

Веселова А. С., лаборант–исследователь, Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт–Петербург,
a.s.veselova@gsom.spbpu.ru

Казанцев А. К., докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры операционного менеджмента,
Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт–Петербург, kazantcev@gsom.spbpu.ru

Структурная конфигурация российских многонациональных компаний: эмпирическое исследование влияния ситуационных факторов

Российские многонациональные компании все чаще становятся объектом исследований в области как стратегического менеджмента, так и международного бизнеса. Их отличительные особенности определяют интерес исследователей к изучению различных аспектов их функционирования. Цель данной статьи — рассмотреть понятие и элементный состав структурных конфигураций российских МНК и выявить факторы, влияющие на их формирование.

На основе систематизации и анализа литературы по стратегическому менеджменту, международному бизнесу и теории организации выделено пять основных структурных элементов: степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, сложность, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями и опытом.

Разработанная концептуальная модель взаимосвязи основных ситуационных переменных и элементов структурной конфигурации МНК прошла эмпирическую проверку на выборке из 213 российских МНК.

В результате анализа с использованием множественной линейной регрессии выявлены статистически значимые взаимосвязи между элементами стратегической ориентации, окружающей средой и элементами структурной конфигурации МНК, а также модерационное воздействие международной ориентации компании на силу и характер взаимосвязи между основными ситуационными переменными и структурными элементами.

Ключевые слова: структурная конфигурация, организационная структура, стратегическая ориентация, международная ориентация, окружающая среда, ситуационный подход, российские МНК.

Введение

Многонациональные компании (МНК) являются интересным объектом исследования в части их структурной конфигурации, поскольку они обладают рядом особенностей, определяющих специфические требования к их внутренней организации. Менеджеры современных МНК сталкиваются с рядом сложных стратегических задач, таких как создание успешной глобальной компании, выбор стратегиче-

ской ориентации, создание эффективной конфигурации глобальной цепочки ценности, распределение полномочий и ответственности между материнской компанией и дочерними предприятиями, расположенными в различных географических точках. Функционируя на различных рынках, МНК вынуждены обладать способностями к удовлетворению часто противоречивых потребностей этих рынков, для этого им необходима высокая степень специализации и децентрализации. С другой стороны,

организационные единицы, расположенные в различных географических точках, стараются извлечь максимальную выгоду от оперирования в рамках одной компании, что предъявляет определенные требования к внутрифирменной интеграции и кооперации. Более того, организационные единицы МНК часто обладают различным видением эффективной организации, разной организационной культурой и ценностями, различной мотивацией к взаимодействию с другими организационными единицами, что может затруднить создание и реализацию общекорпоративной стратегии. Значимость их внутренней структурной организации как механизма реализации корпоративной стратегии определяет важность рассмотрения вопросов, связанных с ее формированием и развитием.

Для российских МНК вопросы внутренней организации являются особо острыми ввиду ряда причин. Стоит отметить, что их историческое прошлое, функционирование в условиях плановой экономики, оставило существенный отпечаток как на их организационной структуре, так и на используемых стилях управления. Отличительная черта российских МНК — чрезвычайно высокий уровень централизации управленческих решений и большое количество бюрократических процедур, сопровождающих различные аспекты их деятельности. В то же время формализация рабочих процедур и процедур оценки и аттестации пока еще на недостаточном уровне, что приводит к низкой степени стандартизации, потере контроля и снижению общей организационной эффективности [Гурков, 2010].

Цель данной статьи — выявить основные характеристические признаки структурной конфигурации МНК и определить факторы, влияющие на их формирование. Характеристические признаки структурной конфигурации МНК включают наиболее значимые элементы организационной структуры, определяющие успешную реализацию корпоративной стратегии.

Понятие и элементы структурной конфигурации МНК

Организационная структура МНК представляет собой упорядоченную совокупность устойчивых связей между элементами системы управления, посредством которых происходит разделение ответственности и полномочий между корпоративным центром и дочерними предприятиями, а также координация их деятельности для достижения общей корпоративной цели. Принимая во внимание многомерный, комплексный характер внутренних бизнес-процессов, протекающих в современных организациях, некоторые авторы выходят за рамки организационных структур как таковых и рассматривают организационный дизайн компании, включающий, помимо организационных структур, системы вознаграждения и оценки персонала [Galbraith, 2012].

Следует отметить, что существует значительное количество исследований, рассматривающих соответствие того или иного типа организационной структуры определенным условиям, в которых функционирует компания (стратегия, технология, размер и т. п.). Однако мы считаем, что рассмотрение конкретного типа организационной структуры дает лишь общее представление о группировке организационных единиц по определенному принципу (функция, продукт, регион), учитывая лишь одну ее характеристику — принцип департаментализации. Мы считаем, что стратегическое видение организационной структуры компании, позволяющее выделить комплекс структурных характеристик, условно называемых **структурной конфигурацией компании**, дает возможность более глубокого осмысления процессов, происходящих внутри компании. Таким образом, под структурной конфигурацией компании понимается набор взаимосвязанных структурных элементов, принимающих определенные значения, обладающих целостностью и скоординированных между собой.

Как известно, менеджмент в компании осуществляет три ключевые группы функций: предметные, процессуальные и социально-психологические [Казанцев и др., 2002]. Поскольку структурная конфигурация является одним из ключевых элементов общей системы менеджмента и участвует в реализации всех трех групп функций, ее эффективность напрямую влияет на успешность результатов управленческой деятельности. Это обуславливает необходимость выявления такой комбинации факторов, которая обеспечила бы достижение поставленных перед организацией целей.

Одним из доминирующих подходов как в теории организации, так и в стратегическом менеджменте, рассматривающим отношения между организационной структурой и различными факторами, является ситуационный подход. В основе данного подхода лежит утверждение о необходимости наличия соответствия между организационной структурой компании и ситуационными переменными. Процесс достижения соответствия предполагает достижение согласованности между организационными ресурсами и возможностями и угрозами со стороны окружающей среды, а также между организационными ресурсами и внутренними потребностями организации [Gammeltoft et al., 2012]. Ситуационная модель Бартон и Обеля [Burton, Obel, 1998] выделяет такие факторы, как стратегия, технология, окружающая среда, отрасль, размер, тип собственности и др. Модель предполагает наличие соответствия как между данными факторами и структурой, так и взаимную согласованность между самими ситуационными факторами и между элементами структуры.

Принимая во внимание специфику МНК как объекта исследования, стоит отметить тот факт, что многие из указанных факторов приобретают в данном контексте дополнительные измерения. Например, при анализе стратегической ориентации особое внимание необходимо уделить не только корпоративной стратегии, но и международным

аспектам ее деятельности, поскольку они часто являются определяющими. Также при рассмотрении отношений между окружающей средой и организационной структурой нужно учитывать тот факт, что окружающая среда материнской компании может значительно отличаться от окружающей среды ее дочерних предприятий, более того, они могут быть довольно противоречивыми.

На основе систематизации и анализа исследований отечественных и зарубежных авторов было выделено 5 ключевых элементов структурной конфигурации МНК: степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, сложность, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и степень внутрифирменного международного обмена знаниями. При этом первые четыре показателя являются базовыми и применяются для различных компаний вне зависимости от осуществления ими деятельности в пределах одного рынка или нескольких, а последний — степень внутрифирменного международного обмена — выступает специфической характеристикой МНК.

