. 1	864. 0. 761**	865. 0 .814* *	866. 0 .753* *	867. 0 0.556* *	868. 0 .695* *	869. 0.678**
нсирование							
планов							
развития							
870. Прое	871. 0.761**	872. 1	873. 0 .877* *	874. 0 .852* *	875. 0 0.661* *	876. 0 .831* *	877. 0.687**
ктирование							
новых							
производст							

венных мощностей							
878. Запуск новых производственных мощностей	879. 0.814**	880. 0. 877**	881. 1	882. 0 .846* *	883. 0.614* *	884. 0 .857* *	885. 0.708**

886.

887.

888.

889. Продолжение таблицы 12 - Корреляция между интенсивностью взаимодействия с «сестринскими подразделениями» в различных областях

890. 1	891. 2	892. 3	893. 4	894. 5	895. 6	896. 7	897. 8
898. Управление новыми процессами и технологиями	899. 0 .753* *	900. 0 .852* *	901. 0 .846* *	902. 1	903. 0 .619* *	904. 0 .809**	905. 0. 705**
906. Расширение продуктовой линейки	907. 0 .556* *	908. 0 .661* *	909. 0 .614* *	910. 0 .619**	911. 1	912. 0 .686**	913. 0. 571**
914. Запуск производства	915. 0	916. 0	917. 0	918. 0	919. 0	920. 1	921. 0.

новых продуктов	.695 [*] *	.831 [*] *	.857 [*] *	.809 ^{**}	.686 [*] *		733 ^{**}
922. Разработ ка и внедрение новых элементов системы управления человеческими ресурсами	923. 0 .678 [*] *	924. 0 .687 [*] *	925. 0 .708 [*] *	926. 0 .705 ^{**}	927. 0 .571 [*] *	928. 0 .733 ^{**}	929. 1

930.

931. По контрасту с поддержкой со стороны материнской компании, где разработка систем управления персоналом отделена от иных сфер поддержки, при кооперации с «сестринскими подразделениями» разработка новых элементов систем управления персоналом выступает интегральной частью сотрудничества.

932. В целом, кооперация между «сестринскими подразделениями» сильно зависит от степени поддержки подразделения материнской компанией (Таблица 13)

933. Таблица 13 - Коэффициент соответствия между интенсивностью поддержки со стороны материнской компании и интенсивностью взаимодействия с «сестринскими подразделениями»

934. Область деятельности	935. Коэффициент корреляции между поддержкой материнской компании и взаимодействием с аналогичными дочерними компаниями	936. Доля дочерних компаний, получающих «значительную» поддержку материнской компании и тесно взаимодействующие с аналогичными дочерними компаниями
937. 1	938. 2	939. 3
940. Финансирование проектов развития	941. 0.137	942. 42
943. Проектирование новых производственных мощностей	944. 0.386**	945. 65
946. Запуск новых производственных	947. 0.246*	948. 54

мощностей			
949. Управление новыми технологиями	950.	0.355*	951. 60
952. Расширение продуктовой линейки	953.	0.386**	954. 61
955. Запуск производства новых продуктов	956.	0.420**	957. 63

958.

959. Продолжение таблицы 13 - Коэффициент соответствия между интенсивностью поддержки со стороны материнской компании и интенсивностью взаимодействия с «сестринскими подразделениями»

960. 1	961. 2	962. 3
963. Разработка новых элементов системы управления человеческими	964. 0.491**	965. 50

ресурсами		
-----------	--	--

966. В большинстве случаев, российские подразделения, которые получают значительную поддержку со стороны материнской компании в определенной сфере деятельности предприятия, также плотно кооперируются с «сестринскими подразделениями» (за исключением таких сфер как финансирование новых проектов и разработка новых элементов систем управления персоналом). Это означает, что финансирование проектов развития, в основном, остается прерогативой компании, а помощь подразделению в разработке новых элементов систем управления персоналом делегируется на уровень «сестринских подразделений».

967. В то же время, мы обнаружили еще один серьезный фактор, влияющий на интенсивность кооперации с «сестринскими подразделениями», - год включения российского предприятия в состав материнской компании. Для «новичков» (подразделений, вошедших в материнскую компанию после 2008 года, уровень кооперации с «сестринскими подразделениями» оказался ниже, чем для остальных обследованных нами предприятий; данное различие прослеживается для всех видов деятельности предприятия с уровнем статистической значимости 0,01 или ниже).

968. С помощью серии Т-тестов мы пытались определить год вхождения российского подразделения в материнскую компанию, при котором исчезают различия в уровне кооперации «новичков» и «ветеранов» в отношениях с «сестринскими подразделениями» (Таблица 14).

969.

970.

971. Таблица 14 - Период времени, необходимый для установления средней степени взаимодействия с «сестринскими подразделениями» в определенной области

972. Область деятельности	973. Период времени, необходимый новым дочерним компаниям для установления средней степени взаимодействия
974. Совместное финансирование проектов развития	975. 14
976. Проектирование новых производственных мощностей	977. 13
978. Запуск новых производственных мощностей	979. 12
980. Управление новыми технологиями	981. 12
982. Расширение продуктовой линейки	983. 6

984. Запуск производства новых продуктов	985. 7
986. Разработка новых элементов системы управления человеческими ресурсами	987. 7

988.

989. Как показано в таблице 14, в среднем, российскому производственному подразделению требуется от 6 до 7 лет для того, чтобы достигнуть среднего уровня кооперации с «сестринскими подразделениями» в разработке новых продуктов, запуске новых продуктов на рынок, разработке новых элементов систем управления персоналом. Достижение среднего уровня интенсивности кооперации в разработке и внедрении новых технологий требует от 12 до 13 лет нахождения российского подразделения в составе материнской компании. Наконец, только подразделения, вошедшие в материнскую компанию до 1999 года, значительно отличаются от иных обследованных предприятий по кооперации с «сестринскими подразделениями» в области совместного финансирования новых проектов.

990. Так как и российские производственные подразделения международных корпораций, и их зарубежные «сестринские подразделения» не располагают инвестиционными ресурсами, которые они могут использовать по собственному усмотрению, без согласования с собственной штаб-квартирой, то речь здесь идет о формировании своеобразных «лоббистских коалиций». Производственные подразделения корпорации, расположенные в разных странах, объединяют свой вес и влияние в штаб-квартире для того, чтобы добиться финансирования развития подразделения в одной стране. Данный факт показывает, что концепция cooptation, представленная в теоретической литературе, должна быть существенно скорректирована. Подразделения-«ветераны», входящие в корпорацию 15 лет и более, воспринимают «сестринские подразделения» в других странах не столько как конкурентов, сколько как коллег, и стремятся к согласованному переносу выпуска отдельных видов продукции в одну из стран, где функционирует материнская компания, для того, чтобы сосредоточить

свои усилия на выпуске других видов продукции, даже если подобная специализация деятельности сопряжена с временным уменьшением доступных для них самих финансовых ресурсов.

991. Таким образом, мы наблюдаем своеобразную картину: с одной стороны поддержка материнской компании не зависит от возраста российского подразделения, одновременно, как показал корреляционный анализ, материнская компания, также стремится к установлению сотрудничества между своим российским подразделением и подразделениями корпорации в других странах. Однако, «сестринские подразделения» всячески избегают кооперации с «новичками». Более детальный анализ еще больше убедил нас в этом мнении. Мы смогли найти лишь одно российское подразделение, которому удалось одновременно получить поддержку со стороны материнской компании и установить тесную кооперацию с «сестринскими подразделениями» в области запуска новых продуктов на рынок. Мы также смогли обнаружить лишь одно «иное» российское подразделение, основанное после 2008 года, которое смогло одновременно получить значительную поддержку со стороны материнской компании и установить тесную кооперацию с «сестринскими подразделениями» в проектировании новых производственных мощностей.

992. Мы должны внести необходимые пояснения – на практике, штаб-квартиры часто вынуждают свои зарубежные подразделения активно помогать подразделениям в России, особенно при запуске новых производственных мощностей. Российские специалисты полными коллективами выезжают на продолжительные стажировки в «сестринские подразделения» в других странах; с другой стороны, на российских подразделениях работают весьма многочисленные «команды запуска», составленные из заводских специалистов различных стран, где материнская компания располагает своими производственными мощностями. *Однако, данная интенсивная поддержка не реферируется как кооперация, то есть взаимный обмен деятельностью.* Это проявляется и в том, что только российские подразделения-«ветераны» используются для прохождения стажировок работниками корпорации при открытии ею заводов в странах вне бывшего СССР; работники только из российских подразделений-«ветеранов» включаются в общекорпоративные «команды запуска» при строительстве заводов в Латинской Америке, Азии и Африке.

993. 7.3 Эффективность кооперации с сестринскими подразделениями – влияние на конкурентоспособность российского подразделения

994. Мы посвятили достаточно много времени, пытаясь подтвердить или опровергнуть основную парадигму современной стратегической теории – сотрудничество между «сестринскими подразделениями» ведет к росту производительности. Нами были применены самые разные способы статистического анализа. Общим результатом оказалось следующее – если первоначальные решения относительно проекта запуска российского производственного подразделения (выбор места, формы проекта, объем инвестиций) имеют ключевое значение для базовых технологических условий производства (удобство транспортной схемы, техническая оснащённость производства, наличие задела производственных мощностей, достаточность складских площадей), а текущая поддержка материнской компании статистически значимо влияет на уровень качества продукции, то кооперация российского подразделения международной компании с зарубежными «сестринскими подразделениями» позитивно влияет на «уровень надежности поставок сырья, материалов и комплектующих» и особенно на «уровень производственной культуры и эксплуатационной дисциплины».

