



ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

С.В. ШАВРУК

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ, СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В РАЗВИТИИ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Современные компании достигают целей стратегического позиционирования или реструктуризации не только путем слияний и поглощений, но и с помощью широкого спектра межфирменных соглашений, называемых стратегическими альянсами. В то время как слияния и поглощения между компаниями в рыночной экономике имели место на протяжении всего XX в., заключение альянсовых сделок является относительно новой конкурентной стратегией, которая стала активно использоваться лишь с 80—90-х гг. XX в. Как форма международных межфирменных связей стратегические альянсы, естественно, существовали и раньше, но лишь в конце XX — начале XXI вв. они получили самое широкое распространение.

Как свидетельствуют статистические данные, количество международных стратегических альянсов растет параллельно повышению численности международных слияний и поглощений. Важно отметить, что современные количественные тенденции в развитии стратегических альянсов близки тенденциям в развитии международных слияний и поглощений (рис. 1).

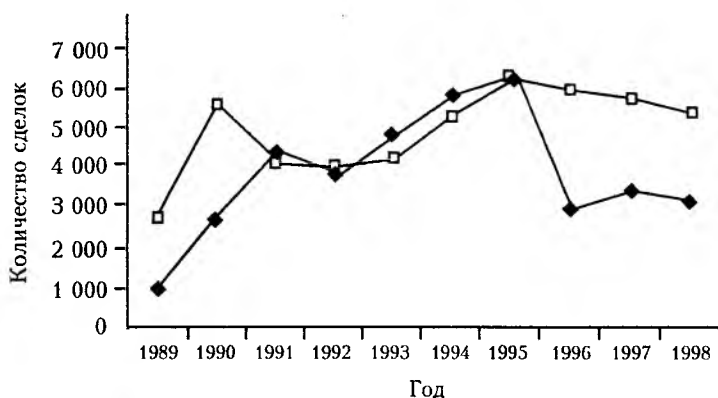


Рис. 4. Международные альянсы, слияния и поглощения:

- ◆ международные альянсы;
- международные слияния и поглощения

Источник: Thomson Financial Securities Data.

Оба направления отражают глобальные стратегии реструктуризации фирм, которые сталкиваются со все возрастающими технологическими и глобализационными изменениями. С одной стороны, фирмы активно вовлечены в процесс слияний и поглощений, особенно в тех отраслях, где они продают неключевые подразделения для усиления ключевых на глобальном уровне [1]. С другой стороны, имеет место специализация на тех видах деятельности, в которых наблюдается ощутимое конкурентное преимущество. Но в связи с взаимозависимостью научно-технологических открытий и другими обстоятельствами фирмы могут оказаться в ситуации, когда им понадобится доступ к товарам или активам, контроль над которыми уже передан партнерам. Они также могут захотеть оказать влияние на качество и цену этих товаров и связанных с ними инноваций. Для достижения упомянутых целей широко используются межфирменные соглашения о партнерстве (стратегические альянсы).

Активное применение двух упомянутых конкурентных стратегий объясняется рядом причин. Это и быстрые изменения научно-технической среды, обусловленные внедрением информационных, телекоммуникационных и других технологий, повлекшие за собой рост стоимости и рисков НИОКР; и требования поиска наиболее эффективных стратегий повышения конкурентоспособности в условиях формирования глобального экономического пространства; и происходящее в мире дерегулирование деловой среды и либерализация системы международных экономических отношений.

Как слияния и поглощения, так и стратегические альянсы нацелены в конечном счете на достижение конкурентных преимуществ за счет объединения финансовых, научно-технических, трудовых и других ресурсов участвующих фирм и получение на этой основе синергетического эффекта.

