

УДК 338.24

М. В. Молохович

Белорусский государственный университет

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ
И ПРИОРИТЕТЫ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

В современном мире холдинги выступают одной из наиболее эффективных и перспективных форм организации корпоративного взаимодействия хозяйствующих субъектов. Они получили широкое распространение в практике функционирования различных секторов экономики многих стран, зарекомендовав себя в качестве высокоорганизованных корпоративных систем, способных внести существенный вклад в обеспечение конкурентоспособности национальной экономики и укрепление позиций страны на мировом рынке. Именно холдинги занимают лидирующие позиции в рейтингах крупнейших представителей отдельных отраслей и подкомплексов, являясь примерами успешного ведения бизнеса. В этой связи особую актуальность приобретает потребность более глубокого исследования теоретико-методологических аспектов и практического опыта их функционирования с целью выявления приоритетных направлений дальнейшего совершенствования их деятельности. Одним из таких аспектов и является специфика организации в холдингах управления, выступающего основой их эффективного развития.

Статья посвящена исследованию практики организации управления в компаниях холдингового типа. Рассмотрен опыт функционирования холдингов, подтверждающий их высокую эффективность и способность к обеспечению непрерывного роста основных показателей производственно-хозяйственной деятельности, определены преимущества дальнейшего развития данной формы корпоративного взаимодействия хозяйствующих субъектов. Изучена специфика организации управления в холдинговых компаниях и его роль в обеспечении эффективного функционирования корпоративных формирований. Выявлены приоритетные направления совершенствования управления в холдингах, учитывающие особенности их организационно-правового устройства и развития.

Ключевые слова: корпоративная структура, корпоративное взаимодействие, холдинг, управление в холдинговых компаниях, эффективность.

Для цитирования: Молохович М. В. Специфика управления в холдинговых компаниях и приоритеты его совершенствования // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2021. № 2 (250). С. 102–111.

M. V. Malakhovich

Belarusian State University

**SPECIFIC MANAGEMENT IN HOLDING COMPANIES
AND THE PRIORITIES OF ITS IMPROVEMENT**

In the modern world, holdings are one of the most effective and promising forms of organizing corporate interaction between business entities. They have become widespread in the practice of functioning of various sectors of the economy of many countries, having established themselves as highly organized corporate systems capable of making a significant contribution to ensuring the competitiveness of the national economy and strengthening the country's position in the world market. It is the holdings that occupy leading positions in the ratings of the largest representatives of individual industries and sub-complexes, being examples of successful business. In this regard, the need for a deeper study of theoretical and methodological aspects and practical experience of their functioning in order to identify priority areas for further improving their activities becomes especially urgent. One of these aspects is the specificity of the organization in management holdings, which serves as the basis for their effective development.

The article is devoted to the study of the management organization practice in holding companies. The experience of the functioning of holdings, confirming their high efficiency and ability to ensure continuous growth of the main indicators of production and economic activity, is considered, the advantages of further development of this form of corporate interaction of business entities are identified. The specificity of the organization of management in holding companies and its role in ensuring

the effective functioning of corporate formations have been studied. The priority directions of improving management in holdings are identified, taking into account the peculiarities of their organizational and legal structure and development.

Key words: corporate structure, corporate interaction, holding, management in holding companies, efficiency.

For citation: Malakhovich M. V. Specific management in holding companies and the priorities of its improvement. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2021, no. 2 (250), pp. 102–111 (In Russian).

Введение. Стремление к повышению эффективности является важнейшей характеристикой каждого хозяйствующего субъекта, функционирующего в современных экономических условиях. Только тот, кто ведет непрерывный поиск перспективных направлений своего развития, совершенствует систему сбора и обработки информации, развивает производственный и научно-технический потенциал, а также уделяет должное внимание инновационной деятельности, способен успешно функционировать в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и обострения конкуренции. Однако все это не представляется возможным без наличия на предприятии эффективной системы управления, позволяющей связывать цели и возможности и извлечь максимальную выгоду из сложившихся обстоятельств. Ведь умелое управление обеспечивает высокоэффективное планирование, организацию и координацию деятельности компании, а также действенный контроль всех процессов, происходящих как в самой организации, так и в системе ее взаимодействия с внешним окружением. По своей сути эффективное управление выступает гарантией долгосрочного успеха предприятия на рынке и его значимость трудно переоценить. В этой связи исследованию управленческих аспектов деятельности предприятий, организаций и объединений посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Вместе с тем отдельные вопросы построения эффективных систем управления еще недостаточно раскрыты в научной литературе и требуют дополнительной проработки. В частности, одним из таких недостаточно изученных вопросов является организация управления в крупных хозяйственных формированиях корпоративного типа, получивших в последние годы широкое распространение в практике деятельности различных отраслей национальной экономики. Сложность решения данной проблемы обусловлена большим многообразием форм корпоративного взаимодействия хозяйствующих субъектов, требующим выработки управленческих действий, учитывающих специфику создания и функционирования каждого объединения в отдельности. При этом особый интерес представляет исследование теоретических и практических

аспектов организации управления в холдинговых компаниях, выступающих одной из наиболее приоритетных форм сотрудничества в современных условиях хозяйствования.