995. Мы смогли с помощью корреляционного анализа выявить отдельные стороны деятельности предприятия, имеющие позитивную и статистически значимую связь с кооперацией с зарубежными «сестринскими подразделениями»:

- *Уровень надежности поставок сырья, материалов и комплектующих* имеет статистически значимую связь (коэффициент корреляции 0,324, значимость 0,020) с сотрудничеством с зарубежными «сестринскими подразделениями» в области разработки новых продуктов;
- *Уровень производственной культуры и эксплуатационной дисциплины* имеет статистически значимую связь (коэффициент корреляции 0,319, значимость 0,024) с сотрудничеством с зарубежными «сестринскими подразделениями» в области разработки и внедрение новых элементов систем управления персоналом.

996. Таким образом, можно сделать следующий вывод:

- 1) «Основной контур» положения российского подразделения по сравнению с иными производственными подразделениями корпорации (удобство транспортной схемы, техническая оснащённость производства, наличие задела производственных

мощностей, достаточность складских площадей), задается качеством первоначального решения материнской компании по поводу запуска данного подразделения;

- 2) Поддержка материнской компании не способна в большинстве случаев решить проблему с уровнем удельных издержек (довести удельные издержки российского подразделения до самых низких по сравнению с «сестринскими подразделениями»), но способна решить проблему, связанную с качеством продукции.
- 3) Кооперация с «сестринскими подразделениями» имеет значение для поддержания (повышения) уровня отдельных элементов функционирования российского предприятия. Так, сотрудничество в области разработки новой продукции позволяет, по-видимому, найти более надежных поставщиков сырья и материалов для новых продуктов; влияние сотрудничества *в области разработки и внедрения новых элементов систем управления персоналом на уровень производственной культуры и эксплуатационной дисциплины* также вполне логично – переносятся элементы систем управления персоналом, способные помочь привить работникам и поддержать в их поведении необходимые навыки передовой производственной культуры и приемы поддержания должного уровня эксплуатационной дисциплины.

997. Следует указать на то, что уровень производственной культуры и технологической дисциплины является «корневой компетенцией» предприятия, которая может в соответствующих условиях реализовываться в устойчивых конкурентных преимуществах.

998. 8 Структура, формы и методы коммуникации менеджеров российских предприятий зарубежных корпораций с менеджерами зарубежных «сестринских подразделений»

999. 8.1 Интенсивность использования различных форм внутрикорпоративных коммуникаций

1000. Всякая кооперация, то есть согласование деятельности, невозможна без эффективной коммуникации. В нашем исследовании мы стремились определить интенсивность используемых каналов коммуникации между руководителями производственных подразделений, связи между интенсивностью используемых каналов коммуникации и ощущаемой эффективностью использования различных каналов, а

также модерирующие факторы. Итогом первого этапа нашего анализа стало получение представления об интенсивности использования различных каналов коммуникации между руководителями «сестринских» подразделений (Таблица 15).

1001. Таблица 15 - Частота определенных коммуникационных каналов (%)

1002. Каналы	1003. Частота использования		
	1005. Низкая	1006. Средняя	1007. Высокая
1008. 1	1009. 2	1010. 3	1011. 4
1012. Конференции, симпозиумы, совещания корпорации в целом	1013. 12	1014. 46	1015. 42
1016. Специализированные (региональные, проблемно-ориентированные) конференции,	1017. 13	1018. 52	1019. 35

симпозиумы, совещания			
--------------------------	--	--	--

1020.

1021.

1022. Продолжение таблицы 15 - Частота определенных коммуникационных каналов (%)

1023. 1	1024. 2	1025. 3	1026. 4
1027. Чтение корпоративных журналов, корпоративной почтовой рассылки	1028. 8	1029. 44	1030. 48
1031. Общение по телефону	1032. 6	1033. 36	1034. 58
1035. Обмен	1036.	1037.	1038.

информацией по почте	2	19	79
1039. Телеконфе ренции и двустороннее общение по скайпу	1040. 6	1041. 31	1042. 63
1043. Персональ ное общение в неформальной атмосфере	1044. 21	1045. 46	1046. 33
1047. Краткосроч ные (вводные) поездки в аналогичные дочерние компании	1048. 8	1049. 52	1050. 40
1051. Долгосроч ные визиты (стажировки, ротация) в аналогичные дочерние	1052. 27	1053. 42	1054. 31

компании			
1055. Участие в совместных проектных группах	1056. 19	1057. 48	1058. 33

1059. Результаты, представленные в таблице 15, показывают, что общая интенсивность использования каналов коммуникации между «сестринскими подразделениями» крайне высока. Детальный анализ показал, что лишь 8% опрошенных руководителей производственных подразделений не используют с высокой степенью интенсивности ни один из 10 обозначенных коммуникационных каналов; и 8% обследованных менеджеров интенсивно используют лишь 1 («любимый») канал коммуникации с коллегами в других странах. Оставшиеся 84% опрошенных менеджеров активно используют 2 и более каналов коммуникации, при этом 44% респондентов интенсивно использовали 4 и более каналов коммуникации. Максимальное число интенсивно используемых каналов коммуникации равнялось 7.

1060. С помощью статистической техники ANOVA мы проанализировали возможную вариативность в интенсивности использования отдельных каналов коммуникации в зависимости от ощущаемой скорости изменений в продуктах и в технологических процессах. С помощью использованной нами статистической техники мы смогли доказать наличие значимых связей. По мере роста скорости изменений в продуктах и технологических процессах повышается интенсивность использования каналов способных доносить невербальную информацию (communication channels with high media richness). Руководители производственных подразделений, которые оценили скорость

изменений в производственных технологиях как высокую, отличаются от своих коллег в более инертных отраслях гораздо более интенсивным использованием таких каналов коммуникаций как:

- Долгосрочно-ознакомительные визиты на «сестринские подразделения» (статистическая значимость различия 0,05);
- Участие в совместных проектных группах (статистическая значимость различия 0,05).

1061. Что касается изменений самих продуктов, различия между подразделениями, работающими в динамичном рыночном окружении, и иными подразделениями также были статистически значимыми. Ни один из руководителей подразделений, которые оценили набор производимых продуктов как стабильный, не используют с высокой интенсивностью такие коммуникационные каналы как:

- Личные встречи в неформальной обстановке;
- Краткосрочные ориентационные поездки на зарубежные «сестринские подразделения»;
- Участие в совместных проектных группах.

1062. В то же время, менеджеры, указавшие на быструю смену продуктового ассортимента в своих подразделениях, используют вышеперечисленные каналы весьма интенсивно (частота интенсивного использования 35-55% для отдельных каналов). Стоит отметить, что подразделения работающие со стабильным продуктовым ассортиментом не оторваны от своих зарубежных коллег, их руководители просто предпочитают использовать другие каналы коммуникации, с меньшей возможностью передачи невербальной информации (with lower media richness). На самом деле 80% руководителей подразделений со стабильным продуктовым ассортиментом активно используют электронную почту, 60% активно разговаривают по телефону со своими зарубежными коллегами, участвуют в телеконференциях или общаются по Skype, и в отношении данных каналов не наблюдаются статистически значимые различия в интенсивности их использования с менеджерами иных подразделений.

1063. Более того, вопреки распространенным мнениям, личностные характеристики респондентов (возраст, пол, продолжительность работ в нынешней должности, общий стаж работы в подразделении зарубежной корпорации) не имеют статистической значимости на различия в интенсивности использования отдельных каналов коммуникации.

1064. В то же время, возраст подразделения имеет значение для отбора предпочитаемых каналов коммуникации. Мы использовали технику Т-тестов для определения периода, достаточного для овладения всеми предлагаемыми менеджерам каналами внутрикорпоративной коммуникации. Выяснилось, что период продолжительностью 3 года оказывается достаточным, чтобы подразделения смогло освоить все предлагаемые каналы внутрикорпоративной коммуникации и не отличаться от своих коллег, ранее вошедших в состав материнской компании, по интенсивности использования отдельных коммуникационных каналов. Если мы вернемся к результатам, представленным в таблице 14, то мы сможем сделать вывод, что освоение коммуникационных каналов предшествует налаживанию тесной кооперации с «сестринскими подразделениями».

1065. 8.2 Использование различных каналов внутрикорпоративной коммуникаций при реализации кооперации между сестринскими подразделениями

1066. Хотя сделанный нами вывод имеет существенное значение, мы считали необходимым постараться установить частоту связи между интенсивностью использования отдельных каналов коммуникации и интенсивностью кооперации с «сестринскими подразделениями» в отдельных сферах деятельности. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 16 (Таблица 16).

1067.

1068. Таблица 16 - Коэффициент корреляции Спирмена между взаимодействием дочерних компаний в определенных областях и частотой использования определенных коммуникационных каналов

<p>1069. Час тота использов ания канала</p>	<p>1070. Интенсивность взаимодействия дочерних компаний в следующих областях</p>						
	<p>1072. Совместное финансирование проектов в развитии</p>	<p>1073. Промышленность новых производственных мощностей</p>	<p>1074. Запуск новых производственных мощностей</p>	<p>1075. Управление новыми технологиями</p>	<p>1076. Расширение продаж в линейки</p>	<p>1077. Запуск производственных новых продуктов</p>	<p>1078. Разработка новых элементов систем управления человеческими ресурсами</p>
<p>1079. 1</p>	<p>1080. 2</p>	<p>1081. 3</p>	<p>1082. 4</p>	<p>1083. 5</p>	<p>1084. 6</p>	<p>1085. 7</p>	<p>1086. 8</p>
<p>1087. Коэффициенты</p>	<p>1088.</p>	<p>1090.</p>	<p>1092.</p>	<p>1094.</p>	<p>1096.</p>	<p>1098.</p>	<p>1100.</p>

и, симпозиу мы, совещани я корпорац ии в целом	1089. 0. 415 ^{**}	1091. 0.30 4 [*]	1093. 0.27 6 [*]	1095. 0.306 [*]	1097. 0.374 ^{**}	1099. 0.311 [*]	1101. 0 .199
---	-------------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------

1102.