Для того чтобы четко представлять соотношение между стратегическим альянсом и слиянием и поглощением, отметим, что индивидуальные компании используют различные пути для расширения сферы влияния через взаимодействие с другими компаниями, начиная от традиционных начальных и сервисных соглашений и заканчивая слияниями и поглощениями. На рис. 2 показан возможный континуум распространения влияния предприятия в существующей экономической среде и место слияний и поглощений, а также стратегических альянсов в этом диапазоне. Вертикальная ось изображает степень обязательств, классифицируя их от простых соглашений до постоянных партнерств, а по горизонтальной оси прослеживается изменение доли собственности партнеров, начиная с отсутствия какой-либо взаимосвязи и заканчивая полным владением (т.е. слиянием или поглощением).

Из данного контекста стратегический альянс можно характеризовать как достаточно широкий диапазон взаимоотношений, которые находятся в рамках двух противоположностей и движутся от краткосрочных проектов к длительным связям между поставщиками и производителями, а партнеры обмениваются способностями. Слияния и поглощения являются последним этапом в многообразном процессе движения компаний к увеличению их влияния на рынке с помощью партнерских взаимоотношений. В этой связи уместно вспомнить, что, по мнению М. Портера, «стратегические альянсы — это кооперативные соглашения между компаниями, выходящие за пределы обычных взаимоотношений фирм, но не предполагающие слияния или полного партнерства» [2, 65].

Однако такой подход разделяется не всеми специалистами в области межфирменного сотрудничества. Еще в середине 90-х гг. XX в. среди исследователей стратегических альянсов часто встречалась точка зрения, по которой слияния и поглощения компаний рассматривались как одна из возможных форм стратегических альянсов. Это, на наш взгляд, было связано с поверхностным сходством различающихся по сущности экономических явлений и отсутствием значительного количества детальных научных проработок проблемы. Так, в шестом издании классического учебника «International Business: The Challenge of Global Competition» слияние Свидиш АСЕА и швейцарской Браун Бовари в одну фирму стои-

					Например, японские кейретсу	Например, Калрэкс	Поглощение, например, Форд и Ягуар
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ							
Аутсорсинговые отношения	Например, РПР и Дженсел	Например, Тристар (СиСБ; ЭйчБО и Коламбия Пикчерз)	Например, Пауэр ПК Моторола, АйБиЭм и Эшл)	Например, Анхейзер-Буш и Кирин	Например, Джей энд Джей и Мерк		
Ежегодный, многолетний договор покупки	Договор о сбыте и распространении	Перекрестное лицензирование	Программа партнерства НИОКР				
Заказ на покупку товара	Совместная рекламная деятельность	Общая рекламная компания	Договор на покупку с прямым финансированием				
Отсутствие взаимосвязи	Общая информация	Общие ресурсы	Общее финансирование	Перекрестный акционерный капитал	Участие в акционерном капитале	Полное владение	
—————			—————				
Право собственности			Право собственности				

Рис. 2. Место стратегических альянсов и слияний и поглощений в континууме расширения влияния предприятия [3, 16]

мостью 18 млн дол. США с целью концентрации экономической мощи, для получения конкурентных преимуществ в соперничестве с такими американскими и японскими фирмами, как Вестингхаус, Джeneral Электрик, Хитачи и Тошиба, было представлено как альянсовая сделка [4, 67].

Вместе с тем в настоящее время в рамках подхода М. Портера к определению места альянсов, слияний и поглощений в общей системе взаимодействия бизнес-партнеров можно провести более детальный сравнительный анализ этих экономических феноменов.

Важно отметить, что у международных слияний и поглощений много общего со стратегическими альянсами. Именно наличие большого количества схожих характеристик частично и объясняет достаточно широкое распространение точки зрения о том, что наиболее развитой формой альянсов являются международные слияния и поглощения корпораций. А альянсы рассматриваются как промежуточные вехи на пути к полному слиянию или приобретению [5, 494]. Схожесть тенденций развития альянсов и слияний и поглощений частично объясняется также и тем, что некоторые стратегические альянсы на более позднем этапе развития действительно имеют перспективу перехода в слияния и поглощения с участием партнеров. В таком случае образование альянса может играть роль предварительного этапа слияния или поглощения. Сначала создание альянса дает возможность партнерам упрочить связи и знакомство, а затем осуществить дорогостоящее слияние. Но такой сценарий развития альянса приемлем не всегда. Чаще установление альянсовых отношений позволяет фирмам продвигаться вперед более размеренно, избегая дорогостоящих ошибок, нередких при быстром поглощении.

