

24. Science Direct database. Data as of July 2nd 2014. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/search>

25. *Sedlacek S.* The role of universities in fostering sustainable development at the regional level// *Journal of Cleaner Production*, 48. — 2013. — P. 74–84.

26. *Shaping the Education of Tomorrow. 2012 Report on the UN Decade of Education for Sustainable Development, Abridged.* UNESCO, 2012. Електронний ресурс. Режим доступу:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002166/216606e.pdf>

27. *Sustainable Development Law and Legal Definition, USLegal Home.* Електронний ресурс. Режим доступу:

<http://definitions.uslegal.com/s/sustainable-development/>

28. *Yuan X., Zuo J., Huisingh D.* Green Universities in China — what matters? // *Journal of Cleaner Production*, Volume 61, 15 December 2013. — Pp. 36–45. Режим доступу:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.030>.

Статтю подано до редакції 10.09.14 р.

УДК 339.9: 334

*Рябець Н.М., к.е.н.,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

АНОТАЦІЯ. У статті здійснено аналіз процесів навчання в стратегічних альянсах ТНК і вплив даних процесів на конкурентні позиції компаній, що приймають участь в альянсі. Розкрито сутність і специфіка еволюції стратегічного альянсу в результаті процесу міжорганізаційного навчання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний альянс, ефективність, модель міжорганізаційного навчання, компетенції партнеру, інтерналізація знань.

ANNOTATION. The article is aimed to analyze the educational process within TNC'S strategic alliances and to determine the influence of such process on competitive positions of the companies

that take part in such organizational structures. The essence and the specific of the strategic alliances evolution as the result of interorganizational education is identified in the current article.

KEY WORDS: strategic alliance, efficiency, the model of the interorganisational study, partner's competitions, the internationalization of the knowledge.

Постановка проблеми. Глобальні трансформації останніх десятиліть значно посилили конкурентну боротьбу на світових ринках. Необхідність забезпечення максимально швидкого й ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища змушує топ-менеджмент ТНК звертати увагу на вибір найбільш ефективних конкурентних стратегій. В умовах об'єктивної необхідності розвитку різних форм кооперації, з одного боку, і складності еволюції глобальних організаційних структур — з іншого, ТНК дедалі частіше використовують стратегічні альянси у формуванні міжнародних партнерських відносин. Ці особливості зумовлюють надзвичайну актуальність дослідження стратегічних альянсів ТНК та необхідність обґрунтування методів підвищення ефективності процесу навчання в зазначених еволюційних формах організації діяльності ТНК.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Дослідженню транскордонних стратегічних альянсів як конкурентної стратегії ТНК присвятили свої роботи зарубіжні вчені Б. Гаррет, Д. Даннінг, П. Дюссож. Питання між організаційного навчання в стратегічних альянсах розглядали, в тому числі, Г. Хеймел, А. Інкпен і Б. Сімонін.

Мета статті полягає у дослідженні процесів навчання та обміну знаннями між партнерами в стратегічних альянсах й впливу даних процесів на конкурентні позиції компаній-учасниць альянсу.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день стратегічні альянси, в тому числі транскордонні, стали невід'ємною частиною міжнародної економічної системи, зокрема у 2013 р. у міжнародному бізнесі було укладено більше ніж 2 тис. альянсів, а середній темп приросту зазначених організаційних форм, що укладаються щорічно становить близько 15 %. Разом з тим, варто зазначити, що участь у стратегічних альянсах пов'язана з цілим рядом труднощів, близько 50 % від загальної кількості альянсів

не досягає поставленої мети, що свідчить про необхідність звернення особливої уваги на питання щодо формування методів і механізмів підвищення ефективності використання даної стратегії.

Проведений комплексний аналіз функціонування стратегічних альянсів ТНК на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу вказує на необхідність забезпечення ефективного процесу навчання між компаніями-партнерами як однієї з необхідних передумов для досягнення високої результативності та створення нових можливостей щодо економічного зростання і адекватного реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища функціонування альянсу. В статті автором з урахуванням різних факторів впливу ідентифіковано особливості міжорганізаційного навчання як одного із методів підвищення ефективності діяльності такої організаційної структури.

В організаційному контексті, прагнення компанії навчатись являє собою сформульоване бажання з боку топ-менеджменту компанії перейняти знання та компетенції партнера.

