

9. Филатов В.В., Мишаков В.Ю. Теоретические аспекты развития международного менеджмента на современном этапе. Дизайн и технологии. 2019. № 74 (116). С. 99-103.

10. Филатов В.В., Ксенофонтова Х.З., Исааков Г.С., Ларькина Р.А. Трансакционный анализ основных категорий корпоративного управления ПАО «Газпром»: менеджмент, инвестиции, собственность - на основе диаграммы Эйлера. Индустриальная экономика. 2021. Т. 2. № 5. С. 130-137.

© Очигава М.Т., Нечаев Б.П., 2022

УДК 334.7

СТАНОВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Панасюк Д.И.

Научный руководитель Егорова В.К.

*Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»,
Витебск, Беларусь*

Сегодня, когда происходят быстрые изменения в рыночной среде, перед предприятиями назревает вопрос выживания в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры. Для повышения стойкости организации и эффективного достижения поставленных целей создаются интегративные объединения предприятий.

Существует множество форм интегративных структур, различаемых в зависимости от стратегических целей. Так, существуют картели, синдикаты, консорциумы, пулы, стратегические альянсы и другие формы интегративных объединений. Среди них выделяется особая форма – холдинг.

На одну и ту же форму объединения предприятий у разных ученых, как правило, существуют множество точек зрения. То же самое касается холдинга. Эти точки зрения и особенности различных интегративных структур рассматривает И.О. Сорокина [1]. Особенности управления холдинговыми структурами описываются в работе О.В. Осипенко [2]. Н.Ю. Писарева рассматривает, помимо прочего, историю развития холдингов и мировой опыт реализации этой формы объединения [3]. Подробный и тщательный анализ положения холдинговых структур в Беларуси приводит К.Ю. Юшко [5]. Холдинги с участием государства, занимающие важное место не только среди других холдингов, но и в экономике в целом, рассматривает А.А. Зубок [8].

Холдинг представляет собой объединение юридически самостоятельных компаний, в которых головная (держательская) компания владеет, полностью или частично, капиталом остальных (дочерних) компаний. Компании, входящие в холдинг, заключают коммерческие

сделки от своего имени. Однако именно холдинговая компания обладает правом решения основных вопросов, относящихся к их деятельности [1].

Руководство холдинговой компании несет ответственность за принятие решения о том, куда инвестировать средства. Холдинговая компания может получить средства для осуществления своих инвестиций путем продажи своей доли или долей своих дочерних компаний, а также с помощью заимствования. Она также получает доход благодаря платежам от своих дочерних компаний в виде дивидендов, распределений, процентных платежей, арендной платы и платежей за определенные выполняемые ей функции.

Цели создания холдингов могут быть различными: от расширения присутствия на соответствующем рынке товаров, работ или услуг до привлечения свободного капитала с фондового рынка в целях дальнейшего развития бизнеса [2].

К особенностям холдингов следует отнести и то, что холдинговое объединение проводит единую политику: инвестиционную, технологическую, производственно-хозяйственную, финансовую, научно-техническую и др.

Принято выделять два основных вида холдинговых компаний: финансовые («чистые») и смешанные. Материнская компания финансового холдинга не ведет коммерческой или производственной деятельности, а реализует функции финансирования, инвестирования, контроля и управления. В свою очередь материнская компания смешанного холдинга, наряду с осуществлением функций головной компании финансового холдинга, занимается определенной производственной или коммерческой деятельностью.

К преимуществам холдинговых структур можно отнести следующее:

1. Борьба с конкурентами своей объединенностью, консолидацией. Объединение нескольких дочерних компаний в одну более крупную холдинговую группу может повысить эффективность использования ресурсов отдельных компаний и иметь синергетический эффект.

2. Мощный производственный потенциал, который позволяет получать оптовые скидки, лучшие условия контрактов, а также самостоятельно моделировать и выстраивать производственную цепочку от добычи сырья до выпуска конечной продукции, что также повышает конкурентоспособность.

3. Пониженная зависимость от конъюнктуры рынка вследствие разноплановости входящих в него предприятий, а также специализации, что снижает риски, распределяя их между участниками. Это верно в том случае, если дочерние предприятия не являются однородными.

