



## ПУТИ РЕФОРМ

**З.И. ВОЛОВИЧ-ГРИГОРЬЕВА**

---

### *КОНЦЕНТРАЦИЯ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ В ФИНАНСОВО- ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУППАХ НА БАЗЕ ХОЛДИНГА*

---

Развитие рыночных отношений связывается с интеграцией капитала и формированием крупного финансово-производственного холдинга. Сущность его деятельности сводится к созданию финансовой компании, владеющей контрольным пакетом акций входящих в ее акционерных обществ.

Холдинговая компания представляет собой связанное специальными экономическими целями акционерное общество, созданное на основе кооперации дочерних предприятий и обществ. Организация холдинга позволяет сохранить сложившиеся хозяйственные связи, проводить единую отраслевую инвестиционную и техническую политику и развивать их в новых рыночных условиях. Вхождение холдингов в финансово-промышленную группу (ФПГ) достигается за счет расширения границ интеграции производства.

Принципиальная структура холдинговой компании выглядит следующим образом:

- 1) во главе хозяйственного комплекса находится головная холдинговая компания, которая создается на уровне республики или на межгосударственном уровне, если в состав холдинга входят предприятия России или других стран;
- 2) на втором уровне располагаются акционерные общества, созданные на базе предприятий, образующих ФПГ;
- 3) на третьем уровне могут объединяться акционерные общества (филиалы), образуемые на базе цехов или отделов, входящих в состав крупных предприятий.

Холдинговая компания или холдинг верхних уровней владеет контрольным пакетом акций нижестоящих акционерных обществ. В свою очередь предприятия одного уровня могут приобретать акции друг у друга. Тем самым в ФПГ создается система участия, у акционерных обществ проявляется взаимная заинтересованность в наиболее эффективной и прибыльной работе каждого предприятия.

---

*Зинаида Ивановна ВОЛОВИЧ-ГРИГОРЬЕВА, декан спецфакультета управления и социальных технологий БГУ*

Таким образом, холдинговая компания представляет собой акционерное общество, активы которого преимущественно представлены акциями других (дочерних) акционерных обществ. Владение контрольным пакетом акций этих предприятий позволяет холдинговой компании координировать и направлять их стратегию для максимализации прибыли и достижения других целей. Она использует средства, полученные от реализации собственных акций, для приобретения ценных бумаг у предприятий и на рынке ценных бумаг. Доход компании формируется за счет дивидендных и процентных поступлений по ценным бумагам, находящимся в ее портфеле, а также за счет иной хозяйственной деятельности.

Основная задача холдинговой компании как владельца пакетами акций и иных ценных бумаг предприятий состоит в проведении финансово-банковских операций с этими бумагами с целью получения дохода. Помимо этого, холдинговая компания может осуществлять предпринимательскую и научно-техническую деятельность в сфере производства и реализации продукции. Через владение акциями холдинговая компания контролирует финансово-хозяйственную деятельность предприятий и получает часть их прибыли в виде дивидендов на контролируемые ею акции, в некоторых случаях она может иметь доход за счет перечисления предприятиями части их прибыли на основе специальных договоров и соглашений.

Организация холдинговых компаний позволяет создать в экономике Республики Беларусь комплексные замкнутые структуры экономического и финансового регулирования производства продукции. Новая холдинговая структура отличается от действовавшей системы управления предприятиями введением в действие финансового механизма, базирующегося на акционерной форме собственности и праве распоряжения результатами хозяйственной деятельности через распределение прибыли пропорционально доли акционерного капитала. Это создает действенный мотивационный механизм заинтересованности всех участников (акционеров) соответствующих структур от президента холдинговой компании до отдельного рабочего предприятия в росте прибыли и высоких экономических результатах их работы.

Холдинговая компания наделяется правом решать финансовые вопросы, включая банковские операции, управление инвестициями и развитием научно-технического прогресса, организацию обеспечения материально-техническими ресурсами, зарабатывание и распределение прибыли. По существу она осуществляет независимую экономическую политику в производстве товаров через инвестиции, а также через регулирование заработной платы и доходов.

Холдинговые компании крупных предприятий Республики Беларусь должны брать на себя реализацию двух основных видов инвестиций: реальных капитальных вложений и финансовых инвестиций. По американской терминологии реальные инвестиции иногда называют прямыми, которые формируют более 25 % капитала предприятий. Эти инвестиции включают вложения капитала непосредственно в средства производства (оборудование, машины, станки) и в расширение выпуска продукции (тракторов, автомобилей и др.). Может быть использован также заемный капитал, в том числе кредиты банка. В данном случае банк становится инвестором, осуществляющим реальные капитальные вложения. Особым видом инвестиций холдинговой компании может стать их направление в интеллектуальные разработки, в сферу НТП для покупки патентов, лицензий, ноу-хау, на подготовку и переподготовку персонала, вложение средств в НИОКР. На предприятиях Республики Беларусь до настоящего времени этот вид интеллектуальных инвестиций пока не освоен. Вхождение предприятий промышленности в холдинговые компании не связывается с контрактами или соглашениями, что позволяет обеспечить сохранение конкуренции в работе новой структуры.

В результате образования холдинговых компаний акционерные общества достигнут следующих преимуществ:

в экономике республики возникнет возможность образования скоординированных технологических “цепочек”, начинающихся от формирования портфеля заказов на продукцию, включающих поставки материалов, и заканчивающихся выпуском и реализацией потребителям изделий;

совместное проведение научных и опытно-конструкторских работ даст возможность создания рискованных отделений внутри единой финансовой группы, которые будут строить свою производственную деятельность, используя принципиально новую технологию, технические и организационные новшества;

будет осуществляться рационализация использования производственных мощностей на родственных предприятиях;

оказываться влияние на формирование рынка товаров и услуг в республике путем проведения широкомасштабных маркетинговых действий;

разрабатываться общая экономическая и финансовая стратегия и политика;

консолидироваться источники финансирования крупных контрактов и соглашений, в том числе иностранных;

появится возможность диверсификации производства и финансов для снижения риска и смягчения кризисных ударов.

Для экономики Республики Беларусь первоочередное значение имеет формирование в машиностроении холдинговых компаний с целью обеспечения роста производства продукции путем эффективного использования потенциалов предприятий и рационального вложения капитала.

**Б.М. КУЦ**

## *РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ*

В условиях перехода к рыночным отношениям маркетинг занимает особое место. Это важнейший элемент рыночного механизма хозяйствования, когда основная роль в формировании и планировании производственно-сбытовой деятельности предприятий агропромышленного производства принадлежит потребителю. В словаре терминов рыночной экономики маркетинг определяется как комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Основные принципы маркетинга как системы управления торгово-производственной деятельностью заключаются в следующем:

производство продукции, основанное на точном знании потребностей покупателей, рыночной системы и реальных возможностей предприятия;

наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя;

*Борис Михайлович КУЦ, аспирант Белорусского НИИ экономики и информации АПК*