Основная часть. Как показало проведенное исследование, на сегодняшний день холдинги являются одной из наиболее перспективных форм корпоративного взаимодействия хозяйствующих субъектов, доказавших свою высокую жизнеспособность и эффективность. Их интенсивное развитие в различных отраслях экономики обусловлено множеством преимуществ по сравнению с автономным функционированием обособленных предприятий и деятельностью других разновидностей корпоративных формирований. Подтверждением этому могут послужить результаты анализа опыта функционирования холдинговых компаний в агропромышленном комплексе (АПК) Республики Беларусь и Российской Федерации. Выбор отрасли не случаен, так как именно в аграрном секторе экономики России наиболее распространенной формой корпоративных структур является холдинг и именно холдинг рассматривается белорусскими учеными как наиболее перспективная и эффективная форма хозяйствования. И она действительно зарекомендовала себя на практике как наиболее эффективная, так как, по сути, все крупнейшие компании российского АПК являются холдингами. Об этом свидетельствуют и результаты исследований, проведенных в 2019 г. аналитическим центром «Эксперт», согласно которым фирмы, вошедшие в 2018 г. в топ-50 крупнейших агрокомпаний России, аккумулировали две трети выручки АПК и большинство из них – холдинги [1]. В 2020 и 2021 гг. специалистами INFOLine также проводился анализ уровня развития аграрной отрасли и показателей деятельности сотен компаний сферы АПК, позволивший составить топ-10 агрохолдингов России и подтверждающий высокую эффективность данной формы хозяйствования [2, 3].

Так, самым крупным агропредприятием страны по итогам 2018 г. стал холдинг ГК «Содружество», на втором месте – агропромышленный холдинг «Мираторг», на третьем – ГК «Эфко». Топ-20 самых динамичных компаний по итогам того же года также возглавили

холдинги: агрохолдинг «Степь», АО «Агросила», АО «Астон», ГАП «Ресурс» и холдинг «Авангард-Агро». Если же говорить о наиболее эффективно функционирующих агропромышленных компаниях России, то топ-25 также составили холдинги. На первых пяти позициях разместились Сибирская аграрная группа, ГК «Агропромкомплектация», ГК «Агро-Белогорье», агрохолдинги «БЭЗРК-Белгранкорм» и «КОМОС Групп». Кроме того, Сибирская аграрная группа стала наиболее эффективным землепользователем, а ГК «Агро-Белогорье» – лидером по производительности труда [1]. Что касается результатов исследований 2020 г., то согласно им в 2019 г. лидирующие позиции также заняли холдинги: первое место – ГК «Русагро» (рост выручки по отношению к предыдущему году составил 67%), второе место – ГК «Черкизово» (рост выручки – 20%), третье место – АПХ «Мираторг» (рост выручки – 6,7%) [4]. Аналогичная тенденция сохранилась и в 2020 г. Группа компаний «Русагро» по-прежнему возглавила топ-10 агрохолдингов России, показав существенный рост выручки и добившись наилучших финансовых результатов в истории существования компании (рост чистой прибыли составил 150%) [3]. Вторую и третью позиции заняли АПХ «Мираторг» и ГК «Черкизово» соответственно. Так, выручка АПХ «Мираторг» выросла на 16,9%, обеспечив рост прибыли на 24,4%. К тому же компания закончила реализацию нескольких крупных инвестиционных проектов, создав базу для дальнейшего улучшения своих финансовых позиций. Что касается ГК «Черкизово» и других агрохолдингов, вошедших в рейтинг, то все они вместе и каждый из них в отдельности показали высокую результативность хозяйственной деятельности, еще раз подтвердив целесообразность и эффективность создания и функционирования холдинговых компаний.

Высокая эффективность присуща и деятельности белорусских холдингов, таких как «Гомельская мясо-молочная компания», «Агропромышленный холдинг Управления делами Президента Республики Беларусь», «Брестоблхлебопродукт», «ГродноОблсельхозтехника», «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», «Лидсельмаш» и др. Объединяя в своем составе представителей одной или нескольких отраслей агропромышленного комплекса, данные формирования обеспечивают им гармоничное взаимодействие, достижение общих целей и высокую результативность совместной деятельности. Все это подтверждает особую значимость холдинговых компаний в обеспечении эффективного функционирования отрасли и обуславливает повышенный интерес к различным аспектам

их деятельности, в том числе и к организации в них управления и, в частности, корпоративного управления.