4. Мобильность ресурсов холдинга, возможность перенаправлять их в сторону одной цели. Это преимущество связано с централизацией управления в руках холдинговой компании.

5. Широкие возможности финансирования. Крупные холдинги, как правило, более финансово устойчивы, чем их относительно небольшие дочерние компании. Это позволяет им получать займы на лучших условиях и по более низким процентным ставкам, чем их отдельным дочерним предприятиям. Полученные средства затем могут быть использованы для финансирования этих дочерних предприятий. Это особенно полезно, если дочерних компаний выступают стартапы или другие венчурные проекты, которые будут рассматриваться как высокорисковые и вряд ли смогут получить кредит на выгодных условиях.

Наряду с преимуществами холдинги имеют ряд недостатков. Во-первых, бюрократизация системы управления, сложная иерархическая структура. Образование холдинга добавляет элемент сложности, которого нет в структуре единого предприятия. Холдинговой компании, как правило, приходится управлять и организовывать несколько дочерних компаний, имеющих разные цели и возможности. Это можно преодолеть с помощью надежных методов управления и систем отчетности. Во-вторых, возможность конфликта интересов. Холдинговые компании не всегда владеют всеми акциями своих дочерних компаний. Это означает, могут существовать и другие собственники, с которыми ей придется взаимодействовать. В таких ситуациях может возникнуть конфликт интересов, что может создать трудности в управлении. В-третьих, неоптимальное налогообложение участников холдинга, отсутствие «налогового единства» холдинга. Это означает необходимость исчисления и уплаты налогов (сборов) каждой компанией, входящей в холдинг.

С момента своего появления в XIX в. холдинговые компании произвели революцию в области ведения бизнеса, позволив консолидировать собственность и управление.

Одним из первых холдингов является бельгийский банк Societe Generale de Belgique, основанный в 1822 году. В середине XIX века он начал активно инвестировать в промышленные компании Бельгии, получив контрольные пакеты акций многих предприятий и возможность влиять на экономику государства в целом.

Мировой опыт показывает, что ведение бизнеса посредством построения холдинга является эффективной организационно-производственной моделью, и именно поэтому практически все крупные корпорации США и Западной Европы имеют холдинговую структуру.

В Республике Беларусь холдинги появились в связи с разгосударствлением и приватизацией, вследствие разукрупнения крупных государственных предприятий, с целью сохранения сложившихся в таких

предприятиях кооперационных и технологических связей между структурными подразделениями.

Правовая основа для создания и функционирования холдингов в Беларуси была создана 01.04.2010, когда вступил в силу Указ от 28 декабря 2009 г. №660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь». С момента вступления в силу Указа № 660 холдингом признается только то объединение, которое зарегистрировано в установленном порядке в Министерстве экономики в качестве такового [4].

В Указе № 660 определены требования по составу участников, порядок их вхождения в холдинг и выхода из него, антимонопольные ограничения, условия образования управляющей компании и правила регистрации холдинга.

По сведениям на 16.02.2022 в Беларуси зарегистрировано 134 холдинга. Они создавались на базе крупных государственных производственных объединений и предприятий, начиная с 2010 года, и в настоящее время объединяют порядка 800 компаний. Наиболее крупный холдинг включает в себя 24 юридических лица, наиболее мелкий – 2 юридических лица, типовой холдинг – это, как правило, 6-7 компаний. Холдинговые структуры в Беларуси созданы в промышленности, строительстве, фармацевтической индустрии, военно-промышленном и агропромышленном комплексах. Из общего числа холдингов 65% приходится на холдинги с участием государства [5]. В таких холдингах преобладают открытые акционерные общества, однако присутствуют и предприятия других организационно-правовых форм (табл. 1).

Таблица 1 – Структура участников государственных холдингов в зависимости от организационно-правовой формы. Источник [6].

Организационно-правовая форма юр. лица	ОАО	ЗАО	УП	ООО	Иные
Доля холдингов с преобладающей ОПФ, %	75,2	3,9	16,0	3,9	0,9

Холдинги с участием государства играют важную роль в экономике. На них приходится более 17% объема промышленного производства и столько же экспорта товаров и около 12% общереспубликанской выручки от реализации. Помимо этого, они предоставляют рабочие места приблизительно 10% занятого населения [6].