Як показує аналіз практики функціонування стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі, основними рівнями організаційного навчання є навчання одиничного циклу. Навчання одиничного циклу, в свою чергу, передбачає поступові зміни, що не зачіпають основоположні цінності компанії і, як правило, відбуваються в рамках чинної системи організаційних процесів, у той час як навчання подвійного циклу потребує перегляду існуючих норм і правил. Вторинне навчання передбачає підвищення ефективності процесу навчання, являючи собою «навчання відносно навчання». На противагу вторинному навчанню, перші два рівня стосуються «первинного навчання». У той же час найпоширенішим рівнем навчання в стратегічних альянсах ТНК у сучасних умовах є навчання одиничного циклу. Існують три основних типи навчання одиничного циклу в стратегічних альянсах: по-перше, це інтернаціоналізація інформації, знань і компетенцій партнеру (власне міжорганізаційне навчання); по-друге, це можливість краще «пізнати» свого партнера, його цілі і методи діяльності, що допоможе в подальшій співпраці; нарешті, це отримання досвіду в сфері управління стратегічними альянсами, що, можливо, зробить участь компанії у майбутніх альянсах ефективнішою.

Ефективність інтерналізації знань і компетенцій партнеру залежить як від характеристик обох партнерів, так і від характеристик самого знання, що передається в процесі навчання. До характеристик партнеру, знання якого ТНК намагається інтерналізувати, можна віднести прагнення захистити своє знання, а також культурні та організаційні відмінності від партнеру, що навчається, які знижують ступень «прозорості» знань навіть за відсутності цілеспрямованих зусиль щодо захисту знань і компетенцій. Так, культурні відмінності здатні скоротити потоки інформації між партнерами, що негативно вплине на ефективності навчання. Найяскравіше даний феномен можна прослідити на прикладі мовних відмінностей. Відмінності між партнерами включають у себе й відмінності в організаційній культурі, оскільки передача знань між компаніями здійснюється за рахунок множинності «індивідуальних» обмінів між співробітниками, відмінності в організаційній культурі компаній-партнерів ускладнюють комунікації і знижують ефективність навчання. «Непрозорість» партнера, що викликана відмінностями в національних та організаційних культурах, може виявитись вагомою перешкодою на шляху трансферу знань, ніж свідомо впроваджені організаційні механізми.

Поєднані разом, характеристики партнера, що навчає (можливо, всупереч своєму бажанню) та характеристики знання обумовлюють ступінь невизначеності знання (knowledge ambiguity) [6, р. 597]. Невизначеність розуміється як нездатність партнера, що навчається, зрозуміти, які саме компетенції є джерелом конкурентних переваг. У загальнішому розумінні, невизначеність знань передбачає нерозуміння логічних зв'язків між діями та результатами, між причинами та наслідками, що являє собою суттєву перешкоду на шляху передачі, інтерпретації, асиміляції та наступного використання знання. Невизначеність протистоїть бажанню та можливостям ТНК, що навчається провести інтерналізацію необхідних знань і компетенцій. Саме на подолання невизначеності знань мають бути спрямовані зусилля менеджменту ТНК у тому разі, якщо її ціллю в рамках стратегічного альянсу є інтерналізація знань і компетенцій партнера. Основними характеристиками знання, що впливає на ступінь його невизначеності, є «скритість» (tacitness) знання, його складність і специфічність, а також його відповідність базі компетенцій компанії, що навчається. «Скритість» знання визначається можливістю його кодифікації. Наяв-

ність «скритого» знання пояснюється тим, що співробітники компанії, як правило, знають більше, ніж вони можуть розказати. «Скрите» знання наділене суттєвим ступенем невизначеності і важко піддається накопиченню та передачі, оскільки його носіями є люди, на відміну від знання, що є формалізованим, яке може бути збережене, наприклад на паперових чи електронних носіях. «*Специфічність*» знання визначається можливістю його імплементації в практичній діяльності, відмінній від початково запланованої, без значних втрат продуктивності. Специфічні знання володіють більшим ступенем невизначеності, оскільки для їх розуміння партнеру, що навчається необхідно розбиратись в особливостях діяльності, в процесі якої застосовуються дані знання. *Складність знання* характеризується кількістю його взаємозв'язків із різноманітними технологіями, діями, індивідами та ресурсами. База компетенцій компанії являє собою сукупність технологій, якими компанія вже володіє або в сфері яких вона має певний досвід. Для того, щоб ефективно використовувати набуті в процесі навчання знання компанія повинна володіти певним досвідом у даній області, деякою кількістю інформації, що пов'язана з новим знання [5, р. 248].