Исследование приведенных в научной литературе трактовок термина «корпоративное управление» показало отсутствие единства мнений по данному вопросу, но, несмотря на имеющиеся разногласия, в конечном итоге все определения категории «корпоративное управление» сводятся к пониманию под ним организации эффективного руководства компанией [5–7]. Однако, говоря о данном управлении в холдингах, можно привести определение, сформулированное К. Ю. Юшко и толкующее корпоративное управление как «баланс интересов всех стейкхолдеров компании, заинтересованных в наличии механизма контроля над денежными потоками компании» [8, с. 57]. При этом под стейкхолдерами автор понимает «широкий круг лиц, заинтересованных в деятельности компании: потребителей, инвесторов, сотрудников, поставщиков, членов общественных организаций, партнеров и др.» [8, с. 57]. Нельзя сказать, что указанная трактовка является наиболее полной или точной, но в ней отмечен важный момент – наличие механизма контроля над денежными потоками. По сути, рассматривая деятельность холдингов, можно заметить важную особенность, отличающую их от других форм корпоративных формирований: всем им присуще совместное осуществление финансовой деятельности, в то время как иная хозяйственная деятельность, как правило, ведется раздельно. А если учесть, что, как правило, они представляют собой акционерные компании, то можно выделить три ключевых направления, по которым осуществляется корпоративное управление:

- 1) управление акциями или долями в уставном капитале дочерних компаний;
- 2) управление их финансовыми потоками;
- 3) управление непосредственно хозяйственной деятельностью объединившихся субъектов.

При этом первое направление присуще исключительно холдингам и является их характерным признаком, в то время как второе и третье свойственны и другим организациям – не только корпоративным объединениям, но и автономно функционирующим коммерческим предприятиям. Однако здесь следует отметить, что роль этих двух направлений корпоративного управления может меняться в большую или меньшую сторону в зависимости от типа рассматриваемого холдинга и требует отдельного изучения.

Как уже было отмечено, особый интерес для отечественных организаций представляет исследование практики корпоративного управления в крупных компаниях и объединениях Российской

Федерации. Это обусловлено схожестью условий хозяйствования, а также близостью правовой, экономической, социальной и иных сфер жизни общества Беларуси и России. Ведь адаптация к белорусским условиям успешных методов, средств и инструментов корпоративного управления, применяемых в практике деятельности российских холдингов, поможет существенно повысить его эффективность без каких-либо дополнительных затрат средств и ресурсов на их самостоятельную разработку. В качестве базы для дальнейшего исследования целесообразно выделить агропромышленный комплекс России и входящие в его состав холдинговые компании. Что касается их разновидностей, то на сегодняшний день в российском агропромышленном комплексе наибольшее распространение получили вертикальные и диверсифицированные холдинги. Их хозяйственное устройство и предопределяет выбор направлений организации корпоративного управления.

В состав вертикальных холдингов входят организации, составляющие единую производственную цепочку и являющиеся звеньями одного технологического цикла. В большинстве своем они представляют собой замкнутый технологический цикл – от производства сырья до сбыта готовой переработанной продукции. Примером такого объединения может послужить агрохолдинг «Дмитровские овощи». Он образован посредством объединения активов ООО «Дмитровские овощи», АО «Агрофирма «Бунятино», ООО «Склад-ком», ООО «ДмитровАгроРесурс» и ООО «Салатерия» [9]. Каждая из входящих в состав холдинга организаций занимается определенным видом деятельности, образуя в совокупности замкнутый цикл производства овощной продукции. Например, АО «Агрофирма «Бунятино» является ключевым звеном объединения, его производственной площадкой, осуществляющей производство, хранение, доработку и реализацию свежих овощей. Компания ООО «ДмитровАгроРесурс» осуществляет поставку и обслуживание сельскохозяйственной техники, а ООО «Складком» – аренду помещений и сельскохозяйственных площадок. ООО «Салатерия» – это перерабатывающее подразделение холдинга, специализирующееся на переработке салатов и свежих овощей, в то время как ООО «Дмитровские овощи» – торговый дом, реализующий произведенную продукцию [9]. Все вместе данные организации образуют крупнейший овощной холдинг Московской области, замыкающий в себе полный цикл производства. Применительно к указанному холдингу именно третье направление организации корпоративного управления, состоящее в управлении хозяйственной деятельностью

объединившихся субъектов, приобретает особую значимость. Ведь его основной задачей является взаимоувязка интересов всех участников объединения и обеспечение бесперебойного технологического процесса, что не представляется возможным без четкой координации всех производственных, обслуживающих и сбытовых процессов.