1103.

1104. Продолжение таблицы 16 - Коэффициент корреляции Спирмена между взаимодействием дочерних компаний в определенных областях и частотой использования определенных коммуникационных каналов

1105. 1	1106. 2	1107. 3	1108. 4	1109. 5	1110. 6	1111. 7	1112. 8
1113. Специализированные (региональные,	1114. 1115.	1117. 1118.	1120. 1121.	1123.	1126.	1129.	1132. 1133.

проблемно-ориентированные) конференции, симпозиумы, совещания	1116. 0 .387**	1119. 0.3 40*	1122. 0.3 89**	1124. 1125. 0.433**	1127. 1128. 0.340*	1130. 1131. 0.420**	1134. 0 .282*
1135. Чтение корпоративных журналов, корпоративной почтовой рассылки	1136. 1137. 0 .230	1138. 1139. 0.2 11	1140. 1141. 0.1 38	1142. 1143. 0.234	1144. 1145. 0.312*	1146. 1147. 0.219	1148. 1149. 0 .210
1150. Общение по телефону	1151. 0 .168	1152. 0.0 16	1153. 0.0 58	1154. 0.138	1155. 0.312*	1156. 0.014	1157. 0 .087
1158. Обмен информацией по почте	1159. 0 .085	1160. 0.1 10	1161. 0.0 60	1162. 0.056	1163. 0.086	1164. -0.055	1165. 0 .000

1166. Продолжение таблицы 16

1167. 1	1168. 2	1169. 3	1170. 4	1171. 5	1172. 6	1173. 7	1174. 8
1175. Телеконференции и двустороннее общение по скайпу	1176.	1178.	1180.	1182.	1184.	1186.	1188.
	1177. 0 .283*	1179. 0.2 77*	1181. 0.3 27*	1183. 0.232	1185. 0.331*	1187. 0.229	1189. 0 .132
1190. Персональное общение в неформальной атмосфере	1191.	1193.	1195.	1197.	1199.	1201.	1203.
	1192. 0 .408**	1194. 0.4 41**	1196. 0.4 20**	1198. 0.336*	1200. 0.383**	1202. 0.406**	1204. 0 .294*
1205. Краткосрочные (вводные) поездки в аналогичные дочерние	1206.	1208.	1210.	1212.	1214.	1216.	1218.
	1207. 0 .380**	1209. 0.3 25*	1211. 0.3 35*	1213. 0.364**	1215. 0.314*	1217. 0.283*	1219. 0 .304*

компании							
----------	--	--	--	--	--	--	--

1220.

1221.

1222.

1223.

1224. Продолжение таблицы 16

1225. 1	1226. 2	1227. 3	1228. 4	1229. 5	1230. 6	1231. 7	1232. 8
1233. Долго срочные визиты (стажировки, ротация) в аналогичные дочерние компании	1234. 1235. 0 .379**	1236. 1237. 0.3 27*	1238. 1239. 0.3 38*	1240. 1241. 0.341*	1242. 1243. 0.185	1244. 1245. 0.461**	1246. 1247. 0 .415**
1248. Участ ие в совместных	1249. 0 .482**	1250. 0.5 48**	1251. 0.5 66**	1252. 0.476**	1253. 0.421**	1254. 0.514**	1255. 0 .376**

инициативах							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

1256. Полученные результаты показывают разведение смысла использования различных коммуникационных каналов. Одна группа каналов включает в себя участие в совместных проектных группах, личные встречи в неформальной обстановке, участие в специальных (региональных) тематических совещаниях, и краткосрочные ориентационные визиты на «сестринские подразделения». Перечисленные каналы коммуникации воспринимаются как универсальные инструменты коммуникации при росте интенсивности кооперации между «сестринскими подразделениями» во всех сферах деятельности предприятия (наблюдается сильная корреляция между интенсивностью кооперации во всех сферах и интенсивностью использования данных каналов коммуникации). На другом полюсе находится электронная почта, хотя почти 80% руководителей подразделений интенсивно используют данный канал коммуникации, его использование остается «фоновым» и никак не соотносится с интенсивностью кооперации ни в одной из сфер деятельности предприятия. Общение по телефону, изучение корпоративных бюллетеней и внутрикорпоративных рассылок интенсифицируется лишь с ростом кооперации в разработке новых продуктов.

1257. Мы постарались провести анализ и с другой стороны. Хотя мы не можем постулировать каузальную зависимость использования отдельных коммуникационных каналов от интенсивности кооперации между «сестринскими подразделениями», мы можем проследить, как рост интенсивности кооперации в определенных сферах деятельности предприятия совпадает с ростом интенсивности использования отдельных каналов коммуникации. Самой информационно интенсивной сферой кооперации между «сестринскими подразделениями» является разработка новых продуктов. Усиление кооперации в данной сфере совпадает с ростом частоты использования 8 из возможных 10 каналов коммуникации. Другие информационно интенсивные типы кооперации – кооперация в трех взаимосвязанных видах деятельности:

- Совместное финансирование проектов;
- Проектирование новых производственных мощностей;
- Установка и запуск новых производственных мощностей.

1258. Рост интенсивности кооперации во всех данных сферах статистически значимо совпадает с ростом интенсивности использования 7 каналов коммуникации из 5. Сфера кооперации, где интенсивность совпадает с использованием 6 коммуникационных каналов – запуск новых продуктов. Наконец, кооперация в области внедрения новых элементов управления персоналом совпадает с интенсификацией использования 5 каналов коммуникации. При росте интенсивности кооперации в данной сфере значимо вырастает

интенсивность использования как краткосрочных, так и особенно долгосрочных визитов на «сестринские подразделения».

1259. 8.3 Ощущаемая эффективность использования различных каналов коммуникаций

1260. Следующим этапом нашего анализа стала попытка определения ощущаемой эффективности использования различных каналов коммуникации. Результаты данного анализа представлены в таблице 17 (Таблица 17).

1261. Таблица 17 - Эффективность использования определенных коммуникационных каналов

1262. Канал	1263. Эффективность (%)			1264. Среднее значение оценки	1265. Среднее значение оценки для «активных пользователей» и значимость отличий от других групп	1266. Корреляция между частотой использования и оценкой эффективности
	1268. Низкая	1269. Средняя	1270. Высокая			
1274. 1	1275. 2	1276. 3	1277. 4	1278. 5	1279. 6	1280. 7
1281. Конференции, симпозиумы, совещания	1282. 1 3	1283. 5 4	1284. 3 3	1285. 2.19 ^a ,b,c	1286. 2.55* **	1287. 0.52 8****

корпорации в целом						
1288. Специализированные (региональные, проблемно-ориентированные) конференции, симпозиумы, совещания	1289. 1 3	1290. 5 6	1291. 3 1	1292. 2.17 ^a ,b,c	1293. 2.44*	1294. 0.32 2*

1295.

1296. Продолжение таблицы 17 - Эффективность использования определенных коммуникационных каналов

1297. 1	1298. 2	1299. 3	1300. 4	1301. 5	1302. 6	1303. 7
1304. Чтение корпоративных журналов,	1305. 1 2	1306. 3 6	1307. 5 2	1308. 2.40	1309. 2.60*	1310. 0.29 1*

корпоративной почтовой рассылки						
1311. Общение по телефону	1312. 6	1313. 5 4	1314. 4 0	1315. 2.35	1316. 2.43	1317. 0.25 3
1318. Обмен информацией по почте	1319. 4	1320. 4 2	1321. 5 4	1322. 2.50	1323. 2.56	1324. 0.14 5
1325. Телеконфе ренции и двустороннее общение по скайпу	1326. 1 2	1327. 3 6	1328. 5 2	1329. 2.40	1330. 2.55	1331. 0.32 2*
1332. Персональ	1333. 1 4	1334. 3 8	1335. 4 8	1336. 2.35	1337. 2.82* **	1338. 0.71 3***

ное общение в неформальной атмосфере						
--	--	--	--	--	--	--

1339.

1340. Продолжение таблицы 17

1341. 1	1342. 2	1343. 3	1344. 4	1345. 5	1346. 6	1347. 7
1348. Краткосро чные (вводные) поездки в аналогичные дочерние компании	1349. 6	1350. 4 6	1351. 4 8	1352. 2.42	1353. 2.57	1354. 0.30 5*
1355. Долгосроч ные визиты	1356. 2 3	1357. 2 9	1358. 4 8	1359. 2.35 ^a	1360. 2.71* *	1361. 0.48 8***

(стажировки, ротация) в аналогичные дочерние компании						
1362. Участие в совместных инициативах	1363. 1 9	1364. 3 5	1365. 4 6	1366. 2.27 ^a ,	1367. 2.65* *	1368. 0.57 4***

1369.

1370.

1371. Мы можем интерпретировать полученные данные следующим образом. На первый взгляд, коммуникационные каналы с наивысшей ощущаемой эффективностью – это самые простые каналы (обмен электронными письмами, общение по телефону, персональные встречи в неформальной обстановке, и, к нашему собственному удивлению, чтение корпоративных бюллетеней и циркулярных внутрикорпоративных рассылок). Оценка эффективности использования данных каналов значимо (на уровне статистической значимости 0,05 или ниже) отличается от ощущаемой эффективности таких каналов как участие в специальных совещаниях и участие в совместных проектных группах. Сложилось представление, что менеджеры ценят прежде всего каналы добровольной коммуникации (предполагается, что общекорпоративное совещание и участие в специальных проектных группах – это коммуникационные каналы, контролируемые центральной, либо региональной штаб-квартирами). Дальнейший анализ несколько изменил наше мнение. Во-первых, с помощью серии Т-тестов мы обнаружили, что «активные юзеры» оценивают эффективность отдельных коммуникационных каналов выше, чем «случайные юзеры», и это положение применимо ко всем редко используемым каналам коммуникации (то есть к каналам, которые интенсивно используются менее чем 40% опрошенных менеджеров). Далее, мы провели корреляционный анализ между интенсивностью использования и ощущаемой эффективностью каналов коммуникации. Наивысший уровень корреляции между интенсивностью и ощущаемой эффективностью (коэффициент корреляции 0,713; значимость 0,00) был обнаружен для личных встреч в неформальной обстановке. Это означает, что менеджеры обычно избегают подобную форму коммуникации, но начинают ее ценить, как только их коллеги вовлекают их в подобные неформальные встречи.