Основними характеристиками компанії, що навчається, та впливають на ефективність процесу навчання є наявність прагнення до навчання, а також наявність можливостей для навчання — виділення достатньої кількості ресурсів, створення відповідної системи мотивації персоналу, формування серед співробітників відповідного ставлення до навчання, ефективність процесу інтерналізації знань і компетенцій набуває особливого значення в стратегічних альянсах між компаніями-конкурентами, оскільки та компанія, що здатна раніше заволодіти необхідними для неї знаннями партнера, може після досягнення своїх цілей вийти із альянсу, в результаті чого її конкурентні позиції по відношенню до колишнього партнера посиляться. Відповідно до результатів емпіричного дослідження Б. Гаретта та П. Дюссожа, 41 % альянсів призводить до підвищення конкурентних позицій одного з партнерів за рахунок інших і лише у 1,5 % випадків поліпшуються конкурентні позиції всіх компаній-партнерів альянсу [2, р. 57].

На рис. 1 нами представлено процес між організаційного навчання в стратегічних альянсах ТНК у сучасних умовах розвитку.

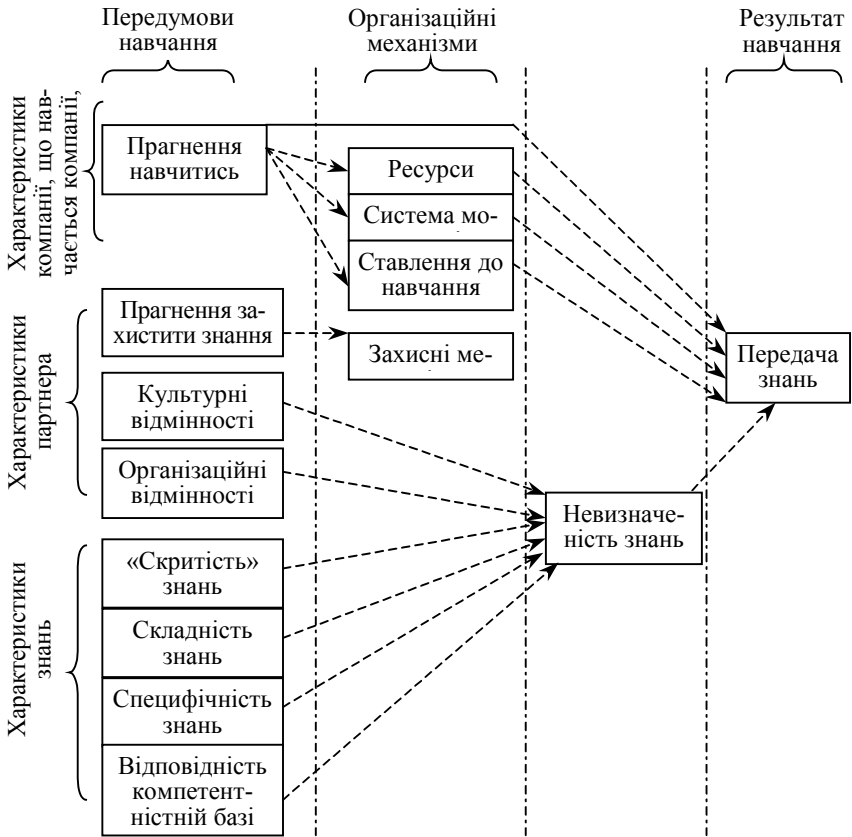


Рис. 1. Міжорганізаційне навчання в стратегічних альянсах ТНК

У той же час для того, щоб підвищити ефективність стратегічних альянсів, спрямованих як на інтерналізацію знань і компетенцій партнера, так і на досягнення інших цілей, ТНК необхідно докладати свідомих зусиль для розвитку компетенції в області управління стратегічними альянсами. Досвід, отриманий в процесі участі в певному альянсі, може бути заснований на практиці в майбутньому, при організації співробітництва з цим самим або з іншими партнерами, що являє собою один із типів організаційного навчання. Також необхідно реалізовувати заходи, спрямовані на розповсюдження й кодифікацію знань про управління стратегічними альянсами, отриманих працівниками, що безпосе-

редньо приймають участь у роботі альянсу ТНК. Корисним інструментом може стати регулярне проведення аналізу альянсів ТНК, що вже завершилися, спрямованого на виявлення взаємозв'язків між діями, що здійснили працівники та отриманими результатами та на визначення методів роботи з партнером, що показали найбільшу ефективність. Важливими є не тільки отримані внаслідок проведення аналізу результати, але й сам процес аналізу, що змушує переосмислити та краще зрозуміти події, що відбулися.