Дифференцированные холдинги объединяют в своем составе предприятия, напрямую не связанные между собой производственными или торговыми отношениями. В качестве примера такого холдинга можно привести ГК «Русагро». В настоящее время данная компания развивает свой бизнес в сельскохозяйственном, сахарном, масложировом, мясном и молочном направлениях. Ее основные активы расположены в Белгородской, Тамбовской, Свердловской, Воронежской, Самарской, Курской и Орловской областях, а также в Приморском крае, что помимо всего прочего обеспечивает еще и региональную диверсификацию бизнеса [10]. В рамках таких холдинговых компаний ключевой задачей корпоративного управления становится управление финансовыми потоками, так как функция управления хозяйственной деятельностью приобретает актуальность только на уровне их отдельных участников.

Также следует отметить, что корпоративное управление в агропромышленных холдингах России характеризуется особой сложностью и многоступенчатостью, так как они представляют собой мощные структуры, объединяющие в своем составе представителей разных отраслей и сфер экономики, расположенных в различных регионах страны. Одним из таких примеров и является рассмотренный выше холдинг ГК «Русагро». Отдельную категорию составляют объединения, функционирующие в рамках одной отрасли, но имеющие существенную территориальную разобщенность. Так, агрохолдинг АПК «Стойленская нива», специализирующийся на переработке зернового сырья и изготовлении хлебобулочных и кондитерских изделий, объединяет в своем составе 16 предприятий, расположенных в 9 областях Российской Федерации [11]. Однако особая сложность управления присуща корпоративным структурам, расположение участников которых не ограничено рамками одной страны. В качестве наиболее яркого примера такого формирования можно рассматривать крупнейший агрохолдинг России ГК «Содружество», специализирующийся на производстве растительных масел [12]. Это международная агропромышленная группа с головным офисом в Люксембурге, производственные активы которой расположены в России, Беларуси, Бразилии,

Парагвае и Турции [1]. Корпоративное управление в таких компаниях существенно отличается от управления в небольших холдингах и тем более в обычных акционерных обществах. Оно уже не может осуществляться менеджерами компании, а требует централизации управленческих функций в рамках специализированного подразделения – корпоративного центра. На данный момент в российской практике существует два варианта формирования таких центров. Механизмы их создания уже давно были описаны в научной литературе. Так, по этому поводу следует процитировать А. В. Александрову, уточняющую, что «корпоративный центр холдинга может являться отдельной организационной единицей либо частью основной бизнес-единицы и в этой роли осуществлять управление остальными подконтрольными обществами» [13]. Ею же было отмечено, что еще в 2008 г. (согласно результатам исследований компании KPMG) в 67% российских корпораций функционировал автономный корпоративный центр и только в 33% он являлся частью другого подразделения [13]. Аналогичная ситуация наблюдается и в современных агропромышленных холдингах. Крупные корпоративные структуры создают единые центры управления на базе головной организации, контролируя и обеспечивая согласованную деятельность всех входящих в их состав участников.

Важной особенностью корпоративного управления в российских холдингах, а также в других формированиях корпоративного типа является активное использование информационно-коммуникационных технологий и внедрение компьютерно-информационных систем управления на всех уровнях их деятельности. Опыт использования данных систем присущ и отечественной практике, однако по сложности, масштабам и уровню развития они значительно уступают российским аналогам, что в свою очередь обусловлено масштабами деятельности российских корпоративных формирований и сложностью их иерархического построения.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в качестве особенностей российской практики корпоративного управления в холдинговых компаниях следует выделить одновременную концентрацию усилий на трех ключевых направлениях – управлении пакетами акций (долями), финансовыми потоками и хозяйственной деятельностью объединившихся организаций; создании специализированных корпоративных центров, реализующих единую политику управления; широком применении информационно-коммуникационных технологий, средств управления и связи. Их комплексное применение

способствовало достижению высоких результатов деятельности корпоративных формирований, согласованию действий их участников, гармонизации их экономических и иных интересов, что заслуживает особого внимания со стороны белорусских товаропроизводителей, функционирующих в составе разнообразных корпоративных структур и, в первую очередь, в составе холдингов. В целом же специфика корпоративного управления, направления и механизмы его осуществления определяются характером и масштабами организации корпоративных отношений в отрасли.