Степень децентрализации определяется количеством уровней, участвующих в принятии решений. В централизованных организациях все основные решения принимаются топ-менеджментом и беспрекословно выполняются сотрудниками. Это чревато низкой вовлеченностью персонала среднего и низшего звена в управление организацией. В децентрализованных организациях решения принимаются на различных уровнях членами организации, наиболее знакомыми с ситуацией, что подразумевает большую вовлеченность сотрудников на различных уровнях иерархии. Исследования показывают, что уровень вовлеченности, степень коммуникативности и удовлетворенности в децентрализованных организациях выше, однако подобное устройство осложняет координацию и контроль. В централизованных организациях осуществление координации

и контроля значительно легче в сравнении с децентрализованными, однако, если компания имеет большой размер, это создает задержки в принятии решений, негативно влияя на результат деятельности [Hatch, Cunliffe, 2012; Keupp et al., 2011].

Степень формализации определяется степенью важности определенных правил, процедур, политики (должностные инструкции, письменная организационная политика и т. п.) в деятельности организации. Высокий уровень формализации позволяет осуществлять эффективный контроль. Однако такие организации, как правило, рассматриваются как безличные. Исследования показывают, что высокая степень формализации, с одной стороны, препятствует инновационности и приводит к ослаблению коммуникативности внутри организации, а с другой стороны, способствует сохранению контроля над компанией в условиях децентрализации управленческих решений.

Сложность включает в себя вертикальную и горизонтальную дифференциацию, т. е. количество иерархических уровней и организационных единиц (отделов, департаментов, дивизионов и т. д.), а также способы их группировки. Структурная сложность, безусловно, зависит от размера организации — чем больше организация, тем она сложнее. Однако уровень сложности в разных организациях одинакового размера может отличаться. Структурно сложным организациям необходим высокий уровень коммуникации между различными частями, поэтому одной из ключевых задач менеджмента в таких организациях является построение и налаживание каналов передачи информации для предотвращения ее искажения или потери.

Рассмотренные элементы организационной структуры являются основными формальными механизмами координации. Наиболее эффективными будут те компании, которые смогли дифференцировать свои функции настолько, чтобы суметь адаптироваться к функциональным средам, и в то же

время разработали механизмы для интеграции дифференцированных функций с целью взаимодействия с общей корпоративной конкурентной средой [Lawrence, Lorsch, 1967]. При реализации простых стратегий использование исключительно формальных механизмов координации является приемлемым и достаточным, в то время как более сложные стратегии требуют использования как формальных, так и неформальных механизмов. Неформальные механизмы координации включают в себя горизонтальное взаимодействие, неформальную коммуникацию, организационную культуру (институционализацию) и др. [Martinez, Jarillo, 1989].

В качестве ключевых неформальных механизмов внутриорганизационной координации деятельности МНК нами были выделены: механизмы внутрифирменной горизонтальной интеграции и международного обмена знаниями и опытом между различными организационными единицами МНК. *Внутрифирменная горизонтальная интеграция* предполагает взаимодействие между организационными единицами, расположенными на одном иерархическом уровне. Данное взаимодействие имеет менее формальный характер, может происходить посредством установления прямых контактов между менеджерами одного уровня, путем создания временных или постоянных целевых групп, команд или комитетов, а также с использованием интеграторов и интегративных департаментов [Alfoldi et al., 2012; Foss et al., 2012]. Сильные горизонтальные связи позволяют укрепить вертикальные связи и повысить эффективность всей организации. *Международный обмен знаниями и опытом* является одним из ключевых аспектов деятельности МНК. МНК выступает эффективным средством для создания и передачи знаний посредством повторяющихся взаимодействий между индивидуумами или группами внутри компании. Организационные единицы развивают единое понимание, как кодировать, передавать и применять знание. Единое видение стратегии компании и раз-

деляемые ценности позволяют передавать знания внутри компании более эффективно по сравнению с обменом знаниями между независимыми компаниями [Kogut, Zander, 1993]. Существует целый ряд эффективных управленческих практик по обмену знаниями и опытом внутри компании, например обмен опытом в рамках совместных семинаров и тренингов, проведение конференций и совещаний по анализу и решению общеорганизационных проблем, ротация кадров между подразделениями, находящимися в различных странах и др.

Стоит отметить, что элементы структурной конфигурации МНК тесно взаимосвязаны между собой, при этом одни выступают частичными «заменителями», а другие — «дополнителями» друг друга. Например, высокая степень централизации управленческих решений приводит к чрезмерной нагрузке на менеджеров высшего звена и отрицательно влияет на эффективность процесса принятия управленческих решений (качество, время и т. п.). В то же время высокая степень децентрализации управленческих решений может привести к тому, что руководители высшего звена начнут испытывать информационный дефицит и потерю контроля над организацией. Возможной альтернативой для предупреждения таких последствий может служить увеличение степени формализации. Таким образом, формализация выступает частичным «заменителем» централизации управленческих решений, а механизмы внутрифирменной гори-

зонтальной интеграции и международного обмена знаниями и опытом — «дополнителями». Предполагаемые взаимосвязи между отдельными элементами структурной конфигурации МНК, обладающими организационной эффективностью, представлены в табл. 1.

Данные предположения позволяют нам сформулировать первую группу гипотез нашего исследования:

Гипотеза 1а: Чем выше степень децентрализации управленческих решений в компании, тем выше степень формализации рабочих процедур и контроля.

Гипотеза 1б: Чем больше количество иерархических уровней в организационной структуре компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, а также степень формализации и контроля.

Гипотеза 1в: Чем выше степень децентрализации управленческих решений, тем выше степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена.

Ситуационные факторы

На основе анализа и систематизации предыдущих исследований в области организационных структур МНК были выявлены основные факторы, влияющие на формирование их структурных конфигураций. Ситуационные факторы можно условно разделить на две большие группы: внешние

Таблица 1. Взаимосвязи между элементами структурной конфигурации МНК

Table 1. Relationships between Elements of MNC's Structural Configuration

Элемент структурной конфигурации	Децентрализация	Формализация и контроль	Сложность	Горизонтальная интеграция
Централизация				
Формализация и контроль	+			
Сложность	+	+		
Горизонтальная интеграция	+	+	+	
Международный обмен	+	+	+	+

и внутренние факторы. Внешние факторы связаны с окружающей средой организации и включают в себя неопределенность окружающей среды, а также взаимодействие с различными ее элементами, в частности, потребителями. Характер взаимодействия со средой может варьировать от обмена информацией до объединения производственных процессов. Внутриорганизационные факторы включают стратегическую ориентацию, международную ориентацию и размерные параметры. Стратегическая ориентация состоит из нескольких элементов, таких как степень диверсификации основной деятельности, тип ключевых компетенций, степень специфичности активов, полнота цепочки создания ценности и предпринимательская ориентация. Международная ориентация характеризуется степенью географического охвата и зависимости от зарубежных рынков, а размерные параметры включают количество персонала, возраст компании и структуру собственности.

