Акопов В.С.
докт. техн. наук, профессор, заведующий кафедрой "Менеджмент" МГТУ им. Н.Э. Баумана
Лобанов А.Г.
аспирант

И ТОЛЬКО МЫ ПЛЕЧОМ К ПЛЕЧУ...

менеджмент совместных предприятий: проблемы и решения

Роль международных корпораций в рыночной экономике стремительно возрастает. Компании из развивающихся стран стремятся интегрироваться в мировую экономику, а транснациональные корпорации идут в развивающиеся страны в поисках роста и захвата доли мирового рынка. Самый простой и надежный способ удовлетворения интересов обеих сторон - заключение альянсов, которые сегодня получают все большее распространение. Однако этот процесс сталкивается с огромным количеством проблем, возникающих из-за финансового, технологического и культурного несоответствия развития партнеров.

Для ряда компаний альянс может быть единственной возможностью выжить в условиях, когда внутренний рынок открывается для иностранных конкурентов, владеющих мировыми брэндами или передовыми технологиями. Хотя альянсы и совместные предприятия (СП) становятся достаточно популярными и важными для достижения конкурентных и стратегических целей, они не всегда оправдывают ожидания.

Почему же совместные предприятия на развивающихся рынках сталкиваются с проблемами? Какие существуют пути решения подобного рода задач во избежание таких порой тотальных провалов, которые, несомненно, сказываются на репутации предприятий? Какие факторы необходимо учесть при выборе того или иного типа совместного предприятия?

Существует множество проблем, возникающих в процессе создания и поддержания отношений между владельцами совместных предприятий. Сначала рассмотрим основные проблемы, возникающие в процессе создания СП.

Во-первых, это проблема договорного характера. Некоторые западные компании, осуществляя инвестиции, пытаются добиться максимального преимущества в управлении совместными предприятиями. Цели любого совместного предприятия ограничиваются интересами каждой из сторон, принимаю-

щих участие в его создании.

Вторая проблема носит, скорее всего, внутренний характер. Это касается совместимости партнеров. Культурные особенности сторон играют очень важную роль в дальнейшем сотрудничестве и развитии товарно-денежных отношений между странами. Как показывает статистика, компании, рассматривая потенциально новые рынки, предпочитают открывать совместные предприятия в дружественных им странах-соседях, где они хорошо знают культурную специфику и возможные пути решения возникающих проблем.

Можно выделить ряд качественных показателей внутренних проблем совместных предприятий:

- *вклад и контроль.* Как правило, каждый партнер стремится быть независимым от других партнеров, стараясь при этом их контролировать в собственных интересах. Все партнеры стремятся повысить собственную значимость. Существует множество теорий, изучающих эти вопросы. В большинстве из них мерой контроля является вклад ресурсов в различных пропорциях, то есть тот партнер, который вложил больше ресурсов (знаний, технологий, инвестиций и.т.п.), имеет большее влияние на других участников предприятия. Так или иначе, все участники понимают, что совместное предприятие можно считать успешным только в том случае, когда все партнеры получают желаемую выгоду и доход;

- *культурная дистанция.* С одной стороны, это является преимуществом, так как позволяет расширить знания и получить опыт совместной работы, а с другой – появляются взаимонепонимание и серьезные ошибки. Поскольку каждая нация имеет различные поведенческие и ценностные стандарты, это существенно влияет на ход бизнес-процессов в СП. Другими словами, указанные факторы препятствуют эффективной работе партнеров;

- *стиль управления.* Один из важных факторов, причиной которого может быть непонимание, отражает различия в стиле управления. Например, сотрудник фирмы ***A*** может спросить сотрудника фирмы ***B*** о его мнении по одному вопросу, однако сотрудник фирмы ***B*** без предварительного согласования со своим начальником может не пойти на контакт. Такие действия порой моментально отбивают желание общаться с подобными людьми, что значительно снижает степень взаимодействия сотрудников партнерских компаний;

- *языковой барьер.* Одним из важных факторов является язык как способ взаимодействия, обеспечивающий правильный поток полезной информации без ее искажения. Отсутствие знания языка – огромный барьер, приводящий к непониманию и недоверию между партнерами и, как следствие, к проблемам, связанным с управлением на организационном и индивидуальном уровнях.