Однако, говоря об опыте организации управления в холдингах, следует сказать, что исследование не будет полным без подробного изучения практики его построения в холдинговых компаниях Республики Беларусь. Одним из таких холдингов и является ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника», объединяющее в своем составе 12 предприятий (ОАО «Дятловская сельхозтехника», ОАО «Слонимский ремонтный завод», ОАО «Кореличи-Лен», ОАО «Вороневская сельхозтехника», ОАО «Минойтовский ремонтный завод», ОАО «Лида-агротехсервис», ОАО «Лидаспецавтотранс», ОАО «Гродноагро-спецавтотранс», ОАО «Щучинский ремонтный завод», ОАО «Аульское МРО», ОАО «Мостовский ремонтный завод», ОАО «Дворецкий льнозавод»), производящих почвообрабатывающую, кормозаготовочную и послеуборочную технику, а также доильные установки [14]. Это один из крупнейших производителей современной сельхозтехники в Республике Беларусь, экспортирующий свою продукцию на рынки Литвы, Украины, Грузии и России. Данная компания создана по принципу замкнутого производственного цикла – от производства сырья до выпуска готовой продукции, а ее производственные мощности позволяют выпускать до 2 тыс. единиц почвообрабатывающей, до 500 единиц послеуборочной, до 1 тыс. единиц кормозаготовочной техники и до 300 прицепов ежегодно [14]. Успех функционирования холдинга «ГродноОблсельхозтехника» заключается в слаженной работе всех его участников, что достигается, в первую очередь, за счет умелого управления. В своих действиях ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» руководствуется уставом, в котором подробно прописана его деятельность, необходимая для достижения целей и решения определенных задач холдинга. В частности, в нем указано, что ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» участвует в управлении дочерними компаниями холдинга, проводит согласованную финансовую, инвестиционную и производственную

политику, разрабатывает планы его перспективного развития, осуществляет в установленном порядке координацию и контроль финансово-хозяйственной деятельности участников холдинга, координирует направления инвестиционной и научно-производственной деятельности его участников и т. д.

В пятой главе устава «Органы общества» указано, что органами управления ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» являются:

- общее собрание акционеров;
- наблюдательный совет;
- исполнительный орган – генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Контрольным органом данного общества является ревизионная комиссия.

Рассматривая иерархическую соподчиненность, следует сказать, что наблюдательный совет и ревизионная комиссия подотчетны общему собранию акционеров. В свою очередь исполнительный орган подотчетен общему собранию акционеров и наблюдательному совету и организует выполнение решений этих органов.

Высшим органом управления ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» является общее собрание акционеров. Оно может проводиться в очной, заочной или смешанной формах. К исключительной компетенции общего собрания акционеров относятся: изменение устава общества; изменение размера его уставного фонда; избрание членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии общества, досрочное прекращение их полномочий, за исключением случаев, когда в соответствии с частью пятой статьи 51 Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» полномочия члена (членов) наблюдательного совета общества прекращаются досрочно без принятия решения общего собрания его участников; утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества и распределение его прибыли и убытков при наличии и с учетом заключения ревизионной комиссии и в установленных законодательством случаях – аудиторского заключения; решение о реорганизации общества и об утверждении передаточного акта или разделительного баланса и т. д. [15].

Общее собрание акционеров не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня собрания, а также изменять его повестку дня, за исключением единогласного принятия решения собранием, в работе которого принимают участие все лица, имеющие право на участие в этом общем собрании. Голосование на общем собрании акционеров осуществляется по

принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением проведения кумулятивного голосования.

Решение общего собрания акционеров об определении срока выплаты дивидендов принимается большинством – не менее двух третей от числа голосов лиц, принявших участие в этом собрании. Решение по вопросу увеличения уставного фонда путем увеличения номинальной стоимости акций за счет средств акционеров принимается при единогласии всех акционеров. По остальным вопросам решения общего собрания акционеров принимаются простым большинством (более 50%) голосов лиц, принявших участие в этом собрании. Голосование по избранию членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии проводится по каждой кандидатуре [15].

Общее руководство деятельностью ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» в период между общими собраниями акционеров осуществляет наблюдательный совет. К компетенции наблюдательного совета относятся, в первую очередь, определение основных направлений деятельности и стратегии развития общества, утверждение годового финансово-хозяйственного плана организации и контроль за его выполнением, созыв общих собраний акционеров и решение вопросов, связанных с их подготовкой и проведением; использование резервных и других фондов общества и т. д.

В состав наблюдательного совета входит 5 человек. При этом член наблюдательного совета может не быть акционером общества. В состав наблюдательного совета могут также входить независимые члены наблюдательного совета и один представитель работников общества, избираемый из кандидатур, выдвинутых общим собранием этих работников. Генеральный директор не вправе входить в состав наблюдательного совета, однако он вправе присутствовать на заседаниях наблюдательного совета и вносить предложения по рассматриваемым вопросам без права голоса при принятии решений по этим вопросам. Лица, избранные в состав наблюдательного совета, могут в порядке, установленном законодательными актами, переизбираться неограниченное число раз [15].