Для достижения соответствия компания может корректировать не только значения элементов структурной конфигурации, но и значения некоторых ситуационных факторов. При этом, несмотря на то что некоторые исследователи утверждают, что МНК могут влиять на факторы как внутренней, так и внешней среды, представляется все же, что внутриорганизационные факторы в большей степени поддаются изменениям со стороны компании по сравнению с внешними факторами.

Внешние факторы

Окружающая среда. Окружающая среда организации находится в центре внимания исследователей из различных областей менеджмента, международного бизнеса и теории организации. Окружающая среда состоит из факторов, находящихся вне организации, и включает в себя индивидов, группы, другие организации, технологические и социальные силы, которые имеют потен-

циально значимое влияние на результаты деятельности организации [Nadler, Tushman, 1992]. Современные компании сталкиваются с большим количеством сложностей, порождаемых их окружающей средой, таких как быстрая смена технологий, широкое разнообразие потребительских предпочтений, сокращение жизненного цикла продукта, недостаток ресурсов, усиление глобальной конкуренции. Для сохранения конкурентной позиции компании вынуждены взаимодействовать со своей окружающей средой и проводить преобразования в соответствии с изменениями в среде [Duncan, 1972].

Для концептуализации окружающей среды представляется важным использовать как объективные критерии, так и характеристики, связанные с восприятием среды менеджерами компании [Aldrich, 1979; Sharfman, Dean, 1991]. Среди субъективных характеристик окружающей среды центральное место занимает *неопределенность окружающей среды*. Неопределенность окружающей среды характеризуется количеством и непредсказуемостью изменений в предпочтениях покупателей, производственных и сервисных технологиях и формах конкуренции в основных отраслях конкретной компании [Miller, Friesen, 1978]. Неопределенность окружающей среды является многомерным понятием, в котором выделяют такие характеристики, как динамизм, сложность и насыщенность ресурсами [Dess, Beard, 1984].

Динамизм окружающей среды отражает частоту и скорость происходящих в ней изменений, вызванных технологическими, экономическими, политическими силами, а также изменениями рыночных условий и ситуации в отрасли. Динамизм окружающей среды порождает дефицит информации, необходимой для принятия управленческих решений [Milliken, 1987]. Сложность окружающей среды определяется количеством и разнообразием ее элементов, с которыми организация взаимодействует. Некоторые авторы измеряют сложность окружающей

среды как уровень конкуренции в отрасли [Boyd, 1990], другие как долю концентрации [Keats, Hitt, 1988], однако исследователи сходятся во мнении, что окружающая среда МНК характеризуется высокой сложностью. Причем чем выше степень интернационализации компании, в частности количество стран/рынков, в которых компания оперирует, тем выше сложность окружающей среды МНК. Поскольку среда рассматривается как один из основных источников ресурсов для организации, наличие этих ресурсов в среде обуславливает жизнеспособность организации. Чем меньше необходимых ресурсов в окружающей среде или доступ к ним ограничен, тем больше неопределенность компании относительно способа ее функционирования. При обобщении рассмотренных аспектов окружающей среды предполагается, что высокая неопределенность окружающей среды потребует от организации быстрой реакции и скоординированных управленческих решений.

Гипотеза 2: Чем выше неопределенность окружающей среды, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена.

Помимо восприятия окружающей среды менеджментом компании, что оказывает влияние на характер и качество управленческих решений, значительное влияние оказывает характер взаимодействия организации или ее отдельных организационных единиц с наиболее значимыми элементами окружающей среды. С одной стороны, такое взаимодействие может рассматриваться как кооперация с целью совместного создания ценности, в таком случае организационная структура должна способствовать созданию комфортных условий для создания ценности и ее распространению внутри компании. С другой стороны, тесное взаимодействие со средой может породить эффект зависимости и в таком случае повлечь за собой не-

гативные последствия в отношении неопределенности дальнейшего функционирования [Pfeffer, Salancik, 1978]. Таким образом, если в первом случае существует необходимость в обеспечении эффективных каналов коммуникации и кооперации как внутри фирмы, так и на межфирменном уровне, то в случае взаимозависимости возникает необходимость в эффективных механизмах координации и контроля.

Гипотеза 3а: Чем выше интенсивность информационного взаимодействия компании с ее окружающей средой, тем выше степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 3б: Чем выше интенсивность операционного взаимодействия компании с ее окружающей средой, тем выше степень децентрализации и степень формализации и контроля.

Внутриорганизационные факторы

Стратегическая ориентация. Стратегическая ориентация компании отражает принципы, которые определяют направления деятельности компании, ее поведение, обеспечивают ее жизнеспособность и высокие показатели деятельности [Gatignon, Xuereb, 1997]. Стратегическая ориентация компании состоит из нескольких элементов, что обусловлено многоаспектностью данного понятия, существованием различных подходов к его анализу, наличием стратегий различного уровня, а также рядом других факторов.

Особое внимание исследователей к рассмотрению вопросов, связанных со стратегией и структурой, возникло после публикации книги А. Чандлера «Стратегия и структура» [Chandler, 1962]. Работа Чандлера послужила отправной точкой для большого количества исследований в рамках программы промышленного развития и государственной политики Гарвардской шко-

лы бизнеса. Идея Чандлера заключалась в том, что любая компания стремится к росту, проходя при этом различные этапы, сменяющие друг друга и характеризующиеся определенными стратегиями и структурами. На первом этапе компания реализует стратегию горизонтального роста, затем стратегию вертикальной интеграции и потом стратегию диверсификации. При этом стратегия горизонтального роста порождает унитарную структуру, стратегия вертикальной интеграции — функциональную структуру, а стратегия диверсификации влечет за собой внедрение мультидивизиональной структуры. Стратегия вертикальной интеграции является распространенной стратегией для МНК из растущих экономик, и в особенности российских МНК, что во многом связано с желанием сократить издержки, обеспечить контроль в цепочке ценности и специфичностью активов, которыми обладает компания [Williamson, 1985]. Чем более специфичными являются активы компании, тем больше вероятность того, что она будет стремиться к вертикальной интеграции и структурной конфигурации, обеспечивающей наиболее низкие транзакционные издержки и эффективное внутрифирменное взаимодействие. Чем ниже специфичность активов компании, тем больше вероятность того, что та часть операций, в которой задействованы неспецифичные активы, будет отдана на аутсорсинг.

Гипотеза 4а: Чем выше степень специфичности активов, тем выше степень централизации управленческих решений, степень формализации и контроля и степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции.

Гипотеза 4б: Чем больше степень аутсорсинга основных видов деятельности, тем выше степень децентрализации управленческих решений и степень формализации и контроля.

Диверсификация деятельности также широко распространена среди компаний из растущих экономик. Диверсифици-

руя свою деятельность, компании стараются обезопасить себя от потерь, связанных с неопределенностью и нестабильностью условий, в которых они функционируют. Так, нестабильность и низкий уровень развития институциональной среды, дефицит технологических, управленческих, физических и других ресурсов побуждают российские компании к созданию диверсифицированных бизнес-групп [Казанцев, Веселова, 2014]. Для эффективного управления диверсифицированной компанией менеджменту требуется широкий круг компетенций, необходимых для каждого отдельного направления бизнеса, поэтому такие компании часто обладают крайне децентрализованными структурами. Тем не менее для сохранения преимуществ функционирования в рамках одной компании организационные единицы должны иметь возможность обмениваться навыками и знаниями, приобретенными или созданными организационными единицами, расположенными в различных географических точках.