Таким образом, в совместных предприятиях может существовать множество внутренних конфликтов. Многие исследователи сводят разрешение этих конфликтов к балансированию интересов в ту или иную сторону.

Менеджерам приходится учитывать многообразие субъектов макро- и микросреды предприятия,

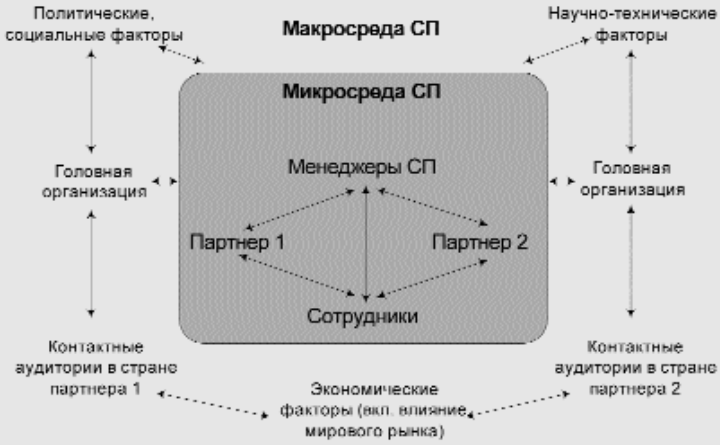


Рис. 1. Основные субъекты макро- и микросреды СП

обусловленное, в частности, участием в его деятельности партнеров из двух и более государств (рис. 1). Согласно терминологии Ф. Котлера, к контактным аудиториям относятся органы государственного управления, конкуренты, профсоюзы, поставщики, клиенты, акционеры и некоторые другие группы, деятельность которых влияет на функционирование СП и которые, в свою очередь, испытывают обратное влияние. В микросреду партнеры входят только в той степени, в которой выражается мера их непосредственного участия в деятельности предприятия, то есть посредством определенных материальных, людских и других ресурсов. В остальном же фирмы-участники СП остаются автономными предприятиями со своими собственными интересами. Конфликты интересов возможны фактически в любой сфере взаимодействия партнеров и на любой стадии жизненного цикла СП.

Во-первых, это конфликты между СП и его «родителями» (головными организациями участников СП). Проблемы в данном случае вероятны, если «родители» не формулируют достаточно четко свои цели для менеджеров СП или у последнего есть собственные интересы, вступающие в противоречие с интересами «родителей».

Во-вторых, это конфликты между иностранным участником СП и страной местонахождения СП. Иностранного инвестора может не устраивать качество инвестиционного климата (в частности, чрезмерный уровень налогового и таможенного обложения, качество инфраструктуры, отсутствие четкого законодательного механизма, регулирующего его деятельность, и т.д.).

В-третьих, это конфликты между самими участниками СП. Они могут возникать в следующих областях:

- *финансовой* (например, противоречия по вопросу о том, какую часть прибыли может репатриировать иностранный участник; как на-

иболее целесообразно использовать прибыль, предназначенную для реинвестирования в стране местонахождения СП, и т.д.);
- *управленческой (*например, разногласия по поводу того, представитель какого партнера будет назначен на пост генерального директора или иной ключевой пост в управленческом звене СП);
- *технологического сотрудничества* (например, передача каких-либо знаний в рамках СП при несоблюдении мер предосторожности может привести к превращению «обучившегося» таким образом партнера в потенциального конкурента).

На уровне самого предприятия решение данных проблем во многом зависит от усилий управленческого звена, которое формулирует и контролирует исполнение всеми структурными единицами организации соответствующих стратегических и тактических установок. Однако специфика СП как экономического феномена порождает ряд сложностей в управлении им. Например, именно здесь становится очень актуальной проблема гармонизации деловых культур партнеров – носителей культурно-этнических особенностей своих стран.

