

**СЕКЦИЯ 3**  
**СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**  
**И МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ**  
**ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

УДК 338.436.33

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**АГРОПРОМЫШЛЕННЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ**  
**ХОЛДИНГОВОГО ТИПА**

**Бодрова Э.М., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный экономический университет»,  
г. Минск, Республика Беларусь*

**Синельников М.В., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный технологический университет»  
г. Минск, Республика Беларусь*

**Соловьева Т.Н., к.э.н., профессор**

*ФГБОУ ВО «Курская ГСХА», г. Курск, Российская Федерация,*

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, интеграция, кооперация, холдинг, концентрация производства, эффективность, инновации.

**Key words:** agro-industrial complex, integration, cooperation, holding, concentration of production, efficiency, innovation.

**Аннотация:** Для осуществления эффективного функционирования АПК в условиях рыночной экономики и открытой торговой среды должна обеспечиваться взаимосвязанность предприятий, объединенных единым производственным циклом. С этой целью создаются холдинги, включающие на взаимовыгодной основе в свой состав предприятия производящие, перерабатывающие и реализующие сельскохозяйственную продукцию. В статье рассматриваются механизмы взаимодействия и управления предприятиями, входящими в состав холдинга.

**Summary:** To implement the effective functioning of the agro-industrial complex in a market economy and an open trading environment, the interconnection of enterprises united by a single production cycle must be ensured. For this purpose, holdings are created that include, on a mutually beneficial basis, enterprises that produce, process and sell agricultural products. The article discusses the mechanisms of interaction and management of enterprises that are part of the holding.

На современном этапе развития экономики, актуальной задачей является совершенствование кооперативно-интеграционных связей между

сельскохозяйственными, перерабатывающими и торговыми предприятиями, объединенными общими экономическими интересами. Создание интегрированных формирований позволяет управлять производственным процессом без прямого вмешательства в их деятельность государственных органов власти. Преимущество таких структур в конкурентной борьбе очевидно, поскольку они имеют возможность, наряду с наращиванием производственных ресурсов на инновационной основе, осуществлять бюджетирование и цифровизацию основных производственных и управленческих процессов. Основой их работы является действующее в настоящее время законодательство, сложившаяся система экономических отношений, опыт становления соответствующих организационно-правовых форм предпринимательских объединений, а также механизмы регулирования деятельности хозяйствующих субъектов.

На сегодняшний день для многих предприятий Беларуси становится актуальным вопрос повышения эффективности своей организационной структуры, расширения сферы деятельности, выхода на новые рынки. Нашими исследованиями выявлено, что одним из шагов организационно-структурной перестройки предприятий сырьевых зон перерабатывающих заводов может стать образование холдинга. Организация холдинга предполагает наделение головной организации контрольными пакетами акций других предприятий, что открывает возможность контроля и управления ними. Под холдингом понимается субъект хозяйствования, созданный и функционирующий в любой организационно-правовой форме, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других хозяйствующих субъектов, позволяющие обеспечить безусловное право контроля принятия или отклонения определенных решений на общем собрании общества [1].

Рассмотрим подробнее механизм управления в холдинге. Материнская компания может контролировать дочернюю и интегрировать ее в общефирменную систему управления при участии в капитале меньше 100 %. Для полного контроля, как правило, достаточно владеть пакетом акций 51–75 %, что позволяет определять решение вопросов, требующих не только простого, но и квалифицированного большинства при любом кворуме.

Перечень вопросов, по которым необходимо квалифицированное большинство голосов, содержится в уставе акционерного общества. По всем другим вопросам, не перечисленным в уставе, достаточно простого большинства голосов присутствующих акционеров. Для формирования органов управления дочернего общества достаточно 51 % голосов от присутствующих на общем собрании. Такой пакет обеспечивает вполне надежный контроль.

В условиях рыночной экономики холдинг имеет ряд преимуществ перед единичными предприятиями сырьевой зоны перерабатывающих заво-

дов: он позволяет сохранить целостность сырьевой зоны, добиться значительной централизации капитала даже по сравнению с совокупностью отдельных предприятий зоны и тем самым создавать высокие потенциальные возможности, варьировать финансовыми ресурсами в целях проведения эффективной инвестиционной политики [2]. В холдинге имеется возможность создания замкнутых технологических цепочек от производства сырья, выпуска готовой продукции и реализации ее потребителю [3].

В рамках холдинга, объединяющих хозяйства сырьевой зоны перерабатывающих предприятий, имеется возможность экономить средства на маркетинговых, торговых и других услугах, использовать преимущества диверсификации производства в целях снижения риска и смягчения кризисных последствий, иметь единую налоговую и финансово-кредитную политику, осуществлять эффективный финансовый контроль над производством. Каждое предприятие холдинга, получив акции в обмен на проданную им долю своих активов, экономически заинтересовано в эффективной деятельности не только своего предприятия, но и других субъектов и всего холдинга в целом.

Современное коммерческое управление холдинга охватывает всю систему планирования, учета и контроля хозяйственных результатов, формирование многоуровневых и многоэтапных бюджетов по снабжению, производству, сбыту и перспективному развитию. Также в него входят разработки прогнозных моделей и перспективных планов ресурсов, системы экономических нормативов, информационного обеспечения и документооборот.