Создание холдинговых структур в Республике Беларусь связано с разгосударствлением с целью повышения управляемости, конкурентоспособности, а также эффективности государственных предприятий, в особенности промышленных [7].

В связи с тем, что такие изменения носили директивный характер, не были учтены некоторые факторы. Так, до создания холдингов предприятия были обособленными и имели собственную учетную, финансовую, маркетинговую и производственную политику. Они не были прочно связаны с другими фирмами.

Помимо этого, в состав многих холдингов с государственным участием были включены убыточные предприятия с целью улучшения их положения. Более успешные предприятия стали нести существенные финансовые потери в связи с оказанием менее успешным предприятиям финансовой и материально–технической поддержки.

Многие холдинги являются диверсифицированными, а синергетические эффекты от их создания не достигаются. Во многих госхолдингах не налажена единая система сбыта, снабжения, маркетинга, управления финансами. Одной из причин неэффективности госхолдингов является нехватка профессиональных управляющих. В результате на холдинги перенесены инструменты, используемые в системе управления государственными объединениями, и не соблюдаются принципы корпоративного управления, заложенные в национальном законодательстве и мировой практике [8].

Крупнейшими в Беларуси на сегодняшний день являются холдинги, существующие на базе таких предприятий, как ОАО «МТЗ», ОАО «БМЗ», ОАО «Минский автомобильный завод», ОАО «БЕЛАЗ», ОАО «Амкордор», ОАО «УКХ «ММЗ».

Холдинги набирают популярность: за последние 8 лет их число увеличилось в 2 раза.

Для того чтобы холдинговые структуры максимально реализовывали свой потенциал, необходимо принять ряд мер. Необходимо оптимизировать управление холдинговыми компаниями путем проведения курсов повышения квалификации руководителей и специалистов. Помимо этого, холдинговая компания должна эффективно управлять подчиненными фирмами путем упорядочения воздействия на них и использования эффектов централизации и масштаба.

Список использованных источников:

1. Сорокина, И. О. Классификация форм интегрированных объединений / И. О. Сорокина // Финансы и кредит. – 2009. – №42 (378). – С. 46–52.

2. Осипенко, О. В. Корпоративный контроль: экспертные проблемы эффективного управления дочерними компаниями – М.: Статут, 2013. Кн. 1: Установление корпоративного контроля. – 2013. – 515 с.

3. Писарева, Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты / Н. Ю. Писарева. – М.: ИД «Высшее образование и наук», 2003. – 168 с.

4. Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2009 года № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.10.2019 г.)// Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь–Режим доступа:

<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30900660>. – Дата доступа: 20.02.2022.

5. Юшко, К. Ю. Современное состояние белорусских холдингов: тенденции в управлении и результаты деятельности / К. Ю. Юшко // Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование : материалы VI Междунар. науч. конф., Минск, 16 дек. 2019 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2019. – С. 415–424.

6. Корпоративные и интегрированные формы управления экономикой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://economy.gov.by/ru/integrirovannye_struktury-ru. – Дата доступа: 20.02.2022.

7. Курьянович, Е. Г. Вертикальная интеграция как хозяйственная форма повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь / Е. Г. Курьянович // Сборник работ 71-й научной конференции студентов и аспирантов Белорусского государственного университета, Минск, 18–21 мая 2014 г. : в 3 ч. Ч. 2. – Минск : Изд. центр БГУ, 2014. – С. 357–360.

8. Зубок, А.А. Проблемы корпоративного управления в государственных холдингах / А. А. Зубок, Н. О. Швец // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XI международной молодежной научно–практической конференции, УО "Полесский государственный университет", г. Пинск, 7 апреля 2017 г. Ч.2 / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2017. – С. 42–44.

© Панасюк Д.И., 2022

УДК 33.338

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Песчанникова А.Р.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», Москва

Цифровая экономика – продукт цифровизации, глобального тренда. Впервые термин «цифровая экономика» был использован в 1995 году. Тогда под цифровой экономикой подразумевалось «использование битов вместо атомов» [1], то есть, замещение традиционной продукции и бизнес-процессов рынка на виртуальные.