Прикладом стратегічного альянсу, створеного з метою навчання, є спільне підприємство MMI (New United Motor Manufacturing Inc.), засноване у 1984 р. американською ТНК General Motors і японською ТНК Toyota. За допомогою співпраці General Motors намагалася підвищити ефективність своїх виробничих операцій за рахунок приєднання до передових технологій Toyota в галузі виробництва «точно-в-строк», а Toyota — набути досвіду організації виробництва на території США та взаємовідносин з американськими профспілками. Вправна організація альянсу дозволила кожному з партнерів досягти своєї мети — GM підвищила продуктивність праці та якість продукції на своїх заводах завдяки впровадженню елементів системи «точно-в-строк», а корпорація Toyota отримала свою першу виробничу базу на території Північної Америки [5. Р. 33].

Розвиток стратегічного альянсу, на нашу думку, можна представити як послідовність множини ітеративних циклів навчання, характер яких значною мірою визначається первісними умовами співпраці, затвердженими на етапі формування альянсу. Відповідно з телеологічним підходом до динаміки стратегічного альянсу, основними етапами функціонування стратегічного альянсу ТНК є формування альянсу, операційна стадія та оцінка результатів альянсу [3, р. 11]. Даним етапам передують формулювання транснаціональною корпорацією своїх цілей, відносно яких і відбувається оцінювання результатів. Навчання являє собою одну із головних причин переходу стратегічного альянсу із одного стану в інший, також обумовлюючи зміни механізму функціонування альянсу на операційній стадії (що розглядається як тимчасове повернення на стадію формування), можливу еволюцію або розпад альянсу.

Характер процесів навчання визначається початковими умовами співпраці, затвердженими на стадії формування альянсу, які

в подальшому або сприяють або заважають навчанню компаній-партнерів по відношенню до зовнішнього середовища альянсу, задач, що стоять перед ними, процесу співпраці, компетенції та цілей один одного. Найважливішими серед початкових умов є ідентифікація завдань, які кожен з партнерів має виконати в рамках функціонування стратегічного альянсу, організаційні механізми партнерів, які вступають у взаємодію в процесі співпраці, структура взаємодії партнерів та очікування щодо результативності стратегічного альянсу та поведінки партнера та його мотивації [7].

На початку функціонування альянсу навчання є «пізнавальним»: у результаті кращого розуміння різних аспектів функціонування альянсу партнери усвідомлюють, як можна підвищити ефективність спільної діяльності. Поведінкове навчання, що передбачає безпосереднє здійснення змін, що спрямовані на підвищення ефективності, складніше від когнітивного; воно залежить від прихильності партнерів стратегічному альянсу. У свою чергу, прихильність визначається оцінкою альянсу з боку кожного із партнерів. Оцінці піддається не тільки здатність альянсу створювати вартість для ТНК і його відповідність довгостроковим цілям ТНК, але й поведінка партнера, його чесність, добropорядність, відсутність скритих мотивів, а також адаптивні здатності партнера — наскільки він може (та бажає) змінити свою діяльність для досягнення спільних цілей. Після когнітивного навчання й оцінки настає третя стадія циклу навчання — безпосередньо поведінкове навчання, що виражається в перегляді існуючих умов функціонування альянсу. Для підвищення ефективності спільної діяльності компанії можуть змінити перелік завдань, що виконуються стратегічним альянсом, їх взаємозв'язок і розподіл між партнерами; організаційні механізми компаній-партнерів і структура взаємодії також можуть бути скориговані з метою забезпечення більш гладкої та безконфліктної спільної діяльності. Крім того, компанії переглядають свої очікування відносно ймовірності досягнення стратегічним альянсом поставленої мети та можливої поведінки й мотивації партнера. Погіршення очікувань, наприклад, усвідомлення низької ймовірності успіху спільного проекту, високої ймовірності опортуністичної поведінки з боку партнера або низької мотивації партнера, неминуче призведе до зниження прихильності ТНК альянсу, що негативно відіб'ється на його перспективах (рис. 2).