На практике оба феномена преследуют цель сократить транзакционные и координационные издержки рыночных коммерческих операций. Они также стремятся распределить риски и инвестиции в новый бизнес или продукцию и обеспечить синергетический эффект. Однако стратегические альянсы существенно отличаются от слияний и поглощений.

Еще в 80-е гг. XX в. в достижении стратегических целей компания могла полностью полагаться лишь на слияния и поглощения. Сделки этого периода являлись результатом расширения экономической взаимозависимости, в условиях которой компании использовали слияния и поглощения как самый быстрый способ экономического роста. Поэтому большое количество фирм осуществляло такую практику, а многие из них до сих пор продолжают активно использовать ее. Кроме того, большой объем совершаемых сделок был обусловлен ослаблением государственного регулирования во многих странах.

Со временем все больше и больше компаний стали осознавать, что они не в меньшей степени нуждаются и в таких долговременных вариантах межфирменных взаимосвязей, как стратегические альянсы. Компания может быть заинтересована в проведении переговоров о создании стратегического альянса, когда, например, она сталкивается со стратегическими пробелами в важнейших дифференцированных потенциальных возможностях, которые либо очень дороги, либо требуют слишком много времени для разработки и внедрения внутри компании лишь на основе собственных усилий. Альянс также более привлекателен, когда одна компания хочет получить доступ к единичной потенциальной возможности или к их определенному количеству, но не ко всему часто избыточному багажу, к которому приводит поглощение другой компании. Наконец, альянс может быть предпочтительнее и в том случае, если требуемая способность находится в руках партнера слишком крупного для того, чтобы серьезно рассмотреть вариант поглощения.

Таким образом очевидно, что при помощи стратегического альянса компании также могут комбинировать (выбирать, получать, создавать и использовать) важнейшие способности партнеров, которые позволят каждой из них достичь конкурентного преимущества, улучшить потребительскую стоимость, занять новые рынки. Цель компаний состояла в том, чтобы сосредоточиться на тех способностях других фирм, которые они постоянно могут использовать для обновления собственных по-

зиций. При этом сравнительное преимущество приходит благодаря точному использованию и сильной концентрации способностей, применению стратегического альянса для заполнения пробелов в важнейших способностях [2, 13].

Важно подчеркнуть, что создание стратегического альянса необязательно влечет за собой изменение структуры собственности фирм-партнеров. Альянс дает фирмам возможность более гибко реагировать на изменяющиеся рыночные условия и неожиданно возникающие новые товары конкурентов прежде всего посредством широкого выбора партнеров и более свободных и разнообразных форм сотрудничества. Альянсы без участия в капитале позволяют фирмам быстро менять стратегию, например, прекращая реализацию неактуального совместного проекта, который более не приносит значительной взаимной выгоды. В области сотрудничества альянсы также являются более гибкими. По сравнению со слияниями и поглощениями, в которых приобретающая фирма обычно вступает во владение всеми активами, в том числе и убыточными производствами, альянсы позволяют фирмам сотрудничать только в тех областях, которые, по их мнению, принесут абсолютную взаимную пользу и выгоду. Таким образом, стратегические альянсы могут создать ситуацию, когда выигрывают оба партнера, получая взаимовыгодные результаты [6, 417–437].

Некоторые альянсы могут позволить фирмам овладеть и такими полученными при слиянии преимуществами, как реструктурирование фирмы, если оно тщательно спроектировано и реализовано, но с меньшими издержками [7]. Стратегический альянс лучше функционирует и более приемлем, когда приобретение невозможно, а предпочтителен эволюционный подход или когда каждый из партнеров осознает свою потребность в доступе к жизненно важным способностям, которые отдельная компания не в состоянии разработать самостоятельно [2, 23].

