

Андрей ПИЛИПУК

*Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси, Минск, Республика Беларусь  
e-mail: agreconst@mail.belpak.by*

УДК 346.245:631.145(476)

## **Механизм и условия формирования агрохолдингов в АПК Беларуси**

В статье рассмотрены современные подходы по созданию и развитию крупных интегрированных компаний в агро-промышленной сфере, выявлены основные факторы конкуренции на мировом продовольственном рынке. Представлен механизм создания холдинга в кондитерской отрасли с участием государства, определены основные этапы организационных преобразований и централизации функций управления. Приведена функциональная модель управления развитием кондитерской отрасли на основе интеграционного подхода, которая позволит создать необходимые условия для активизации отраслевой политики, формирования необходимых стратегических компетенций на уровне управляющих компаний холдингового объединения, выстроить современные корпоративные модели управления бизнесом.

*Ключевые слова:* пищевая промышленность, кондитерская отрасль, интеграция, управление, централизация, корпоративная модель, эффективность, конкуренция.

Andrej PILIPUK

*Institute of System Researches  
in AgroIndustrial Complex of the National Academy  
of Sciences of Belarus, Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: agreconst@mail.belpak.by*

## **The mechanism and conditions for the formation of agricultural holdings in the agricultural sector of Belarus**

The article discusses modern approaches to the creation and development of large integrated companies in the agro-industrial sector, the main factors of competition in the global food market are dumped. The mechanism of creating a holding with state participation in the confectionery industry is presented, the main stages of organizational transformations and the centralization of management functions are identified. A functional model for managing the development of the confectionery grow based on the integration approach, which will create the necessary conditions for activating the industry policy, forming the necessary strategic competencies at the level of the management companies of the holding association, building modern corporate business management models.

*Keywords:* food industry, confectionery industry, integration, management, centralization, corporate model, efficiency, competition.

### **Введение**

Исследования доказывают, что процесс создания и развития крупных интегрированных компаний в отраслях Республики Беларусь до настоящего времени протекает в основном за счет присоединения (для компаний с государственной формой собственности) либо приобретения (продажа доли государства частному инвестору) организаций, расположенных в одном регионе или области [1–5]. При этом на практике возникает значительный конфликт интересов в случаях, если компании потенциально эффективного холдинга входят в различные структуры государственного управления (республиканская, коммунальная форма, различная территориальная подчиненность). Подобная ситуация имеет место, например, в кондитерской отрасли Беларуси, предприятия которой, с одной

стороны, снижают объемы реализации на внутреннем рынке, а с другой – вынуждены конкурировать на внешних рынках с хорошо организованными транснациональными корпорациями [6–9]. В данной связи нами изучены и представлены факторы и условия формирования холдингов в АПК на примере кондитерской отрасли Беларуси, которые будут актуальны при создании интегрированных отраслевых объединений на базе предприятий агропромышленного комплекса [5, 10].

## Основная часть

Механизм создания холдинга в кондитерской отрасли с участием государства предусматривает реализацию пошагового алгоритма из перечисленных далее этапов.

Этап 1. Подготовка организационно-экономического обоснования создания холдинга, предусматривающего разработку следующих документов:

1.1. Цели и задачи создания холдинга.

1.2. Сведения о составе его участников на основе анализа их организационно-управленческого, производственного, финансового, кадрового потенциала с обоснованием целесообразности включения каждого из них в состав холдинга с участием государства.

1.3. Проект организационной структуры управления, включая обоснование выбора управляющей компании.

1.4. Прогноз эффективности деятельности, в том числе инвестиционного потенциала, возможности участия в международной интеграции.

Этап 2. Принятие решения о создании холдинга с участием государства.

2.1. Организационно-экономическое обоснование создания холдинга с участием государства рассматривается на заседании рабочей группы концерна «Белгоспищепром» по реализации соответствующего Плана мероприятий.

2.2. Принимается решение на уровне рабочей группы концерна «Белгоспищепром». При положительном решении.