Гипотеза 5: Чем выше степень диверсификации деятельности компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Другое направление исследований стратегических ориентаций компаний, фокусирующееся на источнике конкурентного преимущества, берет свое начало в работе М. Портера [Porter, 1980]. Портер ставит на противоположные края «оси» такие источники конкурентного преимущества, как лидерство по издержкам и дифференциацию. Стратегия лидерства по издержкам требует создания эффективных мощностей, жесткого контроля над издержками, снижения затрат в таких областях, как НИОКР, обслуживание, продажи, реклама и т.п. Стратегия дифференциации предполагает наличие нескольких подходов к выделению

своего продукта, приданию ему уникальности, что может быть выражено в дизайне, имидже бренда, технологии, клиентском обслуживании, широкой дилерской сети или каких-либо других параметрах. Портер утверждает, что компания должна придерживаться одного типа конкурентной стратегии, чтобы сохранить долгосрочное конкурентное преимущество.

Те компании, которые показывают высокие результаты деятельности при комбинировании базовых конкурентных стратегий, как правило, функционируют в «незрелых» отраслях либо на рынках с низким уровнем конкуренции, и по мере взросления отрасли или усиления конкуренции им придется выбрать один вариант. Так или иначе российские компании часто выделяют среди своих конкурентных преимуществ как низкие издержки, так и уникальные характеристики, свойственные их продукту, особенно явно это проявляется в металлургической отрасли.

Гипотеза 6а: Чем сильнее компания привержена стратегии лидерства по издержкам, тем выше степень централизации управленческих решений и степень формализации и контроля и тем ниже степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 6б: Чем сильнее компания привержена стратегии дифференциации, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Предпринимательская ориентация компании представляет собой еще один аспект ее стратегической ориентации. Предпринимательская ориентация отражает, в какой степени менеджмент компании склонен брать на себя риски, связанные с осуществлением деятельности компании, проводить существенные преобразования и внедрять

инновации для создания конкурентного преимущества, а также агрессивно конкурировать с другими компаниями на рынке [Miller, 1983]. Организациям, обладающим высоким уровнем предпринимательской ориентации, гораздо проще адаптироваться к динамичной конкурентной среде [Covin, Slevin, 1989]. Высокий уровень предпринимательской ориентации потребует от компании гибких структур, способных быстро реагировать на изменения, а также стимулирующих создание и распространение инноваций. Для российских МНК одним из ключевых мотивов интернационализации является получение доступа к стратегическим активам и технологиям, т. е. к тем активам, которые позволили бы упрочить их позиции на домашнем рынке, создать устойчивые конкурентные преимущества за счет вывода на рынок инновационных продуктов или внедрения инновационных технологий, а также упрочить их конкурентные позиции на зарубежных рынках. Ожидается, что предпринимательская ориентация компании будет иметь значимое влияние на формирование структурной конфигурации МНК.

Гипотеза 7: Чем выше предпринимательская ориентация компании, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Принимая во внимание особенности МНК как объекта исследования, следует отметить значительную роль характеристик компании, связанных с международными аспектами ее деятельности, в процессе формирования ее структурной конфигурации. Чем больше количество рынков, на которых компания функционирует, чем они разнообразнее, тем более противоречивыми оказываются требования, предъявляемые к ее структурной конфигурации.

Гипотеза 8а: Чем больше количество стран, в которых компания оперирует, тем

выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 8б: Чем сильнее зависимость компании от зарубежных рынков, тем выше степень децентрализации управленческих решений, степень формализации и контроля, степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями.

Гипотеза 8в: Международная ориентация оказывает существенное влияние на силу и характер взаимосвязи между основными ситуационными переменными и элементами структурной конфигурации российских МНК.

Сформулированные гипотезы позволяют нам построить концептуальную модель

исследования, которая будет протестирована с использованием полученных эмпирических данных и общепринятых статистических методов анализа.

Модель исследования

На рис. 1 представлена теоретическая модель исследования. Мы предполагаем, что для достижения высоких результатов деятельности российским МНК необходимо наличие соответствия между основными ситуационными факторами, к которым относятся факторы внешней среды, факторы стратегической и международной ориентации компании, и элементами структурной конфигурации. При этом мы предполагаем, что международная ориентация российских МНК оказывает как прямое влияние на их структурную конфигурацию, так и модерационное воздействие на взаимосвязь основных ситуационных факторов и струк-

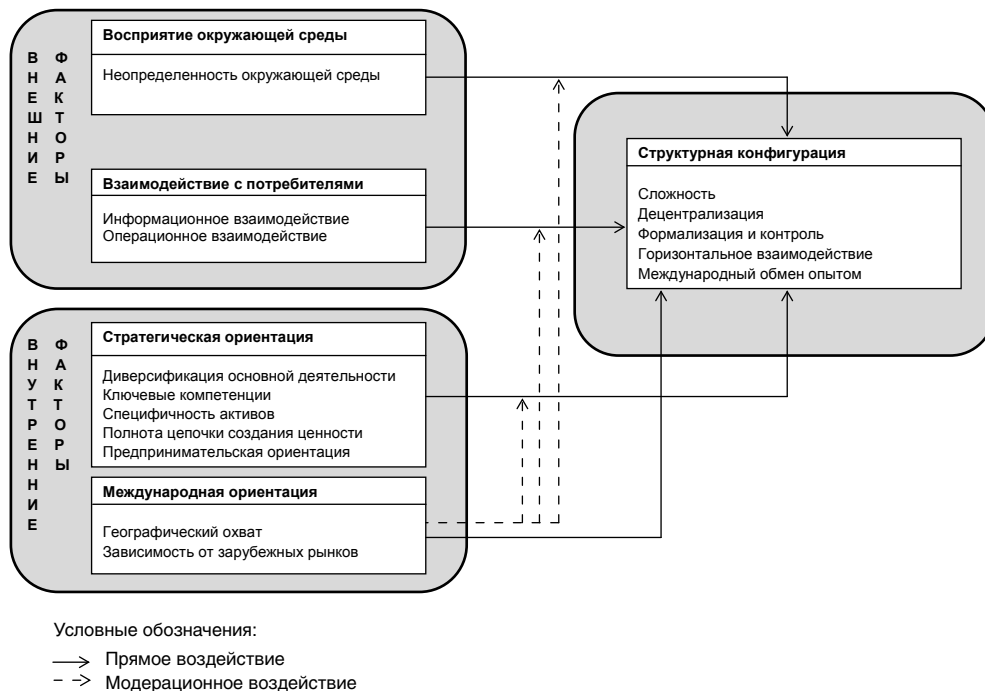


Рис. 1. Теоретическая модель исследования

Fig. 1. Conceptual model

турной конфигурации МНК. Более того, сила и направление данного воздействия различается для разных факторов и элементов структурной конфигурации.