В результате в холдинге создается своя бюджетная, инвестиционная, кредитная, налоговая и учетная политика. Центральное место в совокупности используемых методов коммерческого управления занимает комплекс финансовых планов и бюджетов по направлениям финансово-хозяйственной деятельности. Он базируется на положении о формировании планов и бюджетов предприятий (стандарт финансового управления) и используется для определения целевых показателей деятельности, контроля их достижения и оценки экономических последствий принятия стратегических и тактических управленческих решений.

Бюджетное управление предприятием предполагает систему бюджетов и планов, организацию информационных потоков для их разработки и корректировки целевых показателей соответствующих структурных подразделений.

Совокупность планов и бюджетов составляет основной бюджет, охватывающий производство, реализации продукции и услуг, финансирование деятельности, величину финансового результата и его распределение за период не менее года. Основной бюджет предприятий является официальным изложением их текущей политики и целей, выработанных высшим руководством в целом для холдинга.

В ходе бюджетирования дается изложение рационального будущего процесса «ресурсно-производственная деятельность и результаты» с учетом стратегических целей, тактических задач, потенциала предприятий холдинга и ожидаемого состояния бизнес-среды. Бюджет является наиболее распространенным на практике компонентом формального планирования. Посредством его моделируется оптимальная в предполагаемых условиях будущей деятельности комбинация активов, капитала и обязательств, приемлемых величин финансовых результатов (соотношения доходов и расходов) и потока денежных средств, определения финансовых возможностей для реализации инвестиционных планов, а также требуемый уровень деловой активности в целом по холдингу и по отдельным его сегментам деятельности. Через бюджетирование, которое в нашем случае сфокусировано в оптимизационных моделях, дается количественное описание стоимостных показателей величины продаж, объема производства продукции, потребности в материальных ресурсах, результаты финансовой деятельности. В интеграционном формировании частные бюджеты (бюджеты дочерних предприятий) объединяются в составе главного бюджета, состоящего из двух частей – операционного и финансового.

В процессе подготовки основного бюджета и при текущем планировании к этой работе привлекаются все подразделения предприятия, которые разрабатывают бюджеты по направлениям, на основании которых готовятся бюджеты налогов, прибыли, наличных денежных средств, а также прогнозный баланс.

При корректировке основного бюджета реализуется принцип сквозного бюджетирования. Ежеквартально осуществляется всесторонний анализ выполнения основного бюджета. При выявлении значительных отклонений проводится их детальный анализ, при необходимости делается корректировка основного бюджета. Четкость выполнения бюджетных показателей достигается в результате текущего контроля.

Успешная реализация принципов коммерческого управления невозможна без четко отлаженного механизма отношений между входящими в холдинг предприятиями и его руководством. Организационное выделение производств, ориентированных на выпуск конкретной продукции, позволяет определять, как общую эффективность деятельности холдинга, так и эффективность каждого производства.

Холдинг разрабатывает общую рыночную стратегию, учитывая возможности каждого предприятия. При этом осуществляется оптимизация их производственной программы, что позволяет в рамках холдинга избежать ненужной конкуренции на рынках сырья и сбыта. Сосредотачивая управление финансовыми потоками, холдинг концентрирует материальные и денежные ресурсы и вкладывает их в перспективные направления бизнеса.

Таким образом, выстраивается управленческая вертикаль, подкрепляемая организационными изменениями в системе управления. В данном случае в холдинге нет ущемления интересов, входящих в него предприятий, так как они сегодня не могут эффективно развиваться в одиночку, без сильного финансового, снабженческого, маркетингового и сбытового центра, перспективной производственной и управленческой стратегии. У перерабатывающих предприятий пока нет необходимых для самостоятельной деятельности ресурсов, а холдинг, обладая достаточно широкой коммерческой информацией, может гибко реагировать на сырьевые предложения, потребности рынков сбыта и, следовательно, эффективно распределять заказы по перерабатывающим предприятиям, что особенно актуально при выпуске новых видов продукции.

Такой подход к формированию организационной структуры управления холдингом, по результатам проведенных исследований, наиболее полно отвечает требованиям внедрения цифровой экономики, позволяет наладить эффективное руководство на всех уровнях управления холдинговой структурой.

### **Список использованной литературы**

1. Конкурентоспособность агропромышленного комплекса в условиях открытой экономики (монография) / под. ред. Соловьевой Т.Н. – Курск: Изд-во ФГБОУ ВО «КГСХА», – 2014. – 560 с.
2. Производственно-экономический потенциал сельского хозяйства Беларуси: анализ и механизм управления: монография / Т.А. Тетеринец, В.М. Синельников, Д.А. Чиж, А.И. Попов. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», – 2018. – 160 с.
3. Повышение эффективности функционирования картофелепродуктового подкомплекса АПК на основе развития кооперативно-интеграционных структур / В.М. Синельников, А.И. Попов. Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, – 2018. – №3. – С. 97–106.

**УДК 338.984**

## **ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИЕЙ**

**Бондарская О.В., к.э.н., доцент**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
г. Тамбов, Российская Федерация*

**Ключевые слова:** промышленная кооперация, стратегический менеджмент, управление в регионе.