

Бычков Николай,
к.э.н , доцент кафедры экономики
и организации предприятий АПК
Белорусского государственного аграрного
технического университета, г. Минск,
Республика Беларусь

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АГРОХОЛДИНГАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

На 01.01.2019 г. в АПК Республики Беларусь созданы и функционируют 17 холдингов, в том числе 15 с участием государства и 2 частных. В состав холдингов входят более 200 агропромышленных организаций.

Условия создания и функционирования холдингов в Республике Беларусь регулирует Указ Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» [1].

Холдинг не является юридическим лицом и представляет объединение юридических лиц (участников холдинга), в котором одно из юридических лиц – коммерческая организация является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими юридическими лицами – участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании:

– владения 25 % и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга;

– управления деятельностью дочерних компаний холдинга - унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга либо по отношению к которым управляющая компания холдинга приобрела статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами, а также учреждений, созданных управляющей компанией холдинга;

– договора доверительного управления 25 % и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга (далее – договор доверительного управления);

– иного договора, в соответствии с которым управляющей компанией холдинга приобретаются права по управлению деятельностью дочерних компаний холдинга (у примеру, франчайзинга).

Отечественная практика развития холдингов свидетельствует, что при их создании участники получают следующие преимущества:

- установление централизованного управления;
- снижение предпринимательских рисков;
- перераспределение средств внутри холдинга;
- повышение эффективности совместного бизнеса и обеспечение его динамичного развития и др.

Основной идеей формирования холдингов является создание системы экономических связей и финансового контроля через систему участия в имуществе дочерних компаний, то есть владения их акциями (долями в уставном фонде).

В случае владения Управляющей компанией акциями (долями в уставных фондах) дочерних компаний управляющая функция может быть реализована следующими способами:

Способ 1. Через реализацию Управляющей компанией правомочий участника (акционера) (участие в общих собраниях, внесение предложений о включении вопросов в повестку дня, иные полномочия в соответствии с законодательством и уставом). В данном случае возможность принятия необходимого решения общим собранием участников (акционеров) дочерней компании зависит от количества голосов, которыми будет обладать управляющая компания. Если Управляющая компания обладает недостаточным количеством голосов для принятия решения, то может быть установлен порядок определения числа голосов участников общества не пропорционально их доле в уставном фонде. Решение об установлении такого порядка или его изменении

принимается всеми участниками общества *единогласно*.

Способ 2. Через включение в уставы дочерних компаний положений, обеспечивающих возможность исполнения исполнительным органом решений, принимаемых Управляющей компанией. Решения Управляющей компании, для исполнения которых не требуется принятия решения органа управления дочерней компании, могут исполняться исполнительным органом дочерней компании напрямую, если это предусмотрено уставом дочерней компании или специальным решением компетентного органа управления дочерней компании. Если для исполнения решения Управляющей компании необходимо решение компетентного органа управления дочерней компании, то такое решение должно быть принято в соответствии с уставом дочерней компании. Вопросы, отнесенные законодательством к исключительной компетенции органов управления дочерней компании, не могут быть переданы на рассмотрение Управляющей компании, так как это не предусмотрено законодательством.

На практике деятельность Управляющей компании по отношению к дочерним компаниям сводится к трем направлениям:

- управление собственностью или пакетами акций;
- управление производственно-хозяйственной деятельностью;
- управление товарными и денежными потоками.

Следует отметить, что важнейшую роль в системе внутрикорпоративных взаимоотношений играет регулирование экономических межхозяйственных трансакций формируемых на базе Управляющей компании. В таком случае корпоративный центр берет на себя часть функций по финансовому планированию и контролю, организации внутрикорпоративных расчетов за промежуточную продукцию в рамках технологической цепи «производство-переработка-сбыт», формированию централизованных и (или) инновационных фондов, разработке пропорций распределения добавленной стоимости, маркетинговой стратегии, ценообразования и кредитования участников (дочерних обществ) и др.

В рамках управления внутрикорпоративными экономическими отношениями следует учитывать следующие принципы:

- централизации функций финансовых потоков участников компании;
- целостности, то есть объединение участников в замкнутый технико-экономический цикл производства;
- эквивалентности обмена и распределения финансовых потоков;
- субсидиарной ответственности участников интеграции за достигнутые производственно-экономические результаты;
- доминирования общих производственно-экономических интересов над оперативными интересами дочерних компаний.

К функциям эффективного управления интеграционным взаимодействием в холдингах следует отнести:

Функция 1: консолидированная производственная программа. Включает разработку корпоративной стратегии производственной программы, предусматривающей проведение комплекса организационных и технологических мероприятий по формированию единого замкнутого производственного цикла «производство – переработка – сбыт», оценку затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов с целью предупреждения непроизводительных потерь, выявление потенциальных возможностей производственной корпоративной системы.

Функция 2: определение максимально эффективной системы ценообразования. Предполагает разработку системы трансфертных цен, пропорций распределения консолидированного дохода. Данная функция позволяет обеспечить механизм учета, внутрикорпоративных взаиморасчетов за промежуточную продукцию, а также согласование экономических интересов путем распределения итогового финансового результата (выручки от реализации, прибыли) пропорционально вкладу участников в совместное производство.

Функция 3: инновационная. Предполагает привлечение инвестиционных ресурсов для развития основного капитала, инфраструктуры и других

элементов консолидированной производственно-хозяйственной деятельности продуктовой системы. Инвестиционная функция реализуется путем формирования централизованного фонда отчислений от прибыли на условиях и в порядке, определенных уставом (учредительным договором) корпоративного центра и уставами (учредительными договорами) дочерних компаний продуктовой компании в форме холдинга.

Функция 4: консолидированное рыночное позиционирование. Включает централизацию стратегического управления маркетинговой деятельностью на базе корпоративного центра (Управляющей компании) и реализацию единой сбытовой, рекламной политики на внутреннем и внешнем продовольственных рынках.

Функция 5: аналитический мониторинг факторов внутренней и внешней среды. Позволяет заблаговременно спрогнозировать всевозможные угрозы и риски конкурентной среды, а также разработать план действий в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств; изменить стратегию управления производственным процессом с учетом внутренних и внешних угроз.

Функция 6: усиление интеграционного взаимодействия и развитие процесса интеграции. Предполагает расширение производственной базы участников холдинговой компании с использованием механизма реорганизации (присоединение, слияние, выделение).

Список использованных источников

1. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 № 660 : в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 11.07.2012 № 113 // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pravo.by>. – Дата обращения: 3.04.2019.

2. Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном комплексе: учебно-методическое пособие / Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск : БГАТУ, 2019. – 240 с.