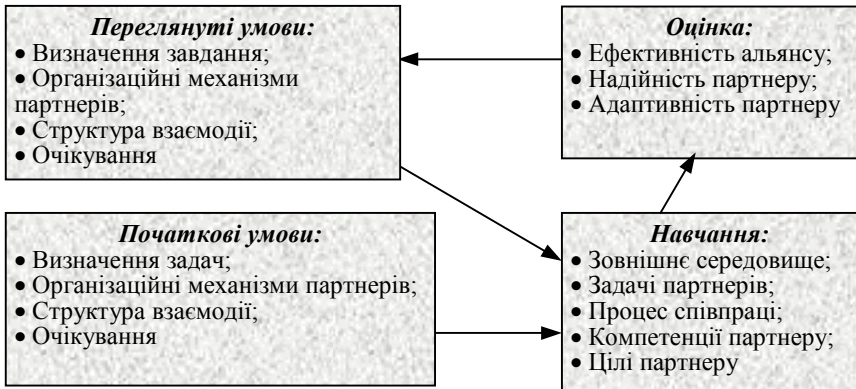


Рис. 2. Еволюція стратегічного альянсу під впливом навчання

Розпад стратегічних альянсів ТНК може бути обумовлений кількома причинами. По-перше, стратегічний альянс може розпастися навіть за наявності успішного навчання, в тому випадку, якщо його оцінка з боку хоча б одного з партнерів буде негативною. По-друге, визначена конфігурація первісних умов здатна утворювати перешкоди для навчання, що призводить до невиконання очікувань, зниженню прихильності партнерів альянсу і в підсумку до припинення співпраці. Нарешті, первісні умови можуть сприяти когнітивному навчанню, але перешкоджати поведінковому; іншими словами, компанії розуміють, що необхідно зробити для підвищення ефективності альянсу, але й розуміють, що вони не здатні цього зробити.

В успішних альянсах партнери залучаються до повторюваної послідовності ітеративних та інтерактивних циклів навчання, яка веде до постійного підвищення довіри та гнучкості у відносинах та до більшої готовності здійснювати специфічні інвестиції. Повторювальні цикли навчання мають кумулятивний ефект; у результаті вплив початкових умов на функціонування альянсу стає все менш і менш відчутним. Отже, базисні умови, що сприяють ефективному навчанню мають бути достатньо гнучкими, щоб забезпечити можливість їх перегляду в майбутньому, проте при цьому партнерам необхідно в достатній мірі структурувати між-організаційні взаємовідносини, щоб останні не стали занадто хаотичними [3, р. 17].

Висновки. Як свідчать результати проведеного дослідження, за допомогою вступу до стратегічних альянсів корпорації окрім доступу до переваг власності та локалізації інших компаній отримують також можливість збільшувати власні переваги на постійній основі за рахунок міжорганізаційного навчання. Ефективність міжорганізаційного навчання в стратегічних альянсах ТНК залежить, як від характеристик компаній-учасниць альянсу, так і від властивостей знання, набуття якого є ціллю компанії, що навчається. Розуміння впливу даних факторів на результативність процесу між організаційного навчання дозволить топ-менеджменту забезпечити для своїх компаній найвищі результати в сфері інтернаціоналізації знань і компетенцій, що в майбутньому сприятиме нарощуванню конкурентних переваг даних компаній.

Література

1. *Culpan R.* The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms // *Management Revue.* — 2008. — № 1/2.
2. *Hamel G.* Competition for Competence and Inter Partner Learning within International Strategic Alliances // *Strategic Management Journal.* — 2001. — Special Issue: Global Strategy.
3. *Inkpen A.* Learning and Strategic Alliances / Inkpen A., Tsang E. // *Academy of Management Annals.* — 2008. — № 1.
4. *Kale P.* Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital / Kale P., Singh H., Perlmutter H. // *Strategic Management Journal.* — 2012. — № 3.
5. *Schoenmakers W.* Learning in Strategic Technology Alliances / Schoenmakers W., Duysters G. // *Technology Analysis and Strategic Management.* — 2009. — № 2.
6. *Simonin B.* Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances // *Strategic Management Journal.* — 2011. — № 7.
7. *Simonin B.* An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances // *Journal of International Business Studies.* — 2004. — № 5.

Статтю подано до редакції 25.09.14 р.