Эмпирические данные для проверки сформулированных гипотез были собраны посредством анкетирования. Респондентам было предложено ответить на ряд вопросов опросника преимущественно с выбором варианта ответа из списка, предложенного разработчиками. Метод анкетирования был выбран в силу относительной простоты организации и координации процесса его реализации. Полученные в результате опроса данные характеризуются согласованностью, поскольку респондент ограничен в выборе вариантов ответа. Кодировка, анализ и интерпретация данных, полученных в результате анкетирования, на порядок проще по сравнению с другими методами [Malhotra, Birks, 2007]. Для обеспечения анонимности каждой компании был присвоен идентификационный номер, который не позволяет проинформировать идентификацию компании или респондента. Выборка составила 213 компаний, каждая из которых осуществляет в той или иной мере международную деятельность. Компании представляют различные отрасли промышленности: пищевая промышленность, легкая промышленность, нефтедобыча и переработка, химическая промышленность, производство оборудования и др.

Шкалы для измерения большинства переменных были полностью заимствованы или адаптированы из более ранних исследований. Ввиду неоднократного тестирования и последующего использования данные шкалы доказали свою валидность и надежность. Более того, каждая шкала прошла проверку надежности с использованием статистического пакета IBM SPSS Statistics 21 на полученных в ходе опроса эмпирических данных и при необходимости была адаптирована. Большинство переменных измеряются по 7-бальной шкале Лайкерта. Размер, возраст, количество иерархических уровней, процент государственной

собственности, процент выручки из-за рубежа, процент выручки от основного бизнеса измеряются по абсолютной шкале. Различные параметры были введены в модель в качестве контрольных переменных. Показатели Cronbach's Alpha для всех шкал позволили сделать вывод об их применимости. Результаты корреляционного анализа показали, что попарная корреляция между переменными модели находится в пределах тех норм, когда риск мультиколлинеарности или автокорреляции минимален (максимальный коэффициент корреляции 0,684). Тем не менее каждая модель прошла дополнительные тесты, и статистики мультиколлинеарности (VIF) и автокорреляции (Durbin-Watson) подтвердили отсутствие проблемных эффектов.

В качестве аналитического инструмента для проверки гипотез используется модель множественной линейной регрессии. Взаимосвязь зависимой и независимых переменных имеет следующее математическое выражение:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon,$$

где y — элемент структурной конфигурации (зависимая переменная), x_i — ситуационный фактор (независимая переменная), $\beta_0 \dots \beta_k$ — неизвестные коэффициенты множественной регрессии, ε — случайная ошибка.

Поскольку нас интересует влияние обозначенных факторов на каждый элемент структурной конфигурации, мы последовательно тестируем пять эмпирических моделей. В качестве зависимой переменной в Модели 1 используется сложность, в Модели 2 — степень децентрализации управленческих решений, в Модели 3 — степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции, в Модели 4 — степень формализации и контроля и в Модели 5 — степень использования механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями. Результаты тестирования всех пяти моделей представлены в табл. 2.

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа прямого влияния внутренних и внешних факторов на элементы структурной конфигурации российских МНК (посчитано авторами)

Table 2. Results of Regression Analysis for Direct Effect of Internal and External Factors on Structural Configuration of Russian MNCs (calculated by authors)

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Размерные параметры					
Размер	0,068	0,084	0,105	0,099	0,128**
Возраст	0,163*	-0,134	-0,160*	0,184**	0,020
Структура собственности	0,081	-0,056	0,052	-0,015	-0,048
Международная ориентация					
Географический охват	0,335***	0,290**	-0,049	-0,027	0,558***
Зависимость от зарубежных рынков	0,191**	0,060	0,109+	0,152*	0,084+
Стратегическая ориентация					
Диверсификация	0,304***	0,026	0,108	-0,070	-0,011
Лидерство по издержкам	-0,040	0,119	-0,105+	0,027	0,006
Дифференциация	0,066	-0,083	-0,012	0,246***	0,046
Специфичность активов	0,051	0,006	0,060	0,088	-0,042
Предпринимательская ориентация	-0,059	-0,033	0,146*	-0,005	0,071
Полнота цепочки создания ценности	0,116+	0,110	-0,057	0,029	0,163***
Восприятие окружающей среды					
Неопределенность окружающей среды	-0,104	-0,020	0,187**	-0,139*	0,137**
Взаимодействие с окружающей средой					
Информационное взаимодействие с потребителями	-0,033	-0,028	0,132*	-0,035	0,026
Операционное взаимодействие с потребителями	0,064	0,118	-0,061	0,061	0,123*
Структурная конфигурация					
Сложность	-	-0,119	0,072	-0,091	-0,022
Степень децентрализации	-0,082	-	0,036	0,165**	-0,094+
Степень внутрифирменной горизонтальной интеграции	0,065	0,047	-	0,273***	0,194***
Степень формализации и контроля	-0,077	0,204**	0,257***	-	-0,004
Степень внутрифирменного международного обмена	-0,031	-0,191+	0,300***	-0,007	-
Константа					
F-статистика	7,420	1,758	5,629	4,707	14,505
Уровень значимости	0,000	0,033	0,000	0,000	0,000
R^2	0,410	0,142	0,345	0,306	0,576
Скорректированный R^2	0,355	0,061	0,284	0,241	0,537

Результаты исследования

Результаты регрессионного анализа подтверждают нашу Гипотезу 1а о том, что степень децентрализации управленческих решений имеет положительную взаимосвязь со степенью формализации и контроля. Гипотеза 1б не нашла подтверждения, так как взаимосвязи между количеством иерархических уровней в компании и степенью децентрализации решений и степенью формализации оказались статистически незначимыми. Гипотеза 1в была поддержана частично. Степень децентрализации управленческих решений положительно ассоциируется со степенью использования механизмов внутрифирменной интеграции, но в противоположность нашим ожиданиям отрицательно ассоциируется со степенью внутрифирменного международного обмена знаниями. Возможно, компании, которые обладают высокой степенью децентрализации управленческих решений, предпочитают автономное существование своих зарубежных дочерних предприятий, поскольку условия настолько различны, что взаимодействие между организационными единицами, расположенными в разных странах, является нецелесообразным.

Гипотеза 2 была подтверждена лишь частично. Неопределенность окружающей среды оказывает статистически значимое влияние на различные элементы структурной конфигурации российских МНК. Следует отметить, что влияние неопределенности окружающей среды оказалось статистически незначимо в отношении сложности организационной структуры и степени децентрализации управленческих решений. Сложность организационной структуры положительно коррелирует с возрастом компании и ее размером, и поскольку наша выборка представлена российскими МНК промышленного сектора, что предполагает довольно большой размер и сравнительно большой возраст, то в данном случае значимость влияния окружающей среды от-

ходит на второй план. Кроме того, результаты анализа показывают обратную взаимосвязь между неопределенностью окружающей среды и степенью формализации и контроля. Такой результат может быть обусловлен тем, что быстрота и непредсказуемость изменений в окружающей среде делают затруднительной реализацию деятельности в соответствии с установленными инструкциями и процедурами, а системы оценки и контроля с течением времени становятся неадекватными.