Члены наблюдательного совета для организации своей деятельности избирают председателя. Кроме того, наблюдательный совет избирает секретаря наблюдательного совета из числа его членов или поручает генеральному директору назначить работника организации для выполнения обязанностей секретаря наблюдательного совета. Заседания наблюдательного совета проводятся по мере необходимости, но не реже

чем один раз в 3 месяца наблюдательный совет заслушивает отчет генерального директора о его деятельности. Одно из заседаний наблюдательного совета проводится после окончания финансового года с целью рассмотрения годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности и аудиторского заключения.

Наблюдательный совет принимает решения большинством голосов от общего числа голосов его членов, если иное не установлено законом или уставом ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника». Полномочия члена (членов) наблюдательного совета могут быть прекращены досрочно по решению общего собрания акционеров.

Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) избирается наблюдательным советом, осуществляет текущее руководство деятельностью ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» в соответствии с законодательством, его уставом, решениями общего собрания акционеров, наблюдательного совета и иными локальными нормативными актами общества. Права и обязанности генерального директора определяются законодательством, уставом, трудовым договором (контрактом), заключаемым с ним обществом на срок не менее 1 года и не более 5 лет. Полномочия генерального директора могут быть прекращены досрочно по решению наблюдательного совета [15].

Для осуществления внутреннего контроля финансовой и хозяйственной деятельности общества общее собрание акционеров ежегодно избирает ревизионную комиссию в составе 3 человек. Ревизионную комиссию возглавляет председатель, который избирается из числа ее членов в день окончания проведения общего собрания акционеров на первом заседании ревизионной комиссии, которое организует и проводит председатель собрания акционеров. Аудит ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника» должен быть проведен в любое время по требованию акционеров, являющихся в совокупности владельцами 10% или более его акций [15].

Рассмотренный выше пример организации корпоративного управления в холдинге «ГродноОблсельхозтехника» дает наглядное представление обо всех элементах системы управления, существующих в подобных компаниях, и об их взаимодействии. Что касается организации управления в других крупных холдингах, функционирующих в различных отраслях экономики Республики Беларусь, то общая процедура управления в них во многом похожа, а все нюансы организации холдинга прописываются в их уставах. К аналогичным выводам можно прийти, изучив особенности организации

управленческой и иных видов деятельности в корпоративных формированиях зарубежных стран, схожих по своему устройству с отечественными холдинговыми компаниями [16–23].

Вышеизложенное позволяет заключить, что процесс управления в холдингах представляет собой четко регламентированную процедуру, основные этапы осуществления которой являются общими для всех компаний данного типа. Однако, несмотря на всю схожесть, эффективность реализации управленческих действий в разных формированиях, а следовательно, и эффективность их функционирования может существенно различаться и во многом зависит от того, уделяется ли должное внимание совершенствованию системы управления и ее дальнейшему развитию [16]. Такое совершенствование может вестись в двух направлениях:

1) оно может заключаться в соблюдении общих рекомендаций, приемлемых не только для холдингов, но и для других видов корпоративных объединений;

2) состоять в разработке комплекса мер, учитывающих специфику холдингов и предназначенных для использования исключительно в рамках данной формы корпоративного взаимодействия.

В первом случае в качестве основных направлений совершенствования системы корпоративного управления в холдингах следует указать [6, 17]:

– соблюдение принципов прозрачности, справедливости, доступности, оперативности, регулярности, полноты и достоверности информации на всех уровнях функционирования холдинговой компании;

– соблюдение всеми участниками корпоративных отношений норм делового поведения, их документальное закрепление и принятие к исполнению;

– построение эффективной системы внутреннего контроля, позволяющей вести непрерывный мониторинг всех происходящих в объединении процессов;

– формирование инструментария реагирования на изменения внешней среды;

– создание эффективной системы обратной связи.

Во втором случае совершенствование управления в холдинговых компаниях помимо всего перечисленного должно включать в себя разработку механизма гармонизации экономических интересов его основных участников: с одной стороны, объединившихся организаций, а с другой – акционеров и менеджеров компании. Не менее важным направлением такого совершенствования должно стать и повышение эффективности деятельности членов органов управления

холдинга, включая стимулирование их заинтересованности в полученных результатах.

Заключение. Реализация предложенных мер на практике обеспечит существенное повышение эффективности управления в холдингах,

а учет особенностей функционирования данных компаний и передового опыта организации в них управленческой деятельности позволит более обоснованно подходить к выбору механизмов, методов и инструментов его организации.