Основную сложность при рассмотрении урегулирования интересов партнеров представляет корректный сравнительный анализ приоритетности баланса интересов перед другими способами прекращения конфликта в каждом конкретном случае. В зависимости от величины требуемых для компромиссного решения уступок, а также имеющихся в распоряжении сторон ресурсов, участники могут выбрать стратегию поведения, отличную от «переговорной», то есть ведущей к балансированию интересов путем уступок. В частности, ими может быть выбрана стратегия достижения максимума в сложившейся ситуации или же предпочтение получит отказ от борьбы с дальнейшим выходом из СП.

Оценка имеющихся вариантов поведения включает в себя:
- правильное количественное выражение конфликтующих интересов (в конечном итоге, любые интересы экономических партнеров несут в себе некоторую сугубо экономическую «начинку»);
- грамотную оценку собственных материальных и нематериальных ресурсов («влиятельность» каждого из участников СП может оцениваться не только исходя из суммы их вкладов в уставный фонд, но и с учетом других видов «полезности», привносимых ими в общее пользование, таких как, например, ценные деловые контакты, идеи и т.д.);
- тщательный сравнительный анализ имеющихся вариантов поведения, в частности, оценку предполагаемой выгоды от достижения баланса интересов относительно ожидаемых расходов по его достижению.

От того, насколько качественно будут выполнены эти задачи, зависит в конечном итоге и способность партнеров правильно использовать критерий сбалансированности интересов.

В заключение хочется отметить, что набор существующих проблем, возникающих в течение жизненного цикла СП, достаточно индивидуален и определяется мотивами при его создании. Теоретическое ис-

следование показало, что каждый партнер, входящий в состав СП или альянса, преследует собственные интересы, наиболее выгодные для себя.

Причины для совместного сотрудничества различны, но, в общем, основаны на одних и тех же принципах: а) увеличения производства; б) повышения эффективности работы; в) расширения (экспансии) полномочий и действий; г) уменьшения риска при разработке новых продуктов; д) достижения производственных результатов вследствие привлечения инвестиций и использования современных технологий. Отсюда следует, что каждый партнер старается достичь максимального контроля, получить «превосходство» над другими, что может оцениваться в виде вклада собственных ресурсов, знания тенденций развития локального рынка, опыта при внедрении новшеств и технологий.

Предыдущие исследования показали, что взаимодействие СП с внешними факторами, такими как политическая ситуация в стране и пр., значительно влияет на производительность СП. К сожалению, в мировой практике показатель «провальных» СП достаточно высок - около 80%. Однако многие известные транснациональные компании начинали свою деятельность с создания небольших СП. В связи же с особенностями нашего культурного наследия и постоянными изменениями в законодательстве эта область в российской практике еще полностью не раскрыта, что препятствует привлечению иностранных инвестиций в российскую экономику.

Литература

1. Barkema H.G., Vermeulen F. What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? // Journal of International Business Studies, fourth quarter, 1997. - Pp. 845-860.

2. Geringer J.M. Control and performance in international joint ventures // Journal of International Business Studies, 1989, Vol.20, 2. - Pp. 235-295.

3. Hill R.C.J., Hellriegel D. Critical contingencies in joint venture management: some lessons from managers // Journal of Business & Industrial Marketing, 1994, Vol. 5, 4. - Pp. 594-607.

4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е.М.Пенькового. – М.: Прогресс, 1990. – С. 149.

5. О подобного рода проблемах см., напр.: Beamish Paul W. Multinational Joint Ventures in Developing Countries. – London: Routledge, 1988.

6. Beamish P.W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance // Management International Review, 1987, Vol.27. - Pp. 23-37.

7. Fey C.F. and Beamish P.W. Strategies for managing Russian international joint venture conflict. // Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 1998. - Pp. 98-104.

8. Fey C.F. and Beamish P.W. Joint venture conflict: case of Russian international joint venture. // Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 1999. - Pp. 99-102.

9. Kabiraj T., Lee C.C., Marjit S. Cultural compatibility and joint venture instability, 2001.

10. Baughn Christopher C., Denekamp Johannes G., Stevens John H., Osborn Richard N. Protecting intellektual capital in international alliances // Journal of World Business, 1997, Vol. 32, No 2. - Pp. 103–104.

pn

высшее экономическое образование для предпринимателей



главы учебных пособий

специальность:
060800 "Экономика и управление на предприятиях"

квалификация —
экономист-менеджер