

УДК 630\*9

А.Н. Валько, аспирант

## МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

The ways and stages of creation of holdings, and also distinctive features of their operation are construed.

Одним из направлений повышения управляемости и эффективности в ЛПК является создание и развитие холдинговых структур, объединяющих технологически связанные предприятия.

Формирование холдингов возможно на базе нескольких промышленных предприятий или объединений с относительно однородной технологической основой их производства, структурой потребляемого сырья и полуфабрикатов, а также способных аккумулировать финансовые средства, достаточные для их совместного развития.

В процессе перехода от административно-командной к рыночной экономике холдинговые компании могут создаваться тремя путями:

- в процессе преобразования крупного государственного или арендного предприятия либо производственного комплекса в акционерное общество может быть произведена его реорганизация с выделением из состава структурных единиц в качестве юридически самостоятельных объектов хозяйствования, которые объединены на новых принципах в новый институт рыночного типа;
- акционерные общества, созданные путем преобразования государственных и арендных предприятий, добровольно объединяют свои контрольные пакеты акций;
- холдинг создается путем скупки акции различных акционерных обществ на рынке ценных бумаг с целью контроля за их деятельностью.

Мировой опыт свидетельствует, что важной проблемой является правильная подготовка предприятия к созданию холдинга, и решение об этом должно быть аргументированным.

Основные мероприятия, которые необходимо провести при создании холдинговой компании, включают в себя:

- 1) определение стратегических целей;
- 2) определение потенциальных участников холдинговой структуры;
- 3) отбор и анализ основных данных по предприятию-претенденту: уставный капитал и распределение собственности; объем производства и прибыль и динамике; состав и номенклатура продукции; себестоимость и структура издержек; финансовая устойчивость поставщиков; состав ОПФ; характер сбытовых операций;
- 4) определение экономической целесообразности включения предприятия-претендента в структуру.

Как показывает практика, в процессе образования холдинговой компании необходимо выделить двух этапов. На первом этапе в ходе предварительного диагностического анализа нужно провести инвентаризацию имущества на основании бухгалтерских данных. Только путем анализа материальных и финансовых средств можно оценить и выбрать оптимальный вариант дальнейших организационных преобразований. На втором этапе осуществляется многовариантная финансовая имитация с учетом различных критериев управления холдинговой компанией. На практике созданию холдинга обыч-

но предшествуют многочисленным экспертизам и кропотливым исследованиям, пока концепция компании не будет соответствовать финансовым возможностям ее участников.

В экономике РБ наибольшее распространение получили такие договорные объединения, как концерны. В настоящее время лесопромышленные предприятия страны объединены в концерн «Беллесбумпром». Однако концерну неподконтрольны такие важнейшие сферы деятельности, как инновационная и инвестиционная, что снижает эффективность управления. Он координирует действия предприятий, но делает это на неформальной основе путем рекомендаций и консультаций с руководителями или собственниками предприятий. Холдинг же, владея контрольным пакетом акций, участвует в принятии решений по распределению и использованию прибыли, а следовательно, регламентирует инновационную и инвестиционную деятельность входящих в его состав предприятий. Используя собственные средства на покупку акций дочерних предприятий, холдинг инвестирует их развитие.

Принципиальное значение имеет проблема разграничения функций между головным холдингом и дочерними обществами. Исследования показывают, что к числу важнейших вопросов, находящихся в ведении материнской компании, относятся: выработка долгосрочной деловой политики и экономической стратегии, формулировка целей развития, стратегическое управление всеми крупными хозяйственными единицами, осуществление корпоративных и интеграционных коммуникативных связей между субъектами холдинговой системы, единая стратегия инвестиционной и финансовой деятельности в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала, проведение крупномасштабных НИОКР, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, осуществление других видов финансового и административного контроля. Оперативные и тактические вопросы решаются на уровне дочерних обществ.

Вхождение предприятий в холдинг, как правило, не связано с контрактами или соглашениями между ними, что предопределяет их полную автономию. Несмотря на наличие общих интересов в области финансовой, производственной политики, они остаются конкурентами. При этом финансовое объединение не допускает свободный выход предприятий из холдинга, что обеспечивает сохранение сложившихся производственных связей.

В лесопромышленном комплексе существуют объективные предпосылки к вертикальной интеграции предприятий в холдинги. "Технологическая цепочка", связывающая лесозаготовительные, деревообрабатывающие и целлюлозно-бумажные предприятия, является ее основой. Создание холдингов в ЛПК будет способствовать восстановлению и укреплению разорванных технологических и производственно-хозяйственных связей, технологическому и техническому обновлению производства, снижению налогового бремени.

Экономическая база для возникновения холдингов заключается в необходимости дальнейшего акционирования государственных предприятий, развитии фондового рынка, реорганизации финансовой системы страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Хворик Ф.И. Холдинговые компании в системе реструктуризации производства. Гос. управление: опыт, проблемы, пути решения: Сб. статей. – Мн., 1999.
2. Макревич Н.И. Пути создания крупных интегрированных структур в Беларуси: Сб. научных трудов. – Мн., 1999.