Следует учитывать, что по сравнению со слияниями и поглощениями стратегические альянсы имеют также и недостатки. Один из основных состоит в том, что в альянсе может возникнуть множество проблем с управлением и реализацией, в то время как слияния и поглощения обеспечивают фирму, подвергающуюся слиянию, более интегрированной системой принятия решений. Деятельность стратегических альянсов может быть сопряжена с дополнительными рисками, в первую очередь потому, что их функционирование обычно находится вне зоны влияния каждой из сторон в отдельности и, как правило, неподконтрольно органам управления только одного из участников альянса. Партнерство делает процессы принятия решений и управление в рамках альянсов более сложными, а иногда и более громоздкими.

По мере того как конкретная фирма создает все большее число альянсов, ей становится все труднее поддерживать равновесие, баланс между существующими альянсами. Для решения этой задачи приходится создавать новые управленческие структуры. Исследования показывают, что среди существующих многочисленных стратегических альянсов самые успешные удается образовать в компаниях, где создан специальный отдел, занимающийся наблюдением за их работой. К такому выводу на основе всестороннего изучения 200 корпораций и созданных ими 1 572 альянсов пришли профессор менеджмента Дж.Х. Дайер, П. Кэйл и Х. Синх [8, 37–43].

Соглашения о разделении собственности, совместное владение активами также может создавать проблемы, связанные с тем, что стороны не всегда четко осознают свою роль, особенно на начальной стадии функционирования рискованного предприятия. Партнер по альянсу в любой момент может начать сотрудничество с вашими конкурентами, нанося вред и вам, и альянсу в целом.

Ситуация усложняется еще и тем, что в настоящее время фирмы вступают в большое количество альянсов и создают их сети, а поддерживать баланс между ними — трудная управленческая задача. Некоторые партнеры в состоянии получать от альянса больше чем другие, и неравный экономический эффект может разрушить партнерство, когда ожидания и результаты различны, а ставки высоки. Более крупные партнеры обычно занимают доминирующую позицию и считают

себя вправе регулировать взаимодействие, неожиданно изменяя стратегию. В результате, создание стратегического альянса может повлечь за собой более высокие трансакционные издержки партнеров по сравнению со слиянием и поглощением.

В альянсе часто компании, которые обмениваются экономическими стратегиями и внутрифирменными секретами, подвергают эти уникальные нематериальные активы более серьезному риску раскрытия, чем в рамках строго интегрированных организационных структур.

Многие альянсы терпят неудачу в достижении ожидаемых результатов, в частности и потому, что не уделяют должного внимания формированию близких рабочих взаимоотношений и межличностных связей, которые способствовали бы объединению партнерских организаций. В то время как эти персональные взаимоотношения, размывающие границы между членами альянса, работают вместе, служат для создания и модифицирования развертывающегося партнерства, изменяющиеся теории экономической деятельности фактически игнорируют роль человека и его важность в управлении межорганизационными отношениями. Поэтому создание альянса может повлечь за собой значительно большее число рисков, связанных с эффективным использованием человеческого фактора.

Поскольку природа альянсов непрочна, существует необходимость позиционирования партнеров таким образом, чтобы у них появлялась потребность друг в друге. Это достигается с помощью обмена только полезной для партнеров информацией и лишь в случае, когда без этого не обойтись. Партнеры сотрудничают только до той поры, пока это приносит взаимную выгоду. Если партнеры осознают, что существует такая выгода от продолжения сотрудничества в будущем, партнерство продолжается.

При выборе между слияниями и поглощениями и альянсами фирмы пытаются найти оптимальный баланс между кратко- и долгосрочными стратегическими целями, а также необходимыми финансовыми и временными издержками. Как ожидается, альянсы, слияния и поглощения в конечном счете должны привести к синергетическому эффекту, сокращая накладные расходы в бизнесе и снижая затраты партнеров. Слияния и поглощения могут быть лучшей стратегией в достижении немедленных результатов, создавая критическую массу конкурентных преимуществ на определенном рынке, добавляя новые направления бизнеса и обеспечивая проблемным фирмам быструю финансовую поддержку и выздоровление. Результаты деятельности альянсов, например новая продукция, появляются позже, в некоторых случаях через несколько лет, а их масштаб может быть более широким. Альянсы в области исследований и разработок (НИОКР) также могут потребовать некоторого времени, например, для изобретения новых технологий и разработки глобальных стандартов.