1372. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1373. *Краткие выводы*

1374. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

1375. Во-первых, была продемонстрирована сохраняющаяся высокая зависимость российских производственных подразделений международных корпораций от поддержки их материнских компаний, особенно в области развития производственных мощностей. При этом, текущие, в том числе и негативные результаты деятельности российского подразделения, не оказывают существенного влияния на интенсивность поддержки материнских компаний своих российских подразделений. Данный вывод имеет особую важность, и позволяет надеяться, что картина, наблюдавшаяся в 2015 году, например, ввод в действие зарубежными корпорациями новых мощностей в автомобильной промышленности на фоне падающих продаж легковых автомобилей, будет иметь продолжение и в 2016 году.

1376. Во-вторых, наше исследование подтвердило, что интенсивность кооперации российских подразделений международных корпораций с «сестринскими подразделениями» в других странах, в принципе, управляется со стороны штаб-квартиры. В то же время, зарубежные «сестринские подразделения» по возможности избегают вступать в устойчивые кооперационные связи с российскими подразделениями, лишь недавно вошедшими в состав материнских компаний. Доступ к «высотам внутрикорпоративной политики», то есть к согласованному лоббированию штаб-квартир группой подразделений в разных странах открывается только для «ветеранов» - предприятий вошедших в состав международных корпораций до 1999 года. Это означает, что российские подразделения международных корпораций, даже несмотря на их возможные высокие доли в общекорпоративных продажах и прибылях, имеют ограниченные возможности влияния на штаб-квартиру в виду вышеуказанной «корпоративной дедовщины».

1377. В-третьих, в отличие от решений материнской компании, чьи первоначальные решения относительно проекта запуска российского производственного подразделения (выбор места, формы проекта, объем инвестиций) имеют ключевое значение для многих сторон деятельности предприятия (удобство транспортной схемы, техническая оснащённость производства, наличие задела производственных мощностей,

достаточность складских площадей), и чья продолжающая поддержка статистически значимо влияет на уровень качества продукции, в отношении кооперации российского подразделения международной компании с зарубежными «сестринскими подразделениями» имеет значение не общий уровень кооперации, а кооперации в отдельных областях. Мы смогли определить отдельные стороны деятельности предприятия, имеющие позитивную и статистически значимую связь с кооперацией с зарубежными «сестринскими подразделениями»:

- Уровень надежности поставок сырья, материалов и комплектующих увеличивается при росте кооперации с зарубежными «сестринскими подразделениями» в области разработки новых продуктов;
- Уровень производственной культуры и эксплуатационной дисциплины увеличивается при росте кооперации с зарубежными «сестринскими подразделениями» в области разработки и внедрение новых элементов систем управления персоналом;

1378. Таким образом, можно сделать следующий общий вывод:

1379. Кооперация с «сестринскими подразделениями» имеет существенное значение для поддержания функционирования российского предприятия. Участие российских подразделений на равных в проектах, реализуемых в кооперации с «сестринскими подразделениями» в других странах является признаком зрелости российского подразделения и его включенности в систему внутрикорпоративных социальных связей. Кроме того, кооперация с «сестринскими подразделениями» имеет значение для поддержания (повышения) уровня отдельных элементов функционирования российского предприятия, в том числе на ”уровень производственной культуры и технологической дисциплины”. Следует указать на то, что уровень производственной культуры и технологической дисциплины является «корневой компетенцией» предприятия, которая может в соответствующих условиях реализовываться в устойчивых конкурентных преимуществах.

1380. *Оценка полноты решения задач*

1381. Основные задачи поставленного исследования решены полностью. Вместе с тем, проведенное исследование показало определенную узость поставленной задачи. В

частности, не был поставлен, и, соответственно, проработан вопрос о возможной степени связи между интенсивностью кооперации российского подразделения международной корпорации и его так называемым «мандатом» (объемом делегированных штаб-квартирой российского подразделения для выполнения функций и видов деятельности (маркетинг и сбыт, производство, исследования и разработки)). По нашему мнению, данный вопрос заслуживает отдельного самостоятельного исследования.

1382. Рекомендации по конкретному использованию результатов НИР

1383. Основной круг рекомендаций по конкретному использованию результатов НИР относится к российским подразделениям международных корпораций. Мы рекомендуем:

1. Не паниковать от объективно уменьшающихся объемов продаж, выраженных в долларах или евро, ожидая немедленного свертывания всякой поддержки материнской компанией российского подразделения;
2. Не рассчитывать, что в складывающихся сложных условиях хозяйствования в России «сестринские подразделения» в других странах будут активно помогать российским подразделениям в повышении их конкурентоспособности; надеяться на это могут только подразделения, вошедшие в состав зарубежной корпорации более 10 лет назад.
3. Активизировать кооперацию с зарубежными «сестринскими подразделениями», особенно в области переноса отдельных элементов систем управления персоналом.

1384. Оценка научно-технического уровня выполненной НИР по сравнению с лучшими достижениями в данной области

1385. Данная НИР выполнена на уровне лучших достижений в данной области. Об этом свидетельствуют следующие факты:

1. Приглашение институтом Адама Смита проф. Гуркова И.Б. для публичного интервьюирования руководителя российского подразделения корпорации Nestle в октябре 2015 года в рамках форума «Товары потребительского спроса в России».
2. Публикация результатов проекта в виде статей в списках SCOPUS.

1386. Презентация отдельных результатов проекта на AIB Mini-conference “Breaking up the global value chain: Possibilities and consequences”, Milan (Милан, Италия, 30-31 октября 2015 г.) в качестве “competitive paper. Презентация получили высокую оценку участников конференции.

1387. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1388.

- 1 Aghion, P., and J. Tirole. 1997. Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy* 105 (1): 1–29.
- 2 Aghion, P., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2014). Incomplete contracts and the internal organization of firms. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 30(Suppl. 1), i37-i63.
- 3 Aharoni, Y. 1966. The foreign investment decision process. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research. aid-smj948>3.0.co;2-p.
- 4 Akbel, B., and M. Schnitzer. 2011. Creditor rights and debt allocation within multinationals. *Journal of Banking and Finance* 35 (6): 1367–79. [doi:10.1016= j.jbankfin.2010.10.015](https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.10.015).
- 5 Alfoldi, E. A., L. J. Clegg, and S. L. McGaughey. 2012. Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates. *Journal of International Management* 18 (3): 276–92. [doi:10.1016=j.intman.2012.06.003](https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.06.003).
- 6 Ambos TC, Ambos B. 2009. The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management* 15(1): 1–14.
- 7 Ambos, B. and Ambos, T.C. (2011). Meeting the challenge of offshoring R&D: An examination of firm and location specific factors.// *R&D Management* - Vol. 41 No. 2, P. 107-119.
- 8 Andersson U., Forsgren M., Holm U. 2001. Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs: a multilevel analysis. *Organization Studies* 22(6): 1013–1034.
- 9 Andersson U, Forsgren M, Holm U. 2002. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23(11): 979–996.
- 10 Andersson, U. and Pedersen, T. (2010). Organizational design mechanisms for the R&D function in a world of offshoring.// *Scandinavian Journal of Management* - Vol. 26 No. 4, P. 431- 438.
- 11 Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5(5), 487-508.

- 12 Andersson, U., and P. Kappen. 2010. Headquarters' potential value adding by cherry-picking sub-unit technology development projects. In *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters*, ed. U. Andersson and Ando, N., & Paik, Y. (2013). Institutional distance, host country and international business experience, and the use of parent country nationals. [*Human Resource Management Journal*](#), 23(1), 52-71.
- 13 Anghel, G. 2012. *Doomed to internationalization and modernization of corporate culture: The Russian experience of German firms*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 14 Argote L. 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic Publishers: Norwell, MA.
- 15 Argyres N. 1995. Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. *Journal of Economic Behavior & Organization* 28: 337–358.
- 16 Asakawa K. 2001a. Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms. *Research Policy* 30(5): 735–757.
- 17 Asakawa K. 2001b. Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R&D: the case of Japanese multinationals. *R&D Management* 31(1): 1–14.
- 18 Astley G, Zajac E. 1990. Beyond dyadic exchange: functional interdependence and sub-unit power. *Organization Studies* 11(4): 481–501.
- 19 Aze´mar, C., and G. Corcos. 2009. Multinational firms' heterogeneity in tax responsiveness: The role of transfer pricing. *World Economy* 32 (9): 1291–318. [doi:10.1111=j.1467-9701.2009.01210.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2009.01210.x)
- 20 Baaij, M.G., Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012a). Should top management relocate across national borders?// *MIT Sloan Management Review* - Vol. 53 No. 1, P. 17–18.
- 21 Baaij, M.G., Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2012b). Why do multinational corporations relocate core parts of their corporate headquarters abroad?// *Long Range Planning* - Vol. 48 No. 1, P. 46-58.
- 22 Baaij, M.G., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2004). The international relocation of corporate centres: Are corporate centres sticky?// *European Management Journal* - Vol. 22 No. 2, P. 141–149.

