

УДК 65.012.123

Трансфер управленческих технологий в международном бизнесе на примере совместных предприятий

Алаев Георгий Андреевич

Аспирант кафедры теории и практики менеджмента,
Высшая школа экономики и менеджмента,
Уральский федеральный университет,
620002, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
e-mail: georgy.alaev@yahoo.com

Якимова Елена Александровна

Старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента,
Высшая школа экономики и менеджмента,
Уральский федеральный университет,
620002, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
e-mail: Ea.yakimova@yandex.ru

Емельянова Елена Владимировна

Старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента,
Высшая школа экономики и менеджмента,
Уральский федеральный университет,
620002, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
e-mail: purz@mail.ru

Пьянков Андрей Геннадьевич

Старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента,
Высшая школа экономики и менеджмента,
Уральский федеральный университет,
620002, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
e-mail: pag68@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена оценке эффективности трансферта управленческих технологий при организации международных совместных предприятий. Авторы предложили комбинированный методический подход, использующий количественные (финансовые,

объективные) показатели эффективности работы совместных предприятий и субъективные, основанные на опросах менеджеров материнских и дочерних компаний. Подход позволяет избежать ограничений, связанных с валидностью результатов опросов и узостью трактовок финансовых коэффициентов. Предложенный подход может быть использован для оценки, как действующих международных совместных предприятий, так и при проектировании их создания. Следует отметить, что единого подхода к определению показателей эффективности международного совместного предприятия на сегодняшний день не существует. Принимая во внимание ограничения каждого показателя, наиболее эффективными представляются их комбинации. Предложенное авторами данной статьи применение субъективных и объективных показателей при оценке деятельности МСП представляется более продуктивным, чем оценка по отдельности. Более того, субъективные показатели оценки деятельности, использование различных данных респондентов, включая менеджмент совместного предприятия и материнских компаний, является исключительно важным. В дополнение к этому подходу, следует уделять пристальное внимание таким показателям, как устойчивость и обучение.

Для цитирования в научных исследованиях

Алаев Г.А., Якимова Е.А., Емельянова Е.В., Пьянков А.Г. Трансфер управленческих технологий в международном бизнесе на примере совместных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 5А. С. 5-16.

Ключевые слова

Трансферт управленческих технологий, динамика, эффективность, абсорбционные возможности, экономика.

Введение

В научной литературе по международному менеджменту рассматривается, как международные компании адаптируют свои управленческие технологии к операционной деятельности на развивающихся рынках, анализируется проблема сглаживания институциональных и культурных различий страны-реципиента и страны-донора. Существенные различия во внешней и внутренней средах компаний-участниц процесса трансферта технологий снижает ожидаемый положительный результат, либо делает его маловероятным.

Одним из способов достичь конкурентного преимущества при выходе на локальные рынки является создание международного совместного предприятия (далее – МСП) с локальной компанией. С одной стороны, создание МСП позволяет избежать дополнительных издержек при получении информации о локальной институциональной среде и построении

отношений с государственными регуляторами [Meyer et al., 2009], а также минимизировать риски государственного поглощения [Hennart, 1988], с другой, создание МСП влечет за собой увеличение контрактных рисков, что снижает общую ценность партнерства с локальными фирмами [Henisz, 2000].

Цель данной статьи заключается в том, чтобы оценить возможности использования совместного предприятия как формы организации международной деятельности для облегчения внедрения лучших управленческих практик на растущих рынках, к которым относится российская экономика.

Совместные предприятия как объект международного трансферта технологий

Наиболее часто МСП определяют как результата взаимодействия двух или более материнских компаний, действующих в различных юрисдикциях (различных стран происхождения) в целях обмена ресурсами, разделения и минимизации рисков и получения выгод от совместного предприятия. Как правило, одна из материнских компаний физически расположена в зоне юрисдикции МСП [Assche, 2013]. Совместное предприятие формируется с использованием элементов партнерства, однако фактически, имеет проектный характер, что подразумевает наличие четкого понимания выделенных ресурсов, временных сроков и поставленных задач.

В России объемы международной кооперации производственных процессов растут из года в год, не за счет роста числа совместных предприятий, а увеличения численности их сотрудников и укрупнения масштабов бизнеса.

Такие отрасли как обрабатывающее производство, оптовая и розничная торговля, девелопмент и операции с недвижимостью занимают ключевые позиции по числу действующих организаций с привлечением иностранного капитала по обороту организации и среднесписочной численности работников (таблица 1).

