

- Печатная реклама: визитки; буклеты с материалами; рекламные листовки; отраслевые и профилированные издания.
  - Участие в профессиональных мероприятиях: конференции; выставки; мероприятия, приуроченные ко дню инвалидов; благотворительные акции; проведение круглых столов.
- Таким образом, проведенные маркетинговые исследования и разработанная маркетинговая стратегия позволят создать эффективный бизнес по производству доступной и удобной одежды для людей с ограниченными возможностями под брендом COMFI.

#### Список использованных источников

1. Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Постановление министерства экономики Республики Беларусь 31 августа 2005 г. № 158. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>. – Дата доступа: 20.02.2021.
2. Яшева, Г. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / Г. А. Яшева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2016. – 539 с.
3. Яшева, Г. А. Методы и инструментарий оценки эффективности и чувствительности стартап-проекта в среде ТП MS Excel в контексте формирования бизнес-стратегии / Г. А. Яшева, Е. Ю. Вардомацкая // Вестник Витебского государственного технологического университета . – 2020. – № 2(39). – С. 193–208.

УДК 334.758.4

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

*Бычков Н.А., к.э.н., доц., Хаткевич Г.В., ст. преп.*

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрены состояние и направления совершенствования деятельности холдинговых компаний.

Ключевые слова: холдинг, дочерняя компания, управляющая компания, представитель государства.

В настоящее время в Государственном реестре холдингов Республики Беларусь зарегистрировано 94 холдинга, в том числе 55 из них с участием государства. Правовое регулирование холдинговых отношений в настоящее время осуществляется Указом Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» [1]. Место и роль холдингов в экономике страны представлены на рисунке 1.

На 01.01.2020 г. в АПК республики Беларусь созданы и функционируют 18 холдингов, в том числе с участием государства – 16. Участниками холдингов выступают 154 субъекта хозяйствования (включая филиалы), которые по формам собственности можно классифицировать следующим образом:

- государственная – 28 организаций;
- частная с долей государства в уставном фонде до 50 % – 50 организаций;
- частная с долей государства в уставном фонде 50 % и более – 29 организаций;
- частная форма собственности – 47 организаций.

Структура участников холдинговых объединений АПК, созданных с участием государства, представлена 16 управляющими компаниями и 131 дочерней компанией, имеющей статус юридического лица.

Из 16 управляющих компаний 11 функционируют в форме открытых акционерных обществ с долей государства 50 и более процентов, 3 – в статусе коммунальных унитарных предприятий, 1 – в форме государственного объединения (холдинг «Концерн «Брестмясомолпром»), 1 – в форме общества с ограниченной ответственностью с долей государства 50 процентов и более (ООО «Купаловское» – управляющая компания холдинга).

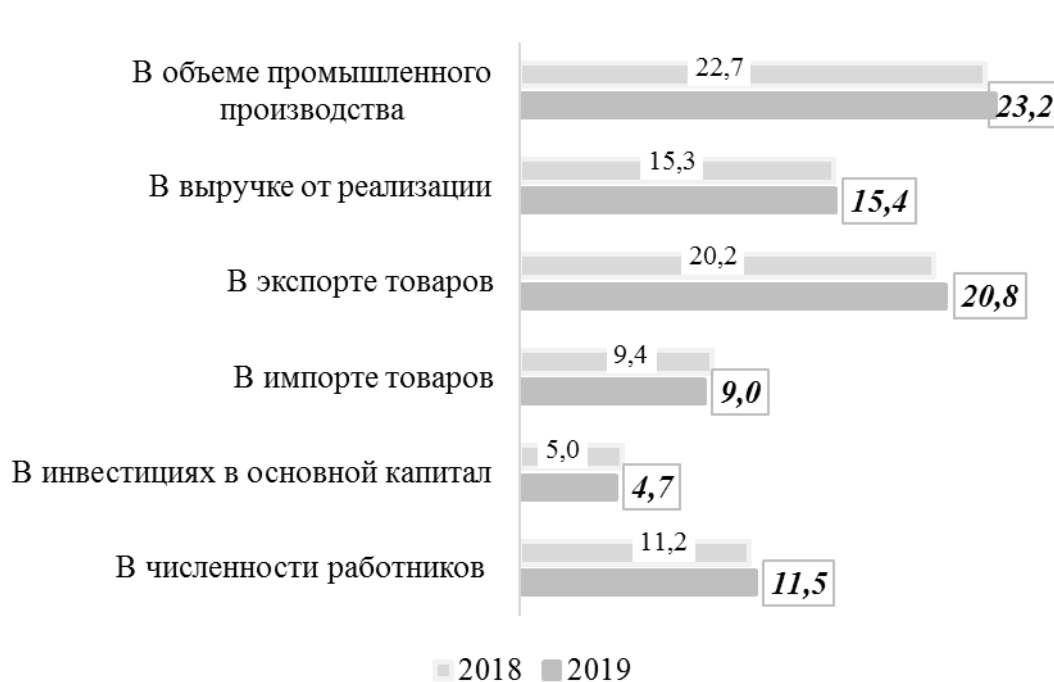


Рисунок 1 – Удельный вес показателей деятельности холдингов в отдельных показателях экономики страны

Из 131 дочерней компании агропромышленных холдингов 80 являются открытыми акционерными обществами, 5 обществами с ограниченной ответственностью, 4 закрытыми акционерными обществами, 28 государственными унитарными предприятиями, 14 частными унитарными предприятиями.