Другие соображения в пользу альянсов включают относительно высокие начальные затраты, связанные со сделками слияний и поглощений, которые во многих случаях достигают миллиардов долларов США. Не секрет, что обычным делом стали рекордные транснациональные мегаслияния. Очевидно, что иностранные приобретения дороже, чем соглашения по сотрудничеству, в то время как альянсы могут быть начаты с относительно более низкими трансакционными издержками. Хотя альянс можно создать со значительно меньшими затратами, фирма все же предпочтет ему слияние в случаях, когда высокие начальные затраты должны будут быстро компенсироваться за счет ожидаемого долгосрочного синергетического эффекта.

Стратегические альянсы могут в большей степени позволить быть конкурентоспособными на международных рынках малым и средним предприятиям. Кроме того, малые и средние предприятия с уникальными технологическими преимуществами предпочитают стратегические альянсы, поскольку сотрудничая с большими фирмами со значительными финансовыми ресурсами, они повышали компетентности, оставаясь при этом независимыми. Как известно, с приобретением высокотехнологичных фирм за рубежом могут возникнуть определенные управленческие проблемы, связанные с различиями корпоративных культур, в таких случаях стратегические альянсы представляются более привлекательными.

На выбор фирмами форм консолидации интересов между стратегическим альянсом или слиянием и поглощением во многом влияет содержание правового регулирования государствами этой сферы взаимодействия субъектов международных экономических отношений. Поэтому в ряде случаев слияния и поглощения не являются целесообразной или возможной заменой альянсу. Если международные слияния и поглощения запрещены антимонопольным законодательством или ограничениями по иностранным инвестициям, как в авиаперевозках, международные стратегические альянсы становятся безальтернативным выбором, позволяющим фирмам реагировать на вызовы глобализации и технологические изменения. В этой связи можно сослаться на ситуацию, когда инструкции и предпочтения национальных правительств были одной из основных причин, по которой малые и средние предприятия прибегали к созданию совместных предприятий, в особенности, в регулируемых отраслях и развивающихся странах [9, 203–225].

Следует отметить, что стратегические альянсы могут также использоваться как дополнение к стратегии слияний и поглощений компаний. Согласно базе данных MERIT-CATI за период с 1980 по 1994 гг. стратегические альянсы использовались не в качестве альтернативы филиалам или слияниям компаний, а дополняли их как средство доступа к рынкам и другим ресурсам [10, 283–294].

Таким образом, в отличие от слияний и поглощений стратегические альянсы, являясь гораздо более свободной формой объединения, позволяют, с одной стороны, совместно использовать ресурсы, необходимые для решения партнерами стратегических задач, а с другой — требуют меньше инвестиций и сохраняют возможность для относительно безболезненного разрыва. Поэтому часто они и выступают в качестве прекрасного способа в достижении многих целей, которые, как правило, ставятся для реализации в рамках слияний.

Такие лидеры в сфере мирового бизнеса, как Джек Уэлч из Дженерел Электрик, Виззе Деккер из Филипс, Джеймс Хогон из Корнинг, Джордж Фишер из Истман Кодак, Билл Гейтс из Майкрософт, Лью Плэтт из Хьюлетт-Паккард и многие другие, кто в свое время взял на себя руководство ведущими стратегическими альянсами, не сомневаются в их важности и полезности для глобальных компаний. Однако многие топ-менеджеры все еще относятся к созданию альянсов с определенной опаской. Действительно, договориться о формировании мощного и деспесобного альянса гораздо тяжелее, чем о приобретении компании. Несмотря на это, изучение достижений многих альянсов показывает, что их можно успешно создавать и эффективно управлять ими. Такой вывод помогает менеджерам быть более уверенными при определении стратегии, направленной на формирование альянсов. Осознание того, что эффективный альянс предназначен не для компенсации слабости, а для создания конкурентоспособной силы и завоевания стратегического положения, может помочь своей компании преодолеть неуверенность от принятия дополнительных рисков и раздела ресурсов.