Применительно к совместным предприятиям, можно отметить, что для них уровень накопленных знаний слишком мал, поэтому материнские компании выступают важным источником для трансферта и дальнейшей адаптации знаний и технологий. Организации также могут извлекать знания и технологии через использование опыта отдельных ее участников. Применительно к совместным предприятиям примером такой практике может служить привлечение высококвалифицированных иностранных работников, экспатов, которые могут транслировать полученный опыт и знания на уровне компании. Как правило, в совместных предприятиях, помимо совета директоров, интересы материнских компаний представляют топ-менеджеры, имеющие опыт работы в этих компаниях и отвечающие за ключевые направления деятельности: финансы, маркетинг, управление производством и человеческими ресурсами [Huber, 1991].

Таблица 1. Показатели деятельности предприятий с участием иностранного капитала по видам экономической деятельности (за 2015 год)

Наименование	Количество предприятий, имеющих иностранное участие, единиц	Среднесписочная численность работников, человек	Инвестиции в основной капитал, млн. рублей
Всего	17565	3254726	1955216
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	463	58883	40006
рыболовство, рыбоводство	21	2738	175
добыча полезных ископаемых	428	209101	383621
обрабатывающие производства	3268	1233724	649408
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	239	309647	183973
строительство	999	115850	64459
оптовая и розничная торговля	5039	649055	167971
гостиницы и рестораны	475	68589	12244
транспорт и связь	1241	336632	231591
операции с недвижимым имуществом, аренда	4936	222719	208795
здравоохранение и предоставление социальных услуг	197	26294	3665
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	227	19007	9248

Российский статистический ежегодник-2016. – М., 2016. – С.544

Трансферт технологий в международных совместных предприятиях

Основываясь на исследованиях в области управления международными совместными предприятиями и изучения трансферта знаний и технологий, выделим ключевые факторы эффективности передачи знаний в случае, когда донором выступает материнская компания, а реципиентом – совместное предприятие. Дж. Дин и Д. Буоэн выделили следующие факторы, влияющих на эффективность передачи и адаптации знаний и технологий, полученных от материнской компании: способность к обучению; поставленные цели и стратегии; уровень вовлеченности иностранной материнской компании в операционную деятельность международного совместного предприятия; конфликты и разногласия.

1. Способность к обучению.

Многие организации имеют высокий уровень «абсорбционной способности», то есть «способности фирмы признавать ценность новой, поступающей извне, информации, ассимилировать ее и найти ей коммерческое применение» [Dean, Bowen, 1994]. Как правило, они выше у организаций с гибкой, небюрократической структурой управления, которая позволяет увеличить эффективность трансферта технологий, поскольку высокий уровень самостоятельности линейного менеджмента позволяет инициировать взаимодействие и обмен полученной информацией и поощрять изменения во внутренней среде организации.

2. Поставленные цели и стратегии

Поставленные цели и стратегии позволяют оценить уровень понимания общих целей и задач и эффективность их реализации, влияние новых знаний и технологий на текущие управленческие проблемы. Комплексное понимание целей и стратегии позволяет менеджменту МСП фокусировать внимание на потенциально необходимых технологиях и знаниях, которые передаются иностранной материнской компанией.

3. Уровень вовлеченности

Обучение локального менеджмента представителями иностранной материнской компании может рассматриваться как механизм передачи информационного контента с одной стороны, и корпоративных норм и практик – с другой. Таким образом, сессии обучения становятся важным инструментом трансляции управленческих практик и технологий и стимулом для их локализации.

4. Конфликты и разногласия

Разногласия материнских компаний минимизируют трансферт знаний и технологий МСП [Lane et al., 2001].

5. Структура собственников

Наличие контрольного пакета у одного из акционеров, а также передача части акционерного капитала менеджменту МСП может привести к значительным трудностям в процессе управления знаниями. Структура собственников МСП может также влиять на кросс-культурные противоречия в управленческой среде, конфликты материнских компаний и назначенные цели МСП.

Подход к оценке эффективности международных совместных предприятий

Ресурсный подход в теории менеджмента предполагает, что знания и технологии, полученные от материнской компании, формируют конкурентные способности МСП. Управления знаниями, способностями и навыками иностранной материнской компании, развивающейся в условиях высококонкурентных рынков, позволяет обрести конкурентное преимущество и обеспечить эффективность МСП [Yan, 2011]. Данное утверждение формирует две методологические проблемы. Первая посвящена проблеме определения критериев эффективности МСП. Вторая – то, каким образом исследователь может определить рейтинг трансферта знаний и технологий, а также найти корреляционные параметры между полученными знаниями и технологиями, и эффективностью предприятия.