- 23 Bae, J. H., & Salomon, R. (2010). Institutional distance in international business research. [Advances in International Management](#), 23, 327-349.
- 24 Baghai, M. A., Coley, S. C., Farmer, R. H., & Sarrazin, H. (1997). The growth philosophy of Bombardier. *McKinsey Quarterly*, 2, 4-29.
- 25 Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(Fall): 25–40.
- 26 Bao, T., & Wang, Y. (2012). Incomplete contract, bargaining and optimal divisional structure. *Journal of Economics/Zeitschrift fur Nationalokonomie*, 107(1), 81-96.
- 27 Barner-Rasmussen, W. and Aarnio, C. (2011). Shifting the faultiness of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries.// *Journal of World Business* - Vol. 46 No. 3, P. 288–295.
- 28 Barner-Rasmussen, W. and Bjorkman, I. (2005). Surmounting interunit barriers: Factors associated with interunit communication intensity in the multinational corporation.// *International Studies of Management & Organization* - Vol. 35 No. 1, P. 28–46.
- 29 Barner-Rasmussen, W. and Bjorkman, I. (2007). Language fluency, socialization and inter-unit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries.// *Management and Organization Review* - Vol. 3 No. 1, P. 105–128.
- 30 Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R. and Björkman, I. (2007). Mobility of headquarters in multinational corporations.// *European Journal of International Management*, Vol. 1 No. 3, P. 260–274.
- 31 Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 32 Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the m-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(Winter Special Issue): 23–46.
- 33 Beatty RP, Zajac EJ. 1994. Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: a study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 313–335.

- 34 Beladi, H., and S. Yabuuchi. 2010. Equity control of multinational firms: Effects on resource allocation and national welfare. *Review of Development Economics* 14 (1): 93–102. [doi:10.1111=j.1467-9361.2009.00541.x](https://doi.org/10.1111=j.1467-9361.2009.00541.x)
- 35 Bernard, R. (1996). *The corporate intranet*. Chichester: Wiley.
- 36 Berry, H., Guille´ n, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.
- 37 Bester, H. (2009). Externalities, communication and the allocation of decision rights. *Economic Theory*, 41(2), 269-296.
- 38 Bester, H., & Krahmer, D. (2008). Delegation and incentives. *RAND Journal of Economics*, 39(3), 664-682.
- 39 Bhoovaraghavan S, Vasudevan A, Chandran R. 1996. Resolving the process vs. product innovation dilemma: a consumer choice theoretic approach. *Management Science* 42(2): 232–246.
- 40 Birkinshaw JM, Hood N. 1998. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign- owned subsidiary companies. *Academy of Management Review* 23: 773–795.
- 41 Birkinshaw JM. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal* 18(3): 207–229.
- 42 Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- 43 Birkinshaw, J. 2014. *Subsidiary initiative in the modern multinational corporation*.
- 44 Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2005). Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. *Organization Science*, 16(6), 674-686.
- 45 Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 729–754.

- 46 Birkinshaw, J., & Ridderstrale, J. (1999). Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. [*International Business Review*](#), 8(2), 149-180.
- 47 Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, T. C. (2007). Managing executive attention in the global company. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 39-45.
- 48 Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U. and Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?// *Strategic Management Journal* - Vol. 27 No. 7, P. 681–700.
- 49 Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship. [*International Business Review*](#), 9(3), 321-344.
- 50 Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm- specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19: 221– 241.
- 51 Bjoörkman, I., C. F. Fey, and H. J. Park. 2007. Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study. *Journal of International Business Studies* 38 (3): 430–46. [doi:10.1057=palgrave.jibs.8400267](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400267).
- 52 Bjoörkman, I., W. Barner-Rasmussen, and L. Li. 2004. Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies* 35 (5): 443–55. [doi:10.1057=palgrave.jibs.8400094](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400094).
- 53 Bougleux, E. 2012. Exploring knowledge flows in a multinational corporation. *World Futures: Journal of General Evolution* 68 (3): 188–96.
- 54 Bouquet, C. and Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters.// *The Academy of Management Journal* - Vol. 51, No. 3, P. 577-601.
- 55 Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- 56 Buckley PJ, Casson MC. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan: London, U.K.

- 57 Buckley, P. J. 2009. Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review* 18 (3): 224–35. [doi:10.1016=j.ibus- rev.2009.01.006](https://doi.org/10.1016/j.ibus-rev.2009.01.006)
- 58 Buckley, P. J. 2011. International integration and coordination in the global factory. *Management International Review* 51 (2): 269–83. [doi:10.1007=s11575-011-0075-2](https://doi.org/10.1007/s11575-011-0075-2)
- 59 Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). [Organizational design](#) (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- 60 Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, 37(March-April), 120-132.
- 61 Cantwell J, Mudambi R. 2005. MNE competence-creating mandates. *Strategic Management Journal* 26(12): 1109–1128.
- 62 Cantwell J, Mudambi R. 2011. Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises. *Global Strategy Journal* 1(3/4): 206–232.
- 63 Cantwell J, Santangelo GD. 1999. The frontier of international technology networks: sourcing abroad the most highly tacit capabilities. *Information Economics and Policy* 11: 101–123.
- 64 Cassiman B, Di Guardo MC, Valentini G. 2010. Organizing links with science: cooperate or contract? A project-level analysis. *Research Policy* 39(7): 882–892.
- 65 Chalos, P., and M. Poon 2000. Participation and performance in capital budgeting teams. *Behavioral Research in Accounting* 12: 199–229.
- 66 Chan, C. M., and S. Makino. 2007. Legitimacy and multi-level institutional environments: Implications for foreign subsidiary ownership structure. *Journal of International Business Studies* 38 (4): 621–38. [doi:10.1057=palgrave.jibs](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs).
- 67 Chen, D., S. H. Park, and W. Newburry. 2009. Parent contribution and organizational control in international joint ventures. *Strategic Management Journal* 30 (11): 1133–56. [doi:10.1002=smj.784](https://doi.org/10.1002=smj.784)
- 68 Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35: 539–570.

- 69 Churchill GAJ. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16: 64–73.
- 70 Ciabuschi, F., H. Dellestrand, and U. Holm. 2012. The role of headquarters in the contemporary MNC. *Journal of International Management* 18 (3): 213–23. [doi:10.1016/j.intman.2012.06.004](https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.06.004)
- 71 Ciabuschi, F., U. Holm, and O. M. Martín. 2014. Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation. *International Business Review* 23 (5): 897–909. [doi:10.1016/j.ibusrev.2014.02.002](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.02.002)
- 72 Cohendet P, Steinmuller E. 2000. The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration. *Industrial and Corporate Change* 9(2): 195–209. Daft RL. 1992. *Organization Theory and Design* (4th edn). West Publishing Company: St. Paul, MN.
- 73 Colakoglu, S., S. Yamao, and D. P. Lepak. 2014. Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks. *International Business Review* 23 (1): 91–101. [doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.009](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.009)
- 74 Collis, D. J., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.
- 75 Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K. and Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions.// *Journal of Management Studies* - Vol. 47 No. 8, P. 1417-1433.
- 76 De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis* (3rd ed.). Andover: Cengage Learning EMEA.
- 77 Dellestrand H. 2011. Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. *Journal of International Management* 17(3): 229–242.
- 78 Desai, M.A. (2009). The decentering of the global firm.// *World Economy* - Vol. 32 No. 9, P. 1271–1290.
- 79 Devinney TM. 1987. Entry and learning. *Management Science* 33: 706–724.

- 80 Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? [International Business Review](#), 18(1), 38-49.
- 81 Dixon, N. M. (2000). Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 82 Dorrenbacher, C., & Gammelgaard, J. (2011a). Subsidiary power in multinational corporations: The subtle role of micropolitical bargaining power. [Critical Perspectives on International Business](#), 7(1), 30-47.
- 83 Dorrenbacher, C., & Gammelgaard, J. (2011b). Conflicts in headquarters-subsiary relationships: The case of headquarters-driven charter losses at foreign subsidiaries. In [C. Dorrenbacher & M. Geppert](#) (Eds.), *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities* (pp. 231-254). Cambridge: Cambridge University Press.
- 84 Dorrenbacher, C., & Geppert, M. (Eds.). (2011). [Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities](#). Cambridge: Cambridge University Press.
- 85 Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(Summer): 55–83.
- 86 Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1981). Headquarters influence and strategic control in multinational companies. *Sloan Management Review*, 22(4): 15–29.
- 87 Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(Fall): 55–72.
- 88 Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
- 89 Dunning, J. H. (1992). *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- 90 Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9 (2): 163–90. [doi:10.1016/s0969-5931\(99\)00035-9](#)

- 91 Dvir, D., Segev, E., & Shenhar, A. (1993). Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. [Strategic Management Journal](#), 14(2), 155-161.
- 92 Eckert, S., and F. Rossmeissl. 2007. Local heroes, regional champions or global mandates? Empirical evidence on the dynamics of German MNC subsidiary roles in Central Europe. *Journal of East-West Business* 13 (2–3): 191–218. [doi:10.1300= j097v13n02_05](#)
- 93 Eisenhardt, K. M., & Behnam, N. T. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84–110.
- 94 Engelland, B. T., & Summey, J. H. (1999). An extended typology of strategic orientation and its linkages to product innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 19-31.
- 95 Enright, M.J. (2005b). The roles of regional management centers.// *Management International Review* - Vol. 45 No.1, P. 83-102.
- 96 Eppinger, A.R. and Chitkara, A.R. (2006). The new practice of global product development.// *MIT Sloan Management Review* - Vol. 47 No. 4, P. 22-30.
- 97 Erkama, N., & Vaara, E. (2010). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Science*, 31(7), 813-839.
- 98 Fehr, E., Herz, H., & Wilkening, T. (2013). The lure of authority: Motivation and incentive effects of power. [American Economic Review](#), 103(4), 1325-1359.
- 99 Forsgren, M., & Pahlberg, C. (1992). Subsidiary influence and autonomy in international firms. [Scandinavian International Business Review](#), 1(3), 41-51.
- 100 Foss N, Pedersen T. 2002. Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management* 8(1): 49–67.
- 101 Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. and Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization.// *Corporate Communications: An International Journal* - Vol. 11 No. 4, P. 406–423.