Не случайно руководители наиболее прогрессирующих малых и средних компаний в качестве инструмента роста все чаще отдают предпочтение созданию совместных предприятий, нежели слияниям и поглощениям. Такой вывод можно сделать, основываясь на результатах проведенного в середине 2003 г. Прайссуота-хаузКуперс опроса 403 исполнительных директоров производственных компаний и компаний сферы услуг, представляющих самые быстрорастущие направления бизнеса США за последние 5 лет и имеющих доходы или продажи в пределах от 5 до 150 млн дол. США. Оказалось, что в течение двенадцати последующих месяцев 84 % из этих компаний собирались сосредоточиться на инициативах, порождающих значительный рост бизнеса [11]. Эти усилия включали: развитие новых сегментов рынка — 69 %; введение новых продуктов или услуг — 63; увеличенное рекламирование или продвижение продаж — 43; новую политику цен — 39; географическое расширение — 38; новые совместные предприятия — 27; слияния и поглощения компаний — 20 %.

Как видно, руководители компаний в качестве более предпочтительной для роста бизнеса инициативы избрали создание совместных предприятий, а не слия-

ния и поглощения (27 % против 20). И это не случайно, так как стратегические альянсы помогают сохранять ресурсы и разделять риски, двигаться более быстро к новым рынкам и создавать привлекательные альтернативы для будущих инвестиций [12, 133-139; 13, 371-385; 14, 483-497; 15, 143-154; 16, 55-83; 17, 19-23].

Выбор иерархического слияния или альянса как средств уменьшения дефектов рыночного саморегулирования обычно зависит от соотношения между осознаваемыми преимуществами при распределении рисков и инвестиций и издержками от потери контроля, связанными с уменьшением или потерей доли в капитале [18]. Хотя и альянсы, и слияния и поглощения, в принципе, обеспечивают синергетический эффект в долгосрочном периоде, уменьшая, например, дублирование функций партнеров и снижая издержки, слияния и поглощения могут оказаться более выигрышным вариантом для достижения быстрых результатов. Они в большей степени применимы, если необходимо в ближайшее время создать критическую массу продукции на конкретном рынке, добавить новую форму ведения бизнеса или оказать финансовую помощь фирме с тяжелым финансовым положением. В то же время результаты деятельности альянса (новая продукция или стандарт) появляются лишь через несколько лет после начала сотрудничества, их масштаб может быть ограничен. Очевидно, что некоторые научно-исследовательские альянсы изобретут новую технологию лишь через несколько лет, а многие совместные усилия по развитию принимают форму разового сотрудничества в определенной области.

В последнее время малые фирмы заключают альянсы с иностранными фирмами, чтобы иметь возможность конкурировать глобально [19, 83]. Особенно это касается небольших фирм, обладающих какими-либо уникальными технологическими преимуществами. Они предпочитают создание альянса с крупными фирмами, располагающими значительными финансовыми ресурсами, что позволяет им расширить перечень видов деятельности и одновременно оставаться независимыми.

Нельзя не согласиться с М. Портером в том, что альянсы целесообразнее всего использовать в качестве переходного средства для борьбы с конкурентным отставанием на международных рынках, а иногда — для обеспечения конкурентоспособности. Стратегические альянсы более эффективны при необходимости сократить конкурентное отставание, а не тогда, когда ставится вопрос о приобретении конкурентного преимущества [20, 224].