Эффективность может измеряться параметрами финансовой деятельности или показателями рынка. Тем не менее, для данного исследования, следует рассматривать ключевые компетенции и внутренние процессы как источники конкурентного преимущества, и, следовательно, представляется возможной оценка эффективности посредством ключевых компетенций, переданных и адаптированных в рамках деятельности МСП.

Следуя данному подходу, рассмотрим ключевые параметры эффективности, по которым можно исследовать деятельность МСП.

1. Устойчивость

Она является одним из наиболее общих индикаторов, которые встречаются во многих эмпирических исследованиях. Чем дольше существует совместное предприятие, тем выше этот показатель, и, следовательно, успешнее реализуется взаимодействие материнских компаний в форме совместного предприятия [Meschi, Wassmer, 2013]. Можно выделить два состояния – функционирующее предприятие или решение о закрытии по инициативе материнских компаний. Между тем, данный показатель имеет определенные допущения.

Использование решения о закрытии МСП в качестве отрицательного показателя эффективности, также имеет определенные ограничения, поскольку нельзя утверждать, что все закрытые СП являются неэффективными. Во-первых, высокие показатели эффективности СП могут привести к операции buy-out со стороны одной из материнских компаний и превращения совместного предприятия в дочернее предприятие с одним собственником. Кроме того, прекращение деятельности СП может означать выполнение всех задач, поставленных материнскими компаниями при его создании. В этих случаях показатели длительности существования СП в качестве критериев эффективности представляются неинформативными. В исследовании Макино и Бэмиша [Makino, Baemish, 2007] отмечается необходимость поиска факторов мотивации для прекращения деятельности МСП – являлось ли оно запланированным или нет. Теория реальных опционов также формирует новый подход для определения параметра устойчивости в качестве фактора эффективности деятельности МСП [Tong, Reuer, 2007]: МСП рассматривается в качестве инвестиции, направленной на рост финансовых результатов компании или выход на новые рынки сбыта. Таким образом, прекращение деятельности следует рассматривать как свидетельство о достижении вышеуказанных целей.

2. Финансовые показатели

Многие исследователи при изучении деятельности МСП уделяют пристальное внимание показателям прибыльности (ROI, ROA, ROS) и рыночной доли совместного предприятия [Meschi, Cheng, 2007]. Между тем, критерий общих финансовых показателей зачастую подвергается критике, из-за того что формируются в единой консолидированной отчетности. Поэтому выделение информации, касающейся деятельности МСП в структуре отчетности материнских компаний представляется не всегда возможным. Тем не менее, финансовые показатели используются исследователями достаточно часто [Choi, Beamish, 2004].

3. Удовлетворенность

Субъективные оценки деятельности МСП топ-менеджментом этих предприятий рассматривались в роли основного фактора в значительном числе исследований. Данные субъективных оценок построены на модели Андерсена, согласно которой «совместные предприятия следует оценивать преимущественно в качестве отдельно функционирующих

бизнес-единиц, деятельность которых направлена на увеличение собственных показателей, а не показателей материнских компаний» в которой используются независимые оценки менеджмента МСП [Corbett, Anderson, 1995]. Однако, данное обобщение, использованное для оценки деятельности МСП, может отрицательно сказаться на валидности результатов. К примеру, иностранная материнская компания может иметь критерии, по которым определяется уровень удовлетворенности, отличные от тех, которыми руководствуется локальная материнская компания. Кроме того, различными могут быть критерии оценки у менеджмента МСП и представителей материнских компаний. Подобная критика данного фактора определила общий подход к формированию смешанных групп респондентов, в которые входили как представители менеджмента МСП, так и представители материнских компаний.

3. Достижение индивидуальных/общих результатов

В сравнении с предыдущими факторами (финансовые показатели, устойчивость МСП), достижение индивидуальных/общих результатов измеряется в рамках каждого участника межфирменного взаимодействия. Из допущения следует, что материнские компании, преследуя свои стратегические цели, удовлетворяют потребности друг друга. Когда подобные цели действительно существуют, такие факторы как устойчивость или финансовые показатели могут не всегда полно отражать эффективность МСП. К примеру, совместное предприятие, созданное с целью трансфера технологий, не может быть валидно охарактеризовано только показателем устойчивости. Субъективная оценка деятельности МСП менеджментом материнских компаний посредством достижения целей является широко распространенной [Robson et al., 2008], однако она часто подвергается критике в связи с тем, что материнские компании могут по-разному оценивать важность задач совместного предприятия. При наличии значительных расхождений во мнениях респондентов-представителей материнских компаний, простое суммирование или поиск среднего значения не являются оптимальными методами для оценки совместного предприятия.