- 102 Freeland, R. F. 2001. The struggle for control of the modern corporation: organizational change at General Motors, 1924–1970. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 103 Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23: 997–1018.
- 104 Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tuselmann, H., & Dorrenbacher, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. [International Business Review](#), 21(6), 1158-1172.
- 105 Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. (1986). Centralization in headquarters-subsidiary relationships. [Journal of International Business Studies](#), 17(2), 71-92.
- 106 Gaur AS, Delios A, Singh K. 2007. Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management* 33(4): 611–636.
- 107 Gaur AS, Lu JW. 2007. Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management* 33(1): 84– 110
- 108 Gaur AS, Yang Y, Singh D. 2014. Strategic location in the global value chain and foreign subsidiary performance: evidence from 105 countries. Paper presented at the Academy of International Business, Vancouver, Canada.
- 109 Geppert, M., & Dorrenbacher, C. (2014). Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research. [International Journal of Management Reviews](#), 16(2), 226-244.
- 110 Ghoshal S, Korine H, Szulanski G. 1994. Interunit communication in multinational corporations. *Management Science* 40: 96–110.
- 111 Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19: 365–388.
- 112 Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15: 603–625.
- 113 Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10: 323–337.

- 114 Glaser, M., F. Lopez-De-Silanes, and Z. Sautner. (2013). Opening the black box: Internal capital markets and managerial power. *The Journal of Finance* 68 (4): 1577–631. [doi:10.1111=jofi.12046](https://doi.org/10.1111=jofi.12046)
- 115 Goldhaber, G. (1993). *Organizational Communication*, 6th ed. Madison, WI: Brown & Benchman (originally published in 1974).
- 116 Goold, M. and Luchs, K. (Eds.) (1996). *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*. Andover, UK: Cengage Learning EMEA.
- 117 Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- 118 Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, 35(3), 219-243.
- 119 Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). How corporate parents add value to the stand alone performance of their businesses. *Business Strategy Review*, 5(4), 33-55.
- 120 Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314.
- 121 Govindarajan, V., Gupta, A. K. (2001). *The quest for global dominance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 122 Graham, J. R., Harvey, C. R., & Puri, M. (2015). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 449-470.
- 123 Graham, J., and C. Harvey. 2002. How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? *Journal of Applied Corporate Finance* 15 (1): 8–23. [doi:10.1111=j.1745-6622.2002.tb00337.x](https://doi.org/10.1111=j.1745-6622.2002.tb00337.x)
- 124 Granstrand, O., Hakanson, L., & Sjolander, S. (1993). Internationalization of R&D: A survey of some recent research. *Research Policy*, 22: 413–430.
- 125 Grant RM. 1996. Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 109–122.
- 126 Gray, P. H. 2003. *Extending the eclectic paradigm in international business: Essays in honor of John Dunning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- 127 Greene, W. H., A. S. Hornstein, and L. J. White. 2009. Multinationals do it better: Evidence on the efficiency of corporations' capital budgeting. *Journal of Empirical Finance* 16 (5): 703–20. [doi:10.1016=j.jempfin.2009.07.004](https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2009.07.004)
- 128 Gupta, A, Govindarajan V. 2000. Knowledge flows within the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 21(4): 473–496.
- 129 Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among subsidiaries: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29: 695–714.
- 130 Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 29: 714–895.
- 131 Gupta, A. K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30(3): 477–500.
- 132 Gurkov, I. (2015). Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations: Support from parents and cooperation with sister-subsidiaries. [Journal for East-West Business](https://doi.org/10.1080/10669868.2015.1041181), 21(3), 157-181.
- 133 Gurkov, I. 2014. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: Challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies* 26 (2): 220–40. [doi:10.1080=14631377.2014.904108](https://doi.org/10.1080=14631377.2014.904108)
- 134 Gurkov, I., and S. Filippov. 2013. Innovation processes in the Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies. *Journal of East-West Business* 19 (4): 260–90. [doi:10.1080=10669868.2013.845870](https://doi.org/10.1080=10669868.2013.845870)
- 135 Gurkov, I., and V. Kossov. 2014. Combining contemporary and Soviet-Era management practices to achieve excellence at Knauf CIS. *Global Business and Organizational Excellence* 33 (6): 21–34. [doi:10.1002=joe.21570](https://doi.org/10.1002=joe.21570)
- 136 Hakonsson, D. D., Burton, B., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs. [Long Range Planning](https://doi.org/10.1080/0898/10669868.2012.7041181), 45(2-3), 182-220.

- 137 Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-78. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148-161.
- 138 Hargadon, A. B. (1998). Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40: 109–227.
- 139 Harris, M., & Raviv, A. (2005). Allocation of decision-making authority. [Review of Finance](#), 9(3), 353-383.
- 140 Hartwig, F. 2012. The use of capital budgeting and cost of capital estimation methods in Swedish-listed companies. *Journal of Applied Business Research* 28 (6): 1451–76.
- 141 Harzing, A.-W. and Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships.// *Cross Cultural Management: An International Journal* - Vol. 15 No. 1, P. 49–61.
- 142 Harzing, A.-W., Koster, K. and Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ–subsidiary relationship.// *Journal of World Business* - Vol. 46 No. 3, P. 279–287.
- 143 Havila, V., & Medlin, C. J. (2012). Ending-competence in business closure. [Industrial Marketing Management](#), 41(3), 413-420.
- 144 Hedlund G. 1986. The hypermodern MNC: a heterarchy? *Human Resource Management* 25(1): 9–35.
- 145 Hedlund G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 15: 73–90.
- 146 Hedlund, G. 1981. Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters–subsidiary relationships in Swedish MNC’s. In *The management of headquarters–subsidiary relations in multinational corporations*, ed. L. Otterbeck, 25–78. Hampshire, U.K.: Gower Publishing Co.
- 147 Hernandez, V., & Nieto, M. J. (2015). The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. [Journal of World Business](#), 50(1), 122-132.

- 148 Hill, C. W., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative vs. competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3: 501–521.
- 149 Hillemann, J., and A. Verbeke. 2014. Internalization theory and the governance of the global factory. *Progress in International Business Research* 9:27–48. [doi:10.1108=s1745-886220140000009001](https://doi.org/10.1108/s1745-886220140000009001)
- 150 Hitt, M. R., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20: 297–326.
- 151 Hoenen, A. K., & Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters-subsidiary relations in multinational companies. [*Journal of International Business Studies*](#), 46(1), 104-113.
- 152 Ingram P, Baum J. 1997. Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 75–98.
- 153 Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9: 454–468.
- 154 Jarillo, J. C., and J. I. Martinez. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal* 11 (7): 501–12. [doi:10.1002=smj.4250110702](https://doi.org/10.1002=smj.4250110702)
- 155 Johnson, D. K. N., Siripong, N., & Brown, A. S. (2009). The demise of distance? The declining role of physical proximity for knowledge transmission. [*Growth and Change*](#), 37(1), 19-33.
- 156 Joseph, J., and W. Ocasio. (2012_). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General Electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal* 33 (6): 633–60. [doi:10.1002=smj.1971](https://doi.org/10.1002=smj.1971)
- 157 Kappen P. (2011). Competence-creating overlaps and subsidiary technological evolution in the multinational corporation. *Research Policy* 40(5): 673–686.
- 158 Katz JS, Martin BR. 1997. What is research collaboration? *Research Policy* 26(1): 1–18.

- 159 Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12: 17–32.
- 160 Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383–387.
- 161 Kogut B, Zander U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies* 24: 625– 645.
- 162 Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7: 502–510.
- 163 Kostova T, Roth K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal* 45: 215–233.
- 164 Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24: 308–324.
- 165 Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28: 297–317.
- 166 Krakel, M. (2014). Shutdown contests in multi-plant firms. [Review of Managerial Science](#), 8(1), 121-144.
- 167 Kruehler, M., & Pidun, U. (2011). Parenting approaches in corporate strategy: An exploratory study on the impact of portfolio structure and culture. *Schmalenbachs Business Review*, 3(Special issue), 69-91.
- 168 Kruehler, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. [Journal of Business Strategy](#), 33(4), 4-17.
- 169 Kumar, N. (2013). Managing reverse knowledge flow in multinational corporations. *Journal of Knowledge Management* 17 (5): 695–708. [doi:10.1108=jkm-02-2013-0062](https://doi.org/10.1108/jkm-02-2013-0062)
- 170 Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2014). Changes at corporate headquarters: Review, integration and future research. [International Journal of Management Reviews](#), 17(3), 356-381.

- 171 Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- 172 Lane PJ, Lubatkin M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* 19(5): 461–477.
- 173 Laudien, S. M., and J. Freiling. (2011). Overcoming liabilities of foreignness by modes of structural coordination: Regional headquarters and their role in TNCs. *Advances in International Management* 24:107–25. [doi:10.1108=s1571-5027\(2011\)0000024012](https://doi.org/10.1108/s1571-5027(2011)0000024012)
- 174 Luring, J. and Klitmøller, A. (2015). Corporate language-based communication avoidance in MNCs: A multi-sited ethnography approach.// *Journal of World Business* - Vol. 50 No. 1, P. 46–55.
- 175 Lawrence P., Lorsch J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12(1): 1–47.
- 176 Leibenstein H. (1966). Allocative efficiency vs. ‘x- efficiency.’ *American Economic Review* 56: 392–415.
- 177 Lim, W. (2012). Selling authority. [Journal of Economic Behavior and Organization](https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.03.001), 84(1), 393-415.
- 178 Linares-Navarro, E., Pedersen, T. and Pla-Barber, J. (2014). Fine slicing of the value chain and offshoring of essential activities: Empirical evidence from European multinationals.// *Journal of Business Economics and Management* - Vol. 15 No. 1, P. 111-134.
- 179 Liu, W. (2004). The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model. *International Journal of Manpower* 25 (6): 500–17. [doi:10.1108=01437720410560415](https://doi.org/10.1108/01437720410560415)
- 180 Lulfesmann, C. (2002). Partial monitoring, adverse selection, and the internal efficiency of the firm. [International Journal of Industrial Organization](https://doi.org/10.1023/A:1015501000000), 20(8), 1097-1118.
- 181 Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34: 290–309.