Список литературы

1. 50 крупнейших компаний АПК России – 2019 / Аналитический центр «Эксперт». URL: <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/50-krupneyshih-kompaniy-apk-rossii---2019.html> (дата обращения: 10.08.2021).
2. INFOLine представил рейтинг агрохолдингов России 2020 года. URL: <https://infoline.spb.ru/news/?news=203869> (дата обращения: 10.08.2021).
3. INFOLine представляет рейтинг крупнейших агрохолдингов в России 2021 года. URL: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=210210> (дата обращения: 10.08.2021).
4. Рейтинг агрохолдингов России 2020 года. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/11780/> (дата обращения: 10.08.2021).
5. Молохович М. В. Сущность, проблемы и перспективы развития корпоративного управления // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 120-летию со дня рожд. П. О. Сухого, Гомель, 26–27 нояб. 2015 г. Гомель, 2015. С. 103–105.
6. Молохович М. В. Корпоративное управление в системе менеджмента компании: подходы к трактовке и механизмы совершенствования // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D, Экономические и юридические науки. 2019. № 13. С. 27–33.
7. Молохович М. В. Методологические аспекты формирования эффективной системы корпоративного управления // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы II Междунар. науч. конф., Минск, 28 февр. 2020 г. Минск, 2020. С. 439–442.
8. Юшко К. Ю. Корпоративное управление в холдингах: особенности и инструменты // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2018. № 1. С. 56–66.
9. Дмитровские овощи. URL: <https://www.agro-holding.ru/> (дата обращения: 16.08.2021).
10. Группа компаний «Русагро». URL: <https://www.rusagroup.ru/ru/biznes/> (дата обращения: 10.08.2021).
11. Стойленская нива. URL: <https://stniva.ru/> (дата обращения: 16.08.2021).
12. ГК «Содружество». URL: https://sodrugestvo.ru/about_us/ (дата обращения: 16.08.2021).
13. Александрова А. В. Особенности российских холдингов как объектов корпоративного управления // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 12 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rossiyskih-holdingov-kak-obektov-korporativnogo-upravleniy> (дата обращения: 10.08.2021).
14. ОАО «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника». URL: <http://brestmmp.by/o-nas> (дата обращения: 10.08.2021).
15. Устав открытого акционерного общества «Управляющая компания холдинга «ГродноОблсельхозтехника». Гродно, 2018. 40 с.
16. Молохович М. В. Специфика корпоративного управления и ее влияние на уровень инновационного развития компании // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения развития национальной экономики: материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 окт. 2020 г. Минск, 2020. С. 36–38.
17. Молохович М. В. Формирование экономического инструментария совершенствования корпоративного управления в интегрированных структурах // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XII Междунар. науч. конф.: в 3 т. Минск, 20–21 окт. 2011 г. Минск, 2011. Т. 2. С. 196–197.
18. American corporate economy: critical perspectives on business and management: in 5 vol. / ed. by William Lazonick. London; New York: Routledge, 2002. Vol. 1. 429 p.
19. American corporate economy: critical perspectives on business and management: in 5 vol. / ed. by William Lazonick. London; New York: Routledge, 2002. Vol. 4. 431 p.
20. Cheffins Brian R. Corporate ownership and control: British business transformed. New York: Oxford University Press, 2008. 423 p.
21. Corporate governance: theoretical and empirical perspectives / ed. by Xavier Vives. New York: Cambridge University Press, 2006. 238 p.

22. Global markets, domestic institutions: corporate law and governance in a New Era of cross-border deals / ed. by Curtis J. Milhaupt. New York: Columbia University Press, 2003. 561 p.

23. Iskander Magdi R., Nadereh Chamlou. Corporate governance: a framework for implementation. Washington: The World Bank, 2000. 210 p.

References

1. *50 krupneyshikh kompaniy APK Rossii – 2019* [50 largest agricultural companies in Russia – 2019]. Available at: <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/50-krupneyshih-kompaniy-apk-rossii---2019.html> (accessed 10.08.2021).

2. *INFOLine predstavil reyting agroholdingov Rossii 2020 goda* [INFOLine presented the rating of Russian agricultural holdings in 2020]. Available at: <https://infoline.spb.ru/news/?news=203869> (accessed 10.08.2021).

3. *INFOLine predstavlyaet reyting krupneyshikh agroholdingov v Rossii 2021 goda* [INFOLine presents the rating of the largest agricultural holdings in Russia in 2021]. Available at: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=210210> (accessed 10.08.2021).

4. *Reyting agroholdingov Rossii 2020 goda* [Rating of agricultural holdings in Russia in 2020]. Available at: <https://marketing.rbc.ru/articles/11780/> (accessed 10.08.2021).

5. Malakhovich M. V. Essence, problems and prospects for the development of corporate governance. *Materialy IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 120-letiyu so dnya rozhdeniya P. O. Sukhogo “Strategiya i taktika razvitiya proizvodstvenno-khozyaystvennykh sistem”* [Materials of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the 120th anniversary of the birth. P. O. Sukhoi “Strategy and tactics for the development of production and economic systems”]. Gomel, 2015, pp. 103–105 (In Russian).