4. Обучение

Базовые управленческие концепции предполагают, что передача ключевых компетенций от материнских компаний международным совместным предприятиям является определяющей для успешной деятельности последних. В работах С. Данарая трансферт используется в качестве показателя эффективности компании [Dhanaraj, 2005]. Представляются очевидными следующие выводы (при использовании параметра обучения в измерении эффективности совместных предприятий): во-первых, параметр обучения является категорией восприятия. Следовательно, различные респонденты могут предоставить противоположные ответы, что ставит под сомнение валидность результатов опроса. Во-вторых, обучение рассматривается многими исследователями в качестве второстепенной, вспомогательной цели для международных совместных предприятий, что позволяет идентифицировать его не как показатель эффективности, а в качестве отдельно изучаемого объекта [Gong et al., 2007].

Заключение

Обобщая сказанное, следует отметить, что единого подхода к определению показателей эффективности международного совместного предприятия на сегодняшний день не существует. Принимая во внимание ограничения каждого показателя, наиболее эффективными представляются их комбинации. Предложенное авторами данной статьи применение субъективных и объективных показателей при оценке деятельности МСП представляется более продуктивным, чем оценка по отдельности. Более того, субъективные показатели оценки деятельности, использование различных данных респондентов, включая менеджмент совместного предприятия и материнских компаний, является исключительно важным. В дополнение к этому подходу, следует уделять пристальное внимание таким показателям, как устойчивость и обучение.

Подводя итоги, следует отметить, что использование данных показателей в комплексе позволит избежать субъективных оценок при измерении влияния материнских компаний на деятельность совместного предприятия. Очевидным представляется, что одним из ключевых условий успешного трансфера управленческих технологий через развитие международного совместного предприятия является сбалансированный подход к выполнению вышеуказанных показателей.

Библиография

1. Arregle Jean L., Toyah L. Miller, Michael A. Hitt, and Paul W. Beamish. Do Regions Matter. An Integrated Institutional and Semi-Globalization Perspective on the Internationalization of MNEs // *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. P.910-934.
2. Choi C., Beamish P.W. Split management control and international joint-venture performance // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. P.201-215
3. Corbett A.T., Anderson J.R. Knowledge tracing: modelling the acquisition of procedural knowledge // *User Modelling and User-Adapted Interaction*. 1995. Vol.4. P.253-278
4. Gong Y., Shenkar O., Luo, Y., & Nyaw M.K. Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P.1021-1034.
5. Dean J.W., Bowen D.E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development // *Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19. No. 3. P.392-418.
6. Dhanaraj C., Lyles M.A., Steensma H.K., & Tihanyi L. Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance // *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol. 35. P.428-442.
7. Hennart J. A transaction cost theory of equity joint ventures // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. P.361-374.

8. Henisz W. The institutional environment for multinational investment // *The Journal of Law, Economics and Organization*. 2000. Vol. 16. P. 334-364.
9. Huber J.P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures // *Organization Science*. 1991. Vol.2. P. 88-115.
10. Kogut B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives // *Strategic management journal*. 1988. Vol. 9. P.319-332.
11. Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A. Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 1139-1161.
12. Makino S., Chan C.M., Beamish P.W. Intended and unintended termination of international joint ventures // *Strategic management journal*. 2007. Vol. 28. P. 1113-1132.
13. Meschi P.-X. & Cheng L. Do Sino-foreign joint ventures create shareholder value for Chinese partners? // *International Journal of Business*. 2007. Vol. 12(3). P. 325-34.
14. Meyer K., Estrin S., Bhaumik S., Peng M. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies // *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30. P. 61-80.
15. Nonaka I., Takeuchi N. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Ney-York: Wiley, 1995.
16. Robson M.J., Katsikeas C.S., & Bello D.C. Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity // *Organization Science*. 2008. Vol. 19. P. 647-665.
17. Tong W.T., Reuer J.J. Real Options in Strategic Management // *Advances in strategic management*. 2007. Vol. 24. P. 3-28.
18. Yan. F. Towards understanding IJV control: parent inside and outside control – an exploratory case study // *International journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6. No. 4. P. 223-245.