2.3. Принимается решение на уровне собрания акционеров компаний, входящих в объединение: о создании холдинга с участием государства; о передаче всей государственной доли акций в доверительное управление управляющей компании сроком на 5 лет;

об одобрении проекта и основных положений договора передачи акций в доверительное управление;

об одобрении проекта и основных положений договора передачи полномочий исполнительного органа управляющей компании.

Этап 3. Учреждение автономной управляющей компании холдинга и регистрация соответствующего юридического лица.

3.1. Юридическое лицо управляющей компании учреждается концерном «Белгоспищепром» в форме ОАО.

3.2. Формируется устав управляющей компании холдинга.

Этап 4. Получение согласия антимонопольного органа на создание холдинга с участием государства [11].

Этап 5. Регистрация холдинга в Министерстве экономики Республики Беларусь.

Этап 6. Передача акций дочерних компаний в доверительное управление управляющей компании холдинга.

6.1. Принятие решения собственниками, органами управления дочерних компаний в соответствии с законодательством, Уставом организаций.

6.2. Заключение Договора доверительного управления акциями установленной формы (собственник = управляющая компания), а также передачи дочерними компаниями Управляющей компании отдельных полномочий (исполнительного органа) по управлению их деятельностью (централизация отдельных функций управления).

Этап 7. Переходный период функционирования холдинга (2020–2021 гг.).

7.1. Формируются функции, организационная структура и штат управляющей компании в соответствии с объемом работ переходного периода (могут входить специалисты концерна «Белгоспищепром», дочерних компаний, привлеченные специалисты).

7.2. Управляющая компания холдинга и дочерние компании заключают договоры на выполнение работ организации основных бизнес-процессов холдинга (выполняется на основе технического задания по каждому блоку функций и плановой калькуляции работ).

7.2.1. Выполняется разработка и утверждение стратегии развития холдинга с участием государства с учетом стратегий и прогнозов развития его дочерних компаний сроком на 5 лет.

7.2.2. Выполняется последовательная централизация бизнес-функций дочерних компаний на уровне функций управляющей компании.

Первый этап (2020–2022 гг.):

функция централизованного стратегического планирования;

функция маркетинга (оптимизация ассортимента, рекламы и ценовой стратегии);

производственно-сбытовая функция (оптимизация загрузки мощностей и каналов товародвижения по критериям доходности в средне- и долгосрочном периодах);

функция закупок сырья и оборудования;

функции информационного обеспечения и безопасности;

инновационно-инвестиционная функция (формируется централизованный фонд управляющей компании, использование собственных инвестиционных фондов дочерних компаний координируется с учетом общего плана развития).

Второй этап (2023–2025 гг.):

функция транспортно-логистического обеспечения;

функция организации фирменной торговли;

функция управления нематериальными активами;

функция развития персонала холдинга;

функция корпоративного управления.

Этап 8. Устойчивое функционирование холдинга и дочерних компаний в соответствии с индикаторами развития (рост производства и реализации продукции, выручки в расчете на одного работника, добавленной стоимости в расчете на одного работника, экспортной выручки, уровень рентабельности продаж продукции) и экономической безопасности (сохранение численности работников дочерних организаций, рост добавленной стоимости в расчете на одного работника, рост реальной заработной платы работников).

8.1. Выполняется мониторинг устойчивости функционирования холдинга и дочерних компаний по производственному, экономическому и социальному критериям.

8.2. Осуществляется системный анализ развития холдинга с учетом целей и задач отечественной кондитерской отрасли и агропромышленного комплекса.

Анализ показывает, что кондитерская промышленность в мире относится к динамично развивающимся и быстрорастущим сегментам рынка, что обусловлено, с одной стороны, факторами спроса, включая рост благосостояния и численности среднего класса в мире, ориентацию потребителей на здоровое питание и специализированную детскую продукцию, способность отрасли трансформироваться под влиянием демографических изменений и потребительских предпочтений, а с другой – потенциалом производителей, который характеризуется высокой степенью концентрации инвестиционных ресурсов, инновационной активностью и формированием устойчивых конкурентных стратегий.