Как альянсы, так и слияния и поглощения обычно бывают успешными, когда материальные и нематериальные активы партнеров взаимодополняют друг друга. Иногда альянсы даже дают фирмам некоторые преимущества слияний и поглощений (например, возможность реструктуризации фирмы), если их правильно спланировать и осуществить [2]. С учетом достаточных оснований можно полагать, что в скором будущем слияния и поглощения фирм в мировой экономике передадут пальму первенства стратегическим альянсам, которые станут основным инструментом ведения бизнеса, так как по потенциалу гораздо чаще бывают более перспективными, чем дорогостоящие слияния, и обходятся компаниям намного дешевле. Пока при выборе между альянсом или слиянием и поглощением фирмы все-таки стремятся найти наилучшее соотношение между кратко- и долгосрочными целями и финансовыми и временными затратами на их достижение и только после этого принимают решение об избранной стратегии.

Отличительной особенностью Республики Беларусь является то, что именно расширение сотрудничества белорусских предприятий в рамках международных стратегических альянсов, охватывающих широкий диапазон межфирменных связей, представляется наиболее приемлемым и эффективным для удовлетворения потребностей модернизации экономики страны в условиях существующего правового поля, регулирующего взаимодействие зарубежных компаний с национальными субъектами хозяйствования. Участие в международных стратегических альянсах должно рассматриваться топ-менеджерами белорусских предприятий как один из наиболее мощных и плодотворных механизмов для комбинирования конкуренции и сотру-

ничества, реструктуризации и активизации взаимодействия с партнерами. Необходимо учитывать, что при помощи стратегических альянсов предприятия могут также добиться объединения ресурсов и компетенций с фирмами-участниками для проведения необходимых изменений с большей интенсивностью.

Литература

1. UNCTAD, World Investment Report: Trends and Determinants. 1998.
2. *Harbison J.R., Pekar Jr.P.* Smart alliances: a practical guide to repeatable success. Jossey-Bass, 1988.
3. *Porter M.E.* The Competitive Advantage of Nations. New York, 1990.
4. *Ball D.A., McCulloch W.H., Jr.* International Business: The Challenge of Global Competition. IRWIN, Sixth Ed., 1996.
5. *Дэниел Дж., Радеба Лу Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Пер. с англ.; 6-е изд. М., 1994.
6. *Parkhe A.* Building Trust in International Alliances // Journal of World Business. 1998. 33(4).
7. *Lorange P., Roos J.* Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution. Cambridge, 1992.
8. *Dyer J.H., Kale P., Singh H.* How To Make Strategic Alliances Work // MIT Sloan Management Review. 2001. Vol. 42. № 4.
9. *Sachwald F.* Cooperative Agreements and the Theory of the Firm: Focusing on Barriers to Change // Journal of Economic Behavior and Organization. 1998. Vol. 35.
10. *Narula R., Hagedoorn J.* Innovating through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements // Technovation 19, 1999.
11. Fast Growth CEOs Rolling Out Initiatives To Cut Overhead, Operating Costs, and Debt. PricewaterhouseCoopers // Trendsetter Barometer. 2003. June 11.
12. *Hamel G., Doz Y., Prahalad C.* Collaborate with Your Competitors and Win // Harvard Business Review. Vol. 67. 1989. January – February.
13. *Hagedoorn J.* Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Inter-organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences // Strategic Management Journal. Vol. 14. 1993. July.
14. *Hennart J.* The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States // Management Science. Vol. 37. 1991. April.
15. *Ohmae K.* The Global Logic of Strategic Alliances // Harvard Business Review. Vol. 67. 1989. March – April.
16. *Doz Y.* The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes // Strategic Management Journal. Vol. 17. 1996. Summer.
17. *Kogut B.* Joint Ventures and the Option to Expend and Acquire // Management Science. Vol. 37. 1991. January.
18. *Dunning J.H.* Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism // Journal of International Business Studies, third quarter. 1995.
19. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М., 1993.
20. *Портер М. Э.* Конкуренция: Учеб. пос. / Пер. с англ. М., 2000.

И.В. КОРНЕЕВЦ

РЫНОК ТРУДА В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА

В Республике Беларусь формируется социально ориентированная рыночная экономика. По существу в стране в настоящее время только складывается новая социально-экономическая система. Она должна обеспечить прогрессивное разви-

Ирина Васильевна КОРНЕЕВЦ, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и истории экономических учений Белорусского государственного экономического университета.