Гипотеза 3а была поддержана частично: информационное взаимодействие с потребителями требует от структурной конфигурации компании эффективных механизмов горизонтального взаимодействия между организационными единицами с целью более качественного удовлетворения потребностей покупателей за счет более глубокого понимания их ожиданий. Гипотеза 3б не была поддержана, поскольку ожидаемые взаимосвязи оказались статистически незначимыми.

Гипотезы 4а и 4б не нашли подтверждения. Результаты тестирования наших моделей показали отсутствие статистически значимой взаимосвязи между степенью специфичности активов и элементами структурной конфигурации, а также степенью аутсорсинга на различных этапах цепочки создания ценности и элементами структурной конфигурации российских МНК.

Степень диверсификации основных видов деятельности имеет статистически значимую положительную взаимосвязь со сложностью организационной структуры, в то же время она не оказывает статистически значимого влияния на степень децентрализации решений, степень формализации и контроля и степень использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции и внутрифирменного международного обмена знаниями (Гипотеза 5). Поскольку степень диверсификации измеряется как процент выручки, получаемый от основного вида деятельности, это озна-

чает, что чем разнообразнее виды деятельности компании, тем более плоской будет ее структура.

Гипотезы 6а и 6б были поддержаны частично. Результаты регрессионного анализа показали обратную взаимозависимость между степенью использования стратегии лидерства по издержкам и механизмами внутрифирменной горизонтальной интеграции и прямую взаимосвязь между степенью использования стратегии дифференциации и степенью формализации и контроля. Взаимосвязи типов конкурентных стратегий и других структурных переменных оказались статистически незначимы. Обратная зависимость стратегии лидерства по издержкам и степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции обусловлена высокими затратами на осуществление подобного рода практик, что идет вразрез со стратегическими ориентациями компании.

Гипотеза 7 нашла свое частичное подтверждение в контексте взаимосвязи предпринимательской ориентации и степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции. Поскольку предпринимательский характер деятельности требует от организации слаженных действий различных организационных единиц, а также нетривиальных управленческих решений, механизмы горизонтальной интеграции являются неотъемлемой частью эффективной конфигурации для реализации подобных инициатив.

Гипотеза 8а была частично подтверждена. Результаты анализа показывают, что международные характеристики компании оказывают статистически значимое влияние практически на все элементы структурной конфигурации, и, как и предполагалось, взаимосвязь носит положительный характер.

Для проверки модерационного влияния международной ориентации на взаимосвязь между факторами внешней среды, стратегической ориентацией компании и элемен-

тами структурной конфигурации МНК в модель были введены дополнительные переменные. Результаты регрессионного анализа расширенной модели представлены в табл. 3.

Результаты анализа подтверждают, что международная ориентация компании выступает модератором взаимосвязи ключевых ситуационных факторов и отдельных элементов структурной конфигурации. В частности, результаты анализа показали статистически значимое отрицательное модерационное воздействие обеих составляющих международной ориентации на взаимосвязь степени диверсификации бизнеса и сложности организационной структуры МНК. Это означает, что для компании, имеющей большое количество дочерних предприятий в различных странах и/или получающей значительную долю выручки из-за рубежа, влияние степени использования стратегии диверсификации на сложность организационной структуры будет слабее, чем для компании, имеющей низкую степень международной ориентации. Кроме того, степень географического охвата оказывает положительное модерационное воздействие на взаимосвязь степени диверсификации бизнеса и децентрализации управленческих решений.

Следует особо отметить статистически значимое положительное модерационное воздействие международной ориентации на взаимосвязь неопределенности окружающей среды и различных структурных переменных. Кроме того, R^2 моделей, в которые включены переменные, измеряющие мультипликационный эффект, значительно выше, чем R^2 моделей, учитывающих только прямой эффект влияния ключевых факторов на структурные переменные (0,410 и 0,592 для сложности; 0,142 и 0,226 для степени децентрализации; 0,345 и 0,448 для степени использования механизмов внутрифирменной горизонтальной интеграции; 0,306 и 0,408 для степени формализации и контроля; 0,509 и 0,607 для степени использова-

Таблица 3. Результаты регрессионного анализа модерационного влияния международной ориентации на взаимосвязь ситуационных факторов и элементов структурной конфигурации российских МНК (посчитано авторами)

Table 3. Results of Regression Analysis for Moderating Effect of International Orientation on Relationships between Contingency Factors and Elements of Structural Configuration of Russian MNCs (calculated by authors)

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Размерные параметры					
Размер	0,057	0,096	0,114+	0,101	0,144**
Возраст	0,163**	-0,116	-0,191**	0,209**	0,013
Структура собственности	0,110**	-0,105	0,049	0,002	-0,051
Международная ориентация					
Географический охват	1,322**	-0,394	-0,544	1,576**	0,873+
Зависимость от зарубежных рынков	1,697**	-0,773	0,216	1,365**	0,945+
Стратегическая ориентация					
Диверсификация	0,766***	-0,246	0,053	0,218+	-0,010
Лидерство по издержкам	-0,098	0,024	-0,158	-0,035	-0,071
Дифференциация	0,187	-0,103	-0,352+	0,379+	0,222
Специфичность активов	0,180	-0,347+	0,362**	0,195	-0,157
Предпринимательская ориентация	0,254	-0,267	0,532**	-0,061	0,072
Полнота цепочки создания ценности	0,154	0,011	-0,170	0,296+	0,214
Восприятие окружающей среды					
Неопределенность окружающей среды	-0,599**	0,213	-0,216	-0,169	-0,178
Взаимодействие с окружающей средой					
Информационное взаимодействие с потребителями	-0,331+	0,373	0,001	-0,155	0,131
Операционное взаимодействие с потребителями	0,038	0,344	-0,076	0,339+	0,267+
Структурная конфигурация					
Сложность	-	0,021	0,084	-0,245**	-0,053
Степень децентрализации	0,011	-	0,049	0,167**	-0,099+
Степень внутрифирменной горизонтальной интеграции	0,062	0,068	-	0,309***	0,183**
Степень формализации и контроля	-0,169**	0,219**	0,288***	-	-0,036
Степень внутрифирменного международного обмена	-0,055	-0,196+	0,256**	-0,054	-
Эффект мультипликатора					
Диверсификация × Географический охват	-0,774***	0,543**	0,191	-0,454+	0,188
Лидерство по издержкам × Географический охват	-0,129	0,240	-0,100	0,196	0,170
Дифференциация × Географический охват	0,244	-0,002	0,848	0,065	-0,437

Окончание табл. 3

Независимая переменная	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4	Модель 5
Специфичность активов × Географический охват	-0,627*	0,943**	-0,637+	-0,558	0,151
Предпринимательская ориентация × Географический охват	-0,510	0,257	-0,802**	-0,054	0,031
Полнота цепочки создания ценности × Географический охват	-0,084	0,020	0,187	-0,307+	-0,044
Неопределенность окружающей среды × Географический охват	0,403*	-0,154	0,568**	-0,077	0,029
Информационное взаимодействие с потребителями × Географический охват	0,328	-0,508	0,194	0,260	-0,032
Операционное взаимодействие с потребителями × Географический охват	0,003	-0,698	0,324	-0,919	-0,416
Диверсификация × Зависимость от зарубежных рынков	-1,393***	0,320	-0,119	0,027	-0,501+
Лидерство по издержкам × Зависимость от зарубежных рынков	0,364+	0,001	0,362	-0,011	0,044
Дифференциация × Зависимость от зарубежных рынков	-0,516	-0,006	0,982**	0,059	-0,251
Специфичность активов × Зависимость от зарубежных рынков	-0,138	0,535	-0,506	-0,044	0,267
Предпринимательская ориентация × Зависимость от зарубежных рынков	-0,567+	0,416	-0,483	0,121	-0,142
Полнота цепочки создания ценности × Зависимость от зарубежных рынков	0,076	0,183	-0,071	0,051	-0,002
Неопределенность окружающей среды × Зависимость от зарубежных рынков	0,339*	-0,254	0,007	-0,691	0,017
Информационное взаимодействие с потребителями × Зависимость от зарубежных рынков	0,240	-0,276	-0,033	-0,079	-0,233
Операционное взаимодействие с потребителями × Зависимость от зарубежных рынков	0,114	-0,084	-0,262	-0,706**	-0,098
Константа	-0,843	1,050	0,121	-0,727	-1,086
F-статистика	7,015	1,408	3,926	3,337	7,463
Уровень значимости	0,000	0,077	0,000	0,000	0,000
R ²	0,592	0,226	0,448	0,408	0,607
Скорректированный R ²	0,508	0,065	0,334	0,286	0,526

ния механизмов внутрифирменного международного обмена знаниями). Таким образом, Гипотеза 8в была подтверждена, т. е. было доказано значимое влияние международной ориентации как модератора взаимосвязи ключевых факторов и элементов структурной конфигурации.

Заключение

Цель данного исследования заключалась в выявлении и анализе элементов структурной конфигурации МНК и факторов, влияющих на их формирование. Было доказано, что факторы внешней среды и внутриор-

ганизационные факторы оказывают значимое влияние на формирование структурной конфигурации российских МНК. Как и предполагалось, международный характер деятельности МНК имеет значимое влияние как на саму структурную конфигурацию российских МНК, так и на взаимосвязь основных ситуационных факторов и элементов структурной конфигурации. В частности, сложность организационной структуры российских МНК по большей части обусловлена такими факторами, как возраст, географический охват деятельности, зависимость от зарубежных рынков и диверсификация основных видов деятельности.

Подтверждая результаты предыдущих исследований по вопросам управления крупными российскими предприятиями, наше исследование обнаружило высокую степень централизации управленческих решений в российских МНК. Более того, наше исследование не выявило статистически значимой взаимосвязи между степенью децентрализации управленческих решений и факторами, включенными в модель. Это означает, что решение о делегировании полномочий принимается руководством компании на основании других факторов, например, личности руководителя организации, его персонального стиля управления.

Потребность в формализации рабочих процедур и комплексных системах контроля особо ощущается компаниями, использующими стратегию дифференциации и ориентированными на зарубежные рынки. В то же время высокая формализация и контроль снижают способность организации к адекватной реакции на неопределенность окружающей среды.

Степень использования внутрифирменных механизмов горизонтальной интеграции (межведомственные комитеты, проектные команды и др.) обусловлена такими факторами, как возраст компании, размер выручки, получаемой с зарубежных рынков, типом используемой конкурентной стратегии, предпринимательской ориентацией,

неопределенностью окружающей среды и степенью взаимодействия с отдельными ее компонентами. Следует отметить, что молодые компании более склонны к использованию неформальных механизмов интеграции и коммуникации, что объясняется наличием в них более низкой степени организационной сопротивляемости изменениям. Механизмы горизонтальной интеграции также служат эффективным механизмом реализации предпринимательской ориентации компании, в особенности в тех случаях, когда компания сильно зависит от зарубежных рынков с точки зрения реализации своей продукции. Кроме того, механизмы горизонтальной интеграции выступают важным элементом сопротивления воспринимаемой неопределенности окружающей среды, а также механизмом повышения эффективности взаимодействия с ключевыми потребителями.

Будучи одним из основных мотивов интернационализации компании, обмен знаниями между подразделениями, расположенными в разных странах, является особо значимым в случае высокой неопределенности окружающей среды. Причем чем выше степень интернационализации компании, тем больше потребность в обмене опытом между ее организационными единицами.

Разработка и анализ эффективных комбинаций структурных элементов и ситуационных факторов является неперенным условием достижения высоких результатов деятельности. Особое внимание стоит уделять динамическому характеру взаимосвязи между структурной конфигурацией и ситуационными факторами, такими как стратегия и окружающая среда. Окружающая среда современных МНК отличается не только разнообразием, но также значительной волатильностью, что оказывает значительное влияние как на стратегию, так и на их структурную конфигурацию. Существенные изменения в окружающей среде приводят к возникновению несоответствия, что, в свою очередь, может отразит-

ся на результатах деятельности МНК. Для того чтобы минимизировать потери от несоответствия между стратегической ориентацией, окружающей средой и структурной конфигурацией МНК, необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ необходимости внесения корректировок в одну или несколько составляющих данной цепочки. Основным показателем наличия несоответствия между структурной конфигурацией, стратегической ориентацией и окружающей средой является снижение общей организационной эффективности компании или ее отдельных элементов, поэтому индикаторы несоответствия тесно взаимосвязаны с индикаторами организационной эффективности.

В современной литературе по стратегическому менеджменту и международному бизнесу исследования феномена МНК из растущих экономик являются крайне актуальными и значимыми. Основным теоретическим вкладом данного исследования может служить расширение контекстуального разнообразия исследований в этой области за счет включения в него российского контекста. Поскольку российские компании, оперирующие на зарубежных рынках, часто сталкиваются с предубеждениями, связанными с эффектом страны происхождения, понимание их внутренней организации и определяющих ее факторов может снизить негативные последствия данного явления. Практическая значимость исследования заключается в том, что понимание выявленных взаимосвязей между определенными ситуационными факторами и конкретными элементами структурной конфигурации при правильном использовании соответствующих инструментов стратегического менеджмента позволит руководителям компаний не только выявить слабые места в структуре управления организацией, но также определить возможные направления для ее улучшения. Кроме того, значимым является тот факт, что результаты, полученные в данном ис-

следовании, могут быть использованы как на начальных этапах проектирования организационной структуры компании, находящейся на ранних стадиях интернационализации своей деятельности, так и в процессе проведения реструктуризации, связанной с изменением условий внешней среды функционирования или обусловленной внутриорганизационными изменениями в стратегической ориентации, международной ориентации и т. д.

Список литературы

1. Гурков И. Б. О предпосылках и последствиях локального потепления организационного климата // Промышленник России. 2010. №5. С. 84–87.
2. Казанцев А. К., Малюк В. И., Серова Л. С. Основы менеджмента. Практикум. М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Казанцев А. К., Веселова А. С. Конкурентные преимущества компаний из растущих экономик: основные теоретические подходы к исследованию // Экономика и управление. 2014. №10. С. 18–24.
4. Aldrich H. E. Organizations and Environment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
5. Alfoldi E. A., Clegg L. J., McGaughey S. L. Coordination at the Edge of the Empire: the Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates // Journal of International Management. 2012. No. 18. P. 276–292.
6. Foss K., Foss N. J., Nell P. C. MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Interventional Hazards in the Network MNC // Journal of International Management. 2012. No. 18. P. 247–259.
7. Boyd B. Corporate Linkages and Organizational Environment A Test of the Resource Dependence Model // Strategic Management Journal. 1990. No. 11. P. 419–430.
8. Burton R., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application. 2nd ed. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.
9. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
10. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments // Strategic Management Journal. 1989. No. 10. P. 75–81.
11. Dess G., Beard D. Dimensions of Organizational Task Environments // Administrative Science Quarterly. 1984. No. 29. P. 52–73.
12. Duncan R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty // Administrative Science Quarterly. 1972. No. 17. P. 313–327.
13. Galbraith J. The Future of Organization Design // Journal of Organization Design. 2012. No. 1. P. 3–6.
14. Gammeltoft P., Filatovchev I., Hobdari B. Emerging multinational companies and strategic fit: contingency framework and future research agenda // European Management Journal. 2012. No. 30. P. 175–188.
15. Gatignon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance // Journal of Marketing Research. 1997. No. 34. P. 77–90.

16. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, 2012.
17. Keats B. W., Hitt M. A. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance // *Academy of Management Journal*. 1988. No. 31. P. 570–598.
18. Keupp M. M., Palmie M., Gassmann O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial «Tools» // *Management International Review*. 2011. No. 51. P. 213–239.
19. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation // *Journal of International Business Studies*. 1993. No. 24 (4). P. 625–645.
20. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
21. Malhotra N. K., Birks D. F. *Marketing Research. An Applied Approach* (third edition). Prentice Hall, 2007.
22. Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations // *Journal of International Business Studies*. 1989. No. 3. P. 489–514.
23. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // *Management Science*. 1983. No. 29. P. 770–791.
24. Miller D., Friesen P. Archetypes of strategy formulation // *Management Science*. 1978. No. 24. P. 921–933.
25. Milliken F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty // *The Academy of Management Review*. 1987. No. 12. P. 133–143.
26. Nadler D. A., Tushman M. I. Designing Organizations that Have Good Fit: A Framework for Understanding New Architectures. In *Organizational Architecture: Designing for Changing Organizations*. Eds. D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. P. 110–132.
27. *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*. Oliver Wyman.
28. Pfeffer J., Salancik G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. N. Y.: NY. Harper and Row Publishers, 1978.
29. Porter M. *Competitive strategy*. The Free Press, N. Y., 1980.
30. Sharfman M. P., Dean J. W. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach // *Journal of Management*. 1991. No. 17. P. 681–700.
31. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. NY: MacMillan Free Press, 1985.
32. Gammeltoft P., Filatotchev I., Hobdari B. Emerging multinational companies and strategic fit: contingency framework and future research agenda. *European Management Journal*, 2012, no. 30, pp. 175–188.
33. Gagnon H., Xuereb J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*. 1997, no. 34, pp. 77–90.
34. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, 2012.
35. Keats B. W., Hitt M. A. A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro-organizational Characteristics and Performance. *Academy of Management Journal*, 1988, no. 31, pp. 570–598.
36. Keupp M. M., Palmie M., Gassmann O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial «Tools». *Management International Review*, 2011, no. 51, pp. 213–239.
37. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 1993, no. 24 (4), pp. 625–645.
38. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and Environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
39. Malhotra N. K., Birks D. F. *Marketing Research. An Applied Approach* (third edition). Prentice Hall, 2007.
40. Martinez J. I., Jarillo F. J. C. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 1989, no. 3, pp. 489–514.
41. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 1983, no. 29, pp. 770–791.
42. Miller D., Friesen P. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 1978, no. 24, pp. 921–933.
43. Milliken F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 1987, no. 12, pp. 133–143.
44. Nadler D. A., Tushman M. I. Designing Organizations that Have Good Fit: A Framework for Understanding New Ar-

References

1. Aldrich H. E. *Organizations and Environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
2. Alfoldi E. A., Clegg L. J., McGaughey S. L. Coordination at the Edge of the Empire: the Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates. *Journal of International Management*, 2012, no. 18, pp. 276–292.
3. Foss K., Foss N. J., Nell P. C. MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Inter-

- chitectures. In *Organizational Architecture: Designing for Changing Organizations*. Eds. D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992, pp. 110–132.
24. *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*. Oliver Wyman.
25. Pfeffer J, Salancik G *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: NY: Harper and Row Publishers, 1978.
26. Porter M. *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980.
27. Sharfman M. P., Dean J. W. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 1991, no. 17, pp. 681–700.
28. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. NY: MacMillan Free Press, 1985.
29. The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet
30. Gurkov I. B. O Predposylkakh I Posledstviyakh Lokalnogo Potepleniya Organizatsionnogo Klimata. *Promyshlennik Rossii*, 2010, №5, pp. 84–87 (in Russian).
31. Kazantsev A. K., Malyuk V. I., Serova L. S. *Osnovy Managementa. Praktikum*. [Basics of Management. Practicum]. Moscju, INFRA-M Publ., 2002 (in Russian).
32. Kazantsev A. K., Veselova A. S. Competitive Advantages of Enterprises from Emerging Economies: Main Theoretical Approaches. *Economics and Management*, 2014, no. 10, pp. 18–24 (in Russian).

A. Veselova, Researcher, Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, a.s.veselova@gsom.pu.ru

A. Kazantsev, Doctor of Economic Sciences, Professor, Graduate School of Management, Saint-Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, kazantcev@gsom.pu.ru

Structural Configurations of Russian Multinationals: Empirical Study of Contingency Factors Influence

Russian multinationals are consolidating their positions among other emerging multinationals which raises an interest of researchers from both strategic management and international business. The specificities of their formation and development, the peculiarities of their context attract attention to different aspects of their business life. The paper aims to consider the notion and elements of structural configurations of Russian multinationals and identify contingency factors that influence their combinations. A profound literature review on the topic allowed detecting five key elements of structural configuration of Russian multinationals which include decentralization of decision-making, formalization and control, complexity, inter-firm horizontal integration mechanisms and inter-firm knowledge and expertise transfer mechanisms. The conceptual model developed in the paper was tested on the sample of 213 Russian multinationals with the use of multiple linear regression. The analysis showed statistically significant associations between the elements of strategic orientation, environment and structural configuration of multinationals. As well, it confirmed significant moderating effect of company's international orientation on direction and strength of relationships between key contingency factors and structural elements.

Keywords: structural configuration, organizational structure, strategic orientation, international orientation, environment, contingency approach, russian multinationals.

About authors: A. Veselova, Researcher;
A. Kazantsev, Doctor of Economic Sciences, Professor

For citation: Veselova A., Kazantsev A. Structural Configurations of Russian Multinationals: Empirical Study of Contingency Factors Influence. *Journal of Modern Competition*, vol. 9, no. 2 (50), pp. 70–89 (in Russian).