В соответствии с оценками исследовательской компании Global Industry Analysts Inc. годовая выручка в сегменте шоколадных кондитерских изделий в 2019 г. превысила 118 млрд USD, в 2020 г. прогнозируется на уровне 124 млрд USD, в 2023 г. – 136 млрд. Ожидается, что в период с 2019 г. по 2023 г. рынок будет расти ежегодно на 3,4%.

Выручка в сегменте кондитерских изделий из сахара в 2020 г. прогнозируется на уровне 90,5 млрд USD с ежегодным приростом продаж в 3,6%, в сегменте мучных кондитерских изделий – на 4,5%.

В глобальном рейтинге производителей кондитерской продукции 2019 г. первое место занимает «Mars, Incorporated» – товаропроизводитель США с объемом продаж 18000 млн USD, на втором месте – «Ferrero Group» (Италия) занимает рынок, равный 12390 млн USD, на третьем месте – «Mondelēz International» (США), выручка которой по итогам года составила 11792 млн USD. Компания «Nestlé S.A.» (Швейцария) в рейтинге находится на 6-м месте, «Объединенные кондитеры» (Россия) – на 17-м, «Roshen Confectionery Corporation» (Украина) – на 27-м, «Konti Group» (Украина) – на 44-м, Группа компаний «Славянка» (Россия) – на 53-м месте в рейтинге (см. табл. 1). Мировой рынок кондитерской продукции сильно интегрирован, и 10 основных игроков обеспечивают более 50% продаж. В числе основных конкурентов белорусских производителей – украинская кондитерская корпорация «Roshen», холдинг «Объединенные кондитеры» (Российская Федерация), казахстанский кондитерский холдинг «Рахат» и др.

Таблица 1. Глобальный рейтинг производителей кондитерской продукции, 2019 г.

Места	Компании	Продажи, млн USD	Количество фабрик	Динамика по отношению к 2014 г.	
				место, +/-	прирост продаж, %
1	«Mars, Incorporated», США	18000	53	=1	+2,0
2	«Ferrero Group», Италия	12390	23	+3	+13,7
3	«Mondelēz International», США	11792	150	-1	-19,0
4	«Meiji Holdings Company, Ltd.», Япония	9662	7	=4	-17,7
5	«The Hershey Company», США	7779	13	+1	+10,5
6	«Nestlé S.A.», Швейцария	6135	413	-3	-47,8
7	«Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG», Швейцария	4374	12	+3	+38,9
8	«Ezaki Glico Co., Ltd.», Япония	3327	24	+3	+10,2
9	«Haribo GmbH & Co. KG», Германия	3300	16	=9	+3,8
10	«Perfetti Van Melle», Италия	3086	32	-2	-6,4
17	«Объединенные кондитеры», Россия	1169	19	-1	-32,6
27	«Roshen Confectionery Corporation», Украина	800	8	-7	-21,6
44	«Konti Group», Украина	473	5	-6	-9,0
53	Группа компаний «Славянка», Россия	400	7	н.д.	н.д.
78	Потенциальное место белорусского кондитерского холдинга (по совокупной выручке участников)	220	6	-	-

Примечание. Составлена по данным источника «Global Top 100 Candy Companies», а также Единого портала финансового рынка.

Отечественные же производители кондитерской продукции вынуждены конкурировать не только с крупнейшими корпорациями и холдинговыми структурами зарубежных стран (на мировом рынке кондитерской продукции 10 крупнейших игроков обеспечивают более 50% объема продаж), но также между собой на внутреннем и внешнем рынках. Так, например, брэнды «Спартак» и «Коммунарка», являясь белорусскими производителями по ряду идентичных продуктов, объективно создают взаимные барьеры для входа в торговые сети. При этом если рассматривать экспортные рынки, то становится очевидно, что белорусские компании индивидуально не в полной мере обладают достаточным производственно-сбытовым потенциалом для удовлетворения требований крупных торговых сетей по объемам и структуре ассортимента. На практике это обуславливает необходимость работы с посредническими структурами либо согласованного продвижения, при котором фактически приходится констатировать значительный конфликт интересов указанных компаний. С другой стороны, зарубежные крупные производители с высоким уровнем концентