

считывается около 110 фирм, предоставляющих консалтинговые услуги. Несмотря на то, что в этом отношении мы значительно отстаем от развитых стран, у нас все же наблюдается положительная тенденция. Ведь в 2000 г. в Беларуси функционировало только около 10–15 консалтинговых компаний.

Основной проблемой в данной сфере сегодня является недоверие к деятельности консалтинговых компаний. Рассмотрим наиболее распространенные ошибочные суждения насчет внешних консультантов:

- им нельзя доверять настолько, насколько мы доверяем своим сотрудникам;
- внешние консультанты не отвечают за результат;
- они не нужны, когда есть соответствующие внутренние службы;
- к консультантам нужно обращаться только при наличии серьезных проблем;
- внешние консультанты слишком дороги.

Здесь очень важно понимать, что обращение к стороннему консультанту позволяет не только привлечь к работе высококвалифицированного специалиста в соответствующей области, который очень дорожит своим именем и стремится построить долгосрочные отношения (что уже должно внушать доверие), но и получить значительную экономию, поскольку работника не придется привлекать в штат на постоянной основе. А стоимость же услуг консультанта может измеряться только эффективностью его работы.

Таким образом, учитывая сложившуюся ситуацию, предлагаем следующие перспективы развития консалтингового бизнеса:

- широкая пропаганда консалтинговых услуг;
- снижение налоговой нагрузки на консалтинговые компании с целью уменьшения стоимости на их услуги;
- оказание консалтинговых услуг бюджетным организациям.

В заключение отметим, что в странах с рыночной экономикой отсутствие специалистов-консультантов при разработке ответственного решения рассматривается так же, как отсутствие архитектора при разработке проекта здания, врача при лечении больного или дизайнера при разработке новой модели автомобиля. И хотелось бы надеяться, что в ближайшем будущем данная тенденция будет наблюдаться и у нас.

Е. В. Козлова, Т. В. Сазанович

Научный руководитель - Ю. Б. Вашкевич

БГЭУ (Минск)

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ: ПРИЧИНЫ НЕУДАЧ

Реализация крупных стратегических сделок – ответственный этап развития любой компании. Слияния и поглощения становятся все более важным инструментом перераспределения ресурсов в мировой экономике и реализации корпоративных стратегий. Поэтому вопросы о том, полезны ли

слияния и поглощения для экономики и почему многие такие сделки терпят неудачу, часто поднимается экономистами, политиками, журналистами и обычными людьми. В данной связи особый интерес представляет рассмотрение причин неудач при совершении сделок по слияниям и поглощениям.

Для изучения эффективности сделки ученые применяют два вида анализа: *ex ante* и *ex post*. *Ex ante* – анализ фокусируется на изучении предварительной реакции рынка в ответ на объявление о слиянии, принимая во внимание не только ожидаемые издержки и выгоды сделки, но и рыночные ожидания ее фактического осуществления. *Ex post* анализ – это изучение успехов или неудач по завершению сделки, т. е. когда фактические последствия сделки сопоставляются с теми надеждами, которые на нее возлагались.

Проведение *ex ante* и *ex post* анализа по целому ряду сделок по слияниям и поглощениям позволили выделить ряд причин неудач данных сделок:

- сверхоптимистичная оценка рыночного потенциала, т. е. ошибочное предположение участников сделки, что рынок начинает восстанавливаться от последствий циклического спада или что планируемое приобретение непременно окупится;
- переоценка синергии. При заключении сделок приобретающая сторона в ожидании получения синергетического эффекта роста доходов часто переплачивает за свой необоснованный оптимизм;
- пренебрежение поиском проблемы, т. е. необходима тщательная проверка чистоты сделки, анализ правовых и бухгалтерских аспектов, строгая секретность и быстрота исполнения;
- завышение цены в азарте торгов, когда в пылу сделки покупатель взвинчивает цену намного выше разумного уровня;
- неудачная интеграция после поглощения, так как очень часто сложно объединить две разные организации, рушатся прежние отношения с потребителями, работниками и поставщиками, что наносит ущерб стоимости бизнеса.

Вышеизложенные причины проявили себя в целом ряде крупных сделок по слияниям и поглощениям, которые в итоге потерпели неудачу. Так, например, причиной неудачи при слиянии QuakerOats и Snapple стала сверхоптимистичная оценка сделки, а при объединении компаний Sprint и Nextel причиной провала стала неудачная интеграция после поглощения.

Подобный анализ может быть использован при оценке как завершенной, так и потенциальной сделки. Так, на примере обсуждаемого на современном этапе слияния белорусского МАЗа и российского КАМАЗа целесообразным представляется проведение своевременной оценки возможных причин неэффективности данной сделки. Такой анализ позволит детально продумать цель и метод проведения сделки и избежать своевременно выявленные проблемы.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ 37
□□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□. □□□□□□□□.