6. Malakhovich M. V. Corporate governance in the company’s management system: approaches to interpretation and mechanisms for improvement. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D, Ekonomicheskiye i yuridicheskiye nauki* [Bulletin of Polotsk State University. Series D, Economic and legal sciences], 2019, no. 13, pp. 27–33 (In Russian).

7. Malakhovich M. V. Methodological aspects of the formation of an effective corporate governance system. *Materialy II Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii “Tendentsii ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke”* [Materials of the II International Scientific Conference “Trends of Economic Development in the XXI Century”]. Minsk, 2020, pp. 439–442 (In Russian).

8. Yushko K. Yu. Corporate governance in holdings: features and tools. *Zhurnal Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of the Belarusian State University. Economy], 2018, no. 1, pp. 56–66 (In Russian).

9. *Dmitrovskiy ovoshchi* [Dmitrov vegetables]. Available at: <https://www.agro-holding.ru/> (accessed 16.08.2021).

10. *Gruppa kompaniy “Rusagro”* [Group of companies “Rusagro”]. Available at: <https://www.rusagroup.ru/ru/biznes/> (accessed 10.08.2021).

11. *Stoylenskaya niva* [Stoilenskaya niva]. Available at: <https://stniva.ru/> (accessed 16.08.2021).

12. *GK “Sodruzhestvo”* [Group of companies “Sodruzhestvo”]. Available at: https://sodrugestvo.ru/about_us/ (accessed 16.08.2021).

13. Aleksandrova A. V. Features of Russian holdings as objects of corporate governance. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management], 2013, no. 12 (28). Available at: <https://cyberlenin-ka.ru/article/n/osobennosti-rossiyskih-holdingov-kak-obektov-korporativnogo-upravleniy> (accessed 10.08.2021).

14. *ОАО “Управлыayushchaya kompaniya kholdinga “GrodnoOblsel’khoztekhnika”* [JSC “Management company of the holding “GrodnoOblselkhoztekhnika”]. Available at: <http://brestmmp.by/o-nas> (accessed 10.08.2021).

15. *Ustav otkrytogo aktsionernogo obshchestva “Управлыayushchaya kompaniya kholdinga “GrodnoOblsel’khoztekhnika”* [Charter of the open joint-stock company “Management company of the holding “GrodnoOblselkhoztekhnika”]. Grodno, 2018. 40 p.

16. Malakhovich M. V. The specifics of corporate governance and its impact on the level of innovative development of the company. *Materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii “Strategicheskiye napravleniya sotsial’no-ekonomicheskogo i finansovogo obespecheniya razvitiya natsional’noy ekonomiki”* [Materials of the III International Scientific and Practical Conference “Strategic directions of social, economic and financial support for the development of the national economy”]. Minsk, 2020, pp. 36–38 (In Russian).

17. Malakhovich M. V. Formation of economic tools for improving corporate governance in integrated structures. *Materialy XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Problemy prognozirovaniya i gosudarstvennogo regulirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya": v 3 tomakh* [Materials of the XII International Scientific Conference "Problems of Forecasting and State Regulation of Socio-Economic Development": in 3 vol.]. Minsk, 2011, vol. 2, pp. 196–197 (In Russian).

18. American corporate economy: critical perspectives on business and management: in 5 vol. Ed. by William Lazonick. London; New York, Routledge, 2002. Vol. 1. 429 p.

19. American corporate economy: critical perspectives on business and management: in 5 vol. Ed. by William Lazonick. London; New York, Routledge, 2002. Vol. 4. 431 p.

20. Cheffins Brian R. Corporate ownership and control: British business transformed. New York, Oxford University Press, 2008. 423 p.

21. Corporate governance: theoretical and empirical perspectives. Ed. by Xavier Vives. New York, Cambridge University Press, 2006. 238 p.

22. Global markets, domestic institutions: corporate law and governance in a New Era of cross-border deals. Ed. by Curtis J. Milhaupt. New York, Columbia University Press, 2003. 561 p.

23. Iskander Magdi R., Nadereh Chamlou. Corporate governance: a framework for implementation. Washington, The World Bank, 2000. 210 p.

Информация об авторе

Молохович Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры инноватики и предпринимательской деятельности. Белорусский государственный университет (220010, г. Минск, пр-т Независимости, 4, Республика Беларусь). E-mail: malakhovich_m@mail.ru

Information about the author

Malakhovich Marina Viktorovna – PhD (Economics), Assistant Professor, the Department of Innovation and Entrepreneurship. Belarusian State University (4, Nezavisimosti Ave., 220010, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: malakhovich_m@mail.ru

Поступила 14.09.2021