Transfer of management technologies in international business: Case of joint ventures

Georgii A. Alaev

Postgraduate,
Department of management,
Higher School of Economics and Management,
Ural Federal University,
620002, 19 Mira st., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: georgy.alaev@yahoo.com

Elena A. Yakimova

Senior Lecturer,
Department of management,
Higher School of Economics and Management,
Ural Federal University,
620002, 19 Mira st., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: Ea.yakimova@yandex.ru

Elena V. Emel'yanova

Senior Lecturer,
Department of management,
Higher School of Economics and Management,
Ural Federal University,
620002, 19 Mira st., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: purz@mail.ru

Andrei G. P'yankov

Senior Lecturer,
Department of management,
Higher School of Economics and Management,
Ural Federal University,
620002, 19 Mira st., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: pag68@mail.ru

Abstract

This scientific paper is devoted to the evaluation of the effectiveness of the transfer of management technologies in the organization of international joint ventures. The authors of this article proposed a combined methodical approach that uses quantitative (financial, objective) performance indicators of joint ventures and subjective, based on interviews with managers of parent and subsidiary companies. The approach proposed by the authors avoids the limitations associated with the validity of survey results and the narrow interpretation of financial ratios. The proposed approach can be used to evaluate both existing international joint ventures and when designing their creation. It should be noted that there is no single approach to determining the performance indicators of an international joint venture to date. Taking into account the limitations of each indicator, their combinations are the most effective. The use of subjective and objective indicators proposed by the authors of this article in evaluating the activity of SMEs seems to be more productive than the evaluation alone. Moreover, the subjective performance measures, the use of different respondents' data, including the management of the joint

venture and parent companies, are extremely important. In addition to this approach, attention should be paid to indicators such as sustainability and learning.

For citation

Alaev G.A., Yakimova E.A., Emel'yanova E.V., P'yankov A.G. (2017) Transfer upravlencheskikh tekhnologii v mezhdunarodnom biznese na primere sovmestnykh predpriyatii [Transfer of management technologies in international business: Case of joint ventures]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (5A), pp. 5-16.

Keywords

Transfer of management technologies, dynamics, efficiency, absorption capabilities

References

1. Arregle Jean L., Toyah L. Miller, Michael A. Hitt, and Paul W. Beamish (2013) Do Regions Matter. An Integrated Institutional and Semi-Globalization Perspective on the Internationalization of MNEs. *Strategic Management Journal*, 34, pp. 910-934.
2. Choi C., Beamish P.W. (2004) Split management control and international joint-venture performance. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 201-215
3. Corbett A.T., Anderson J.R. (1995) Knowledge tracing: modelling the acquisition of procedural knowledge. *User Modelling and User-Adapted Interaction*, 4, pp. 253-278
4. Gong Y., Shenkar O., Luo, Y., & Nyaw M.K. (2007) Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1021-1034.
5. Dean J.W., Bowen D.E. (1994) Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 3, pp. 392-418.
6. Dhanaraj C., Lyles M.A., Steensma H.K., & Tihanyi L. (2005) Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 428-442.
7. Hennart J. (1988) A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374.
8. Henisz W. (2000) The institutional environment for multinational investment. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 16, pp. 334-364.
9. Huber J.P. (1991) Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, pp. 88-115.
10. Kogut B. (1988) Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9, pp. 319-332.

11. Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A. (2001) Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, pp.1139-1161.
12. Makino S., Chan C.M., Beamish P.W. (2007) Intended and unintended termination of international joint ventures. *Strategic management journal*, 28, pp. 1113-1132.
13. Meschi P.-X. & Cheng L. (2007) Do Sino-foreign joint ventures create shareholder value for Chinese partners? *International Journal of Business*, 12(3), pp. 325-34.
14. Meyer K., Estrin S., Bhaumik S., Peng M. (2009) Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30, pp. 61-80.
15. Nonaka I., Takeuchi N. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Ney-York: Wiley.
16. Robson M.J., Katsikeas C.S., & Bello D.C. (2008) Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*, 19, pp. 647-665.
17. Tong W.T., Reuer J.J. (2007) Real Options in Strategic Management. *Advances in strategic management*, 24, pp. 3-28.
18. Yan. F. (2011) Towards understanding IJV control: parent inside and outside control – an exploratory case study. *International journal of Business and Management*, 6, 4, pp. 223-245.