- 182 Luo, Y. (2005). Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries.// *Journal of World Business* - No. 40, P. 71–90.
- 183 Luo, Y. and Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organisation in a global context.// *Journal of International Business Studies* - Vol. 37, P. 321–339.
- 184 Maccarrone, P. (1996). Organizing the capital budgeting process in large firms. *Management Decision* 34 (6): 43–56. [doi:10.1108=00251749610121489](https://doi.org/10.1108=00251749610121489)
- 185 Madhok A, Tallman SB. (1998). Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science* 9(3): 326–339.
- 186 Mahnke, V., B. Ambos, P. C. Nell, and B. Hobdari. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs? *Journal of International Management* 18 (3):293–301. [doi:10.1016=j.intman.2012.04.001](https://doi.org/10.1016=j.intman.2012.04.001)
- 187 Maitland, E., and A. Sammartino. (2009). Subsidiaries in motion: Assessing the impact of sunk versus flexible assets. *Advances in International Management* 22:55–83. [doi:10.1108=s1571-5027\(2009\)0000022007](https://doi.org/10.1108=s1571-5027(2009)0000022007)
- 188 Malhotra S, Gaur AS. (2014). Spatial geography and control in foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies* 45(2): 191–210.
- 189 Mannik, K., Urmas, V., & Helena, H. (2005). The role of country, industry and firm specific effects of the autonomy of a multinational corporation’s subsidiary in central and east European countries. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 101-133.
- 190 Marin, D., & Verdier, T. (2008). Power inside the firm and the market: A general equilibrium approach. [Journal of the European Economic Association](https://doi.org/10.1016/j.euroecoa.2008.04.001), 6(4), 752-788.
- 191 Marin, D., & Verdier, T. (2009). Power in the multinational corporation in industry equilibrium. [Economic Theory](https://doi.org/10.1016/j.econtheor.2009.03.001), 38(3), 437-464.
- 192 Marschan-Piekkari, R., Welch, D.E. and Welch, L.S. (1999a). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational.// *International Business Review* - Vol. 8 No. 4, P. 421–440.

- 193 Marschan-Piekkari, R., Welch, D.E. and Welch, L.S. (1999b). Adopting a common corporate Language: IHRM Implications.// *The International Journal of Human Resource Management* - Vol. 10 No. 3, P. 377–390.
- 194 Martinez, J., & Jarillo, J. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20: 489–514.
- 195 Martins, J. D. M. (2014). Operating factors that help to improve performance in subsidiaries with low absorptive capacity. *Journal of East-West Business* 20 (3): 162–83. [doi:10.1080=10669868.2014.936575](https://doi.org/10.1080=10669868.2014.936575)
- 196 Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B. and Dick-Nielsen, J. (2007). Learning paths to offshore outsourcing: From cost reduction to knowledge seeking.// *Industry and Innovation* - Vol. 14 No. 3, P. 239–257.
- 197 Maurer, J. (2011). Analyzing intersubsidiary relationships, in Maurer, J. (Ed.), *Relationships between Foreign Subsidiaries*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, P. 18-64.
- 198 Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication.// *Corporate Communications: An International Journal* - Vol. 19 No. 2, P. 216–230.
- 199 McInnes, J. M. (1971). Financial control systems for multinational operations: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies* 2 (1): 11–28. [doi:10.1057=palgrave.jibs.8490734](https://doi.org/10.1057=palgrave.jibs.8490734)
- 200 Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2013). What do we know about corporate headquarters? A review, integration, and research agenda. Harvard Business School Working Paper No. 14-016. August 19, 2013.
- 201 Merchant, H., Tung, R. L., & Verbeke, A. (2012). The tenuous link between cultural distance and international strategy: Navigating the assumptions of cross-cultural research. In [Verbeke & H. Merchant](#) (Eds.) *Handbook of research on international strategic management* (pp. 310-327). Cheltenham: Edward Elgar.

- 202 Meyer K, Mudambi R, Narula R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies* 48(2): 235–252.
- 203 Michailova, S., and S. Paul. (2014). To orchestrate MNC intrafirm relationships, one needs to understand them. *Advances in International Management* 27:377–402. [doi:10.1108=s1571-502720140000027006](https://doi.org/10.1108/s1571-502720140000027006)
- 204 Michailova, S., and Z. Mustaffa. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business* 47 (3): 383–96. [doi:10.1016=j.jwb.2011.05.006](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.006)
- 205 Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). [Organizational strategy, structure and process](#). New York, NY: McGrawHill.
- 206 Miller, P., and T. O’Leary. (1997). Capital budgeting practices complementarity relations in the transition to modern manufacture: A field-based analysis. *Journal of Accounting Research* 35 (2): 257–71. [doi:10.2307=2491364](https://doi.org/10.2307=2491364)
- 207 Moilanen, S. (2008). The role of accounting and an intermediate subsidiary in the management control system. *Management Accounting Research* 19:252–69. [doi:10.1016=j.mar.2008.06.002](https://doi.org/10.1016=j.mar.2008.06.002)
- 208 Montazemi, A. R., J. J. Pittaway, H. Qahri Saremi, and Y. Wei. (2012). Factors of stickiness in transfers of know-how between MNC units. *Journal of Strategic Information Systems* 21 (1): 31–57. [doi:10.1016=j.jsis.2012.01.001](https://doi.org/10.1016=j.jsis.2012.01.001)
- 209 Mudambi R, Navarra P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power, and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies* 35: 385–406.
- 210 Mudambi R, Pedersen T, Andersson U. (2014a). How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business* 49(1): 101–113.
- 211Mudambi R, Piscitello L, Rabbiosi L. (2014b). Reverse knowledge transfer in MNEs: subsidiary innovativeness and entry modes. *Long Range Planning* 47: 49–63.
- 212 Mudambi R, Swift T. 2014. Knowing when to leap: transitioning between exploitative and explorative R&D. *Strategic Management Journal* 35(1): 126–145.

- 213 Mudambi R. (2008). Location, control, and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography* 8(5): 699–725.
- 214 Murphy, J., & Ackroyd, S. (2013). Transnational corporations, socioeconomic change and recurrent crisis. [*Critical Perspectives on International Business*, 9\(4\), 336-357.](#)
- 215 Neeley, T. B., Hinds, P. J. and Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics - Vol. 41 No. 3, P. 236–244.*
- 216 Nell, P. C., B. Ambos, and B. B. Schlegelmilch. (2011). The benefits of hierarchy? — Exploring the effects of regional headquarters in multinational corporations. *Advances in International Management* 24:85–106. [doi:10.1108=s1571-5027 \(2011\)0000024011](#)
- 217 Nieto, M.J. and Rodríguez, A. (2011). Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance. *Journal of International Business Studies - Vol. 42 No. 3, P. 345–361.*
- 218 Nilsson, F. (2000). Parenting styles and value creation: A management control approach. [*Management Accounting Research*, 11\(1\), 89-112.](#)
- 219 Nippa, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. [*Academy of Management Perspectives*, 25\(4\), 50-66.](#)
- 220 Nohria N, Ghoshal S. 1994. Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal* 15(6): 491–502.
Nunnally J. 1978. *Psychometric Theory* (2nd edn). McGraw-Hill: New York.
- 221 Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- 222 Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5: 14–37.
- 223 Oshri, I., Kotlarsky, J. and Willcocks, L.P. (2011). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- 224 Osterloh M, Frey BS. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science* 11: 538– 550.
- 225 Ozbas, O., and D. S. Scharfstein. (2010). Evidence on the dark side of internal capital markets. *Review of Financial Studies* 23 (2): 581–99. [doi:10.1093=rfs=hbp071](#)

- 226 Partovi, F. Y. (1999). A quality function deployment approach to strategic capital budgeting. *The Engineering Economist* 44 (3): 239–60. [doi:10.1080=001379199089675](https://doi.org/10.1080=001379199089675)
- 227 Pedersen T, Petersen B, Sharma D. (2003). Knowledge transfer performance of multinational companies. *Management International Review* 43(3): 69–90.
- 228 Pepper, J. 2012. *Russian tide*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble.
- 229 Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia World Journal of Business* 4 (4): 918.
- 230 Pfeffer J, Salancik GR. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York.
- 231 Phillips, N., Tracey, P., & Karra, N. (2009). Rethinking institutional distance: Strengthening the tie between new institutional theory and international management. [*Strategic Organization*, 7\(3\), 339-348.](#)
- 232 Pidun, U., Rubner, H., Kruhler, M., Untiedt, R., & Nioppa, M. (2011). Corporate portfolio management: Theory and practice. [*Journal of Applied Corporate Finance*, 23\(1\), 63-76.](#)
- 233 Piekkari, R., Nell, P.C. and Ghauri, P. (2009). Regional management as a system – A longitudinal study. *Management International Review* - Vol. 50 No. 4, P. 513-532.
- 234 Piotti, G. (2012). An institutional-cognitive perspective on headquarters-subsi- dary conflicts. The case of German companies in China. [*Critical Perspectives on International Business*, 8\(2\), 136-156.](#)
- 235 Pisoni, A., A. Onetti, and L. Fratocchi. (2010). Internationalization of Italian firms in central and Eastern European countries: Headquarters-subsi- dary relationship. *Journal of East-West Business* 16 (2): 89–117. [doi:10.1080=10669868.2010.486102](https://doi.org/10.1080=10669868.2010.486102)
- 236 Pisoni, A., L. Fratocchi, and A. Onetti. (2013). Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern European countries. *Journal for East European Management Studies* 18 (3): 336–70.
- 237 Pleshko, L., & Nickerson, I. (2008). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 95-110.