Дочерними компаниями частных холдингов выступают 3 открытых акционерных общества, 3 – общества с ограниченной ответственностью, 1 – закрытое акционерное общество.

В мясомолочной отрасли на региональном уровне с участием государства осуществляют хозяйственную деятельность шесть холдингов и одно государственное объединение.

В Витебской области деятельность организаций мясомолочной отрасли, в уставном фонде которых 50 и более процентов акций (долей) принадлежит государству, координирует Государственное объединение «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты».

В Брестской области функционирует холдинг «Концерн «Брестмясомолпром», в состав которого входят Управляющая компания холдинга ГО «Концерн «Брестмясомолпром» и 2 дочерние компании в форме открытых акционерных обществ.

В Гомельской области – холдинг «Гомельская мясо-молочная компания» включает ОАО «Управляющая компания холдинга «Гомельская мясо-молочная компания» и 15 дочерних компаний, в том числе 1 торговый дом. Участники холдинга функционируют в форме акционерных обществ – 8 организаций (в том числе одно закрытое), обществ с ограниченной ответственностью – 4 (в том числе одно совместное) и 3 в форме унитарных предприятий.

В Гродненской области холдинг «Гродномясомолпром» включает ОАО «Управляющая компания холдинга «Гродномясомолпром» и 12 дочерних компаний, которые функционируют в форме открытых акционерных обществ. Из них 8 обществ представляют мясо-молочную отрасль, 4 (непрофильные) организации алкогольной, крахмало-паточной и консервной отраслей.

В Минской области холдинг «Мясомолпром» состоит из Управляющей компании (коммунальное унитарное предприятие «Миноблмясомолпром») и 4 дочерних компаний в форме открытых акционерных обществ. В январе 2019 года создан еще один холдинг «Первый молочный», участниками которого стали:

ОАО «Минский молочный завод № 1», ОАО «Молодечненский молочный комбинат», торговое унитарное предприятие «Городской молочный завод № 1».

В Могилевской области холдинг включает ОАО «Бабушкина крынка» – Управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» и 1 дочернюю сельскохозяйственную компанию «Бабушкино подворье» в форме открытого акционерного общества.

Эффективность деятельности мясо-молочных холдингов характеризуется следующими параметрами [2]. В 2019 году объем производства продукции в фактических ценах составил 5 965 млн. рублей (что на 10 % больше, чем в 2018 г.), запасы готовой продукции к среднемесячному объему производства составили 34 %, что на 2,5 процентных пункта ниже, чем в 2018 году.

Общая выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг за 2019 год составила 6 982 млн рублей (на 23 % выше, чем в 2018 году).

Холдингами мясо-молочной отрасли получено 240 млн рублей чистой прибыли при минус 39 млн рублей убытка в 2018 году. Рентабельность продаж возросла на 3,6 процентных пункта [2].

В 2019 г. экспортировано товаров на сумму 1316 млн долларов США или 127 % к 2018 году, сальдо внешней торговли составило 1222 млн долларов США, что составило 127 % к 2018 году.

Среднесписочная численность работников по организациям холдингов за 2019 г. составила 36,2 тыс. человек (106 % к 2018 году), а номинальная начисленная среднемесячная заработная плата – 1095 рублей (120 %) [2].

Вместе с тем, определение холдинга с участием государства, где 50 % акций находится в собственности Республики Беларусь и (или) административно-территориальной единицы, носит, на наш взгляд, деструктивный характер. С точки зрения принятия управленческих решений наиболее приемлем в рассматриваемом случае размер не менее 25 % (минимальный блокирующий пакет акций). Данный размер обеспечивает владельцу (государству) блокировку решений общего собрания акционеров по вопросам внесения изменений и (или) дополнений в устав, увеличения или уменьшения его уставного фонда, реорганизации и ликвидации, приобретения обществом размещенных им акций по решению самого общества, утверждения локальных нормативных правовых актов, о совершении крупной сделки, предметом которой является имущество стоимостью от пятидесяти процентов балансовой стоимости активов ОАО и иным вопросам, по которым принятие решений большинством не менее трех четвертей голосов участников собрания предусмотрено уставом

Декларация о назначении в органы управления управляющей компании холдинга с участием государства – хозяйственного общества не более двух представителей государства не отвечает на вопрос о численности представителей государства, в случае если, к примеру, контрольный либо иной пакет акций находится на уровне одного собственника – (района либо области, либо республики). Введение в органы управления управляющей компании двух представителей государства в случае одного уровня собственника противоречит принятой в республике концепции разграничения функций государства как регулятора и собственника путем оптимизации системы государственного управления. Дело в том, что при назначении нескольких представителей государства (в рамках одного собственника) в ОАО их позиция в рамках компетенции по рассматриваемым вопросам во всех случаях должна быть единой. Указанное означает, что один участник (акционер) не вправе разделить свои голоса и проголосовать по одному вопросу несколько раз.

#### Список использованных источников

1. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 28 октября 2009 г. № 600 // Консультант плюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. О финансово-хозяйственной деятельности холдингов в Республике Беларусь за январь-декабрь 2019 г. Бюллетень.– Минск, 2019. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 01.02. 2020 г.