- 238 Poo'r, J., Z. Karoliny, K. Dobrai, A. Slavic, K. Kerekes, F. Farkas, and A. D. Engle Sr. (2014). Factors Influencing human resource management solutions at subsidiaries of multinational companies in Central and Eastern Europe. *Journal of East-West Business* 20 (2): 93–119. [doi:10.1080=10669868.2014.897288](https://doi.org/10.1080=10669868.2014.897288)
- 239 Prahalad, C. K., & Doz, Y. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: Free Press.
- 240 Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Power in a theory of the firm. [*Quarterly Journal of Economics*](https://doi.org/10.1108=s1064-485720140000016008), 113(2), 387-432. *Research in Global Strategic Management*. 16:201–20.[doi:10.1108=s1064-485720140000016008](https://doi.org/10.1108=s1064-485720140000016008)
- 241 Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*, 17(4): 758–781.
- 242 Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: Challenges and strategies. *Academy of Management Executive*, 12(4): 93–106.
- 243 Robinson, L. A., & Stocken, P. C. (2013). Location of decision rights within multinational firms. [*Journal of Accounting Research*](https://doi.org/10.1016/j.jaccr.2013.05.001), 51(5), 1261-1297.
- 244 Rogach, A., and T. Balyuk. (2012). Intra-firm transactions of TNCs in Ukraine: Empirical investigation. *Transition Studies Review* 18 (3): 586–600. [doi:10.1007=s11300-012021-9](https://doi.org/10.1007=s11300-012021-9)
- 245 Rossing, C. P., and C. Rohde. (2010). Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research* 21 (3): 199–216. [doi:10.1016=j.mar.2010.01.002](https://doi.org/10.1016=j.mar.2010.01.002)
- 246 Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 715–736.
- 247 Roth, K., Schweiger, D., & Morrison, A. J. (1991). Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 369–402.
- 248 Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40: 80–99.

- 249 Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. [*Management International Review*](#), 51(6), 755-786.
- 250 Rust, D. R. (1994). The budgeting process in a multinational firm. *Multinational Business Review*, 2(2), 59-63.
- 251 Salomon, R., & Wu, Z. (2012). Institutional distance and local isomorphism strategy. [*Journal of International Business Studies*](#), 43(4), 343-367.
- 252 Scharfstein, D. S., and J. C. Stein. 2000. The dark side of internal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment. *The Journal of Finance* 55:2537–64. [doi:10.1111=0022-1082.00299](#)
- 253 Schmid, S. and Maurer, J. (2011). Relationships between MNC subsidiaries – Opening a black box in the international business field”, in Schmid, S. (Ed.), *Internationale Unternehmungen und das Management ausländischer Tochtergesellschaften*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, P. 53-83.
- 254 Schmid, S., Dzedek, L. R., & Lehrer, M. (2014). From rocking the boat to wagging the dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework. [*Journal of International Management*](#), 20(2), 201-218.
- 255 Schulz, M. (2003). Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. *Organization Science* 14 (4): 440–59. [doi:10.1287=orsc.14.4.440.17483](#)
- 256 Segelod, E. (1996). Corporate control of investments and management styles. *International Journal of Production Economics* 43:227–37. [doi:10.1016=0925- 5273\(96\)00038-2](#)
- 257 Shroff, N., R. Verdi, and G. Yu. (2014). Information environment and the investment decisions of multinational corporations. *Accounting Review* 89 (2): 759–790.
- 258 Silva, C. E. L., & Hewings, G. J. D. (2012). Locational and managerial decisions as interdependent choices in the headquarter-manufacturing plant relationship: A theoretical approach. [*Annals of Regional Science*](#), 48(3), 703-717.
- 259 Smith, D. (2013). Offshore Shell Games. The Use of Offshore Tax Havens by the Top 100 Publicly Traded Companies, U.S. PIRG. [www.uspirg.org](#) (Retrieved December 20th, 2013)

- 260 Smith, D. (2014). Offshore Shell Games. The Use of Offshore Tax Havens by Fortune 500 Companies, U.S. PIRG. www.uspirg.org (Released June 5th, 2014)
- 261 Sobrero M, Roberts EB. (2001). The trade-off between efficiency and learning in interorganizational relationships for product development. *Management Science* 47(4): 493–511.
- 262 Song J, Shin J. (2008). The paradox of technological capabilities: a study of knowledge sourcing from host countries of overseas R&D operations. *Journal of International Business Studies* 39: 291–303.
- 263 Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 45–62. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Issue): 27–43.
- 264 Steele, R., and C. Albright. (2004). Games managers play at budget time. *MIT Sloan Management Review* 45 (3): 81–84.
- 265 Stopford, J. M., and L. T. Wells Jr., (1972). *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York: Basic Books.
- 266 Strutzenberger, A., and T. C. Ambos. (2014). Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach. *International Journal of Management Reviews* 16 (3): 314–39. [doi:10.1111=ijmr.12022](https://doi.org/10.1111/ijmr.12022)
- 267 Swain, M. R., and S. Haka. (2000). Effects of information load on capital budgeting decisions. *Behavioral Research in Accounting* 12: 171–98.
- 268 Szpiro, D. A. and T. Dimnik. (1996). Capital budgeting in multinational organizations: Exploring the strategic context. *Managerial Finance* 22 (1): 58–74. [doi:10.1108= eb018543](https://doi.org/10.1108/eb018543)
- 269 Szulanski G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 27–43.
- 270 Taggart, J. H. (1997). Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. [*Journal of International Business Studies*](https://doi.org/10.1111/ijmr.12022), 28(1), 51-76.

- 271 Taggart, J. H. (1998). Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19: 663–681.
- 272 Taggart, J. H., & Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), 226-236.
- 273 Taggart, R. A. (1987). Allocating capital among a firm's divisions: Hurdle rates vs. budgets. *Journal of Financial Research* 10:177–90. [doi:10.1111=j.1475-6803.1987.tb00490.x](https://doi.org/10.1111=j.1475-6803.1987.tb00490.x)
- 274 Teece DJ. (1977). Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how. *Economic Journal* 87: 242–261.
- 275 Tihanyi, L., D. A. Griffith, and C. J. Russell. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta- analysis. *Journal of International Business Studies* 36 (3): 270–83. [doi:10.1057=palgrave.jibs.8400136](https://doi.org/10.1057=palgrave.jibs.8400136)
- 276 Tosi HL, Katz JP, Gomez-Mejia LR. (1997). Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal* 40(3): 584–602.
- 277 Tsai W. (2002). Social structure of ‘coopetition’ within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science* 13(2): 179–190.
- 278 Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996–1004.
- 279 Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41: 464–476.
- 280 Ushijima, T. (2005). Internal capital market and the growth and survival of Japanese plants in the United States. *Journal of the Japanese and International Economies* 19 (3): 366–85. [doi:10.1016=j.jjie.2003.12.004](https://doi.org/10.1016=j.jjie.2003.12.004)
- 281 Verbeke, A., Van Tulder, R., & Lundan, S. (2014). New analysis of multinational enterprises and their linkages with markets and institutional diversity. *Progress in International Business Research*, 9, 1-23.

- 282 Voget, J. (2011). Relocation of headquarters and international taxation. *Journal of Public Economics* - Vol. 95 No. 9-10, P. 1067–1081.
- 283 Weisbach, M. (1995). CEO turnover and the firm's investment decisions. [Journal of Financial Economics](#), 37(1), 159-188.
- 284 Welch, D.E., L.S. Welch, and R. Marschan-Piekkari. (2001). The persistent impact of language on global operations.// *Prometheus* - Vol. 19 No. 3, P. 193–209.
- 285 Welch, M. and Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* - Vol. 12 No. 2, P. 177–198.
- 286 Williamson OE. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York
- 287 Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- 288 Wolf, J., & Egelhoff, W. G. (2002). A reexamination and extension of international strategy–structure theory. *Strategic Management Journal*, 23: 181–189.
- 289 Wood, A. (2009). Capacity rationalization and exit strategies. [Strategic Management Journal](#), 30(1), 25-44.
- 290 Xu, D., and Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review* 27 (4): 608–18. [doi:10.5465=amr.2002.7566108](https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566108)
- 291 Xu, D., S. Estrin, D. Baghdasaryan, and K. E. Meyer. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies* 46 (7): 1171–96.
- 292 Yamin, M., H.-J. S. Tsai, and U. Holm. (2011). The performance effects of headquarters' involvement in lateral innovation transfers in multinational corporations. *Management International Review* 51 (2): 157–77. [doi:10.1007=s11575-011-0070-7](https://doi.org/10.1007/s11575-011-0070-7)
- 293 Yang, Q., R. Mudambi, and K. E. Meyer. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management* 34 (5): 882–902. [doi:10.1177=0149206308321546](https://doi.org/10.1177/0149206308321546)

- 294 Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: Back to the future. [International Business Review](#), 13(2), 215-237.
- 295 Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40: 45–58.
- 296 Zajac EJ, Westphal JD. 1994. The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large U.S. corporations: when is more not better? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 121–142.
- 297 Zander I. (1999). Whereto the multinational? The evolution of technological capabilities in the multinational network. *International Business Review* 8: 261–291.
- 298 Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities. An empirical test. *Organization Science*, 6: 76–92.
- 299 Zhao, H., and Y. Luo. (2005). Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries of other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market. *Management International Review* 45 (1): 71–97.
- 300 Zollo, M., & Singh, H. (1998). The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on performance of corporate acquisition. *Academy of Management Proceedings (BPS)*, 1998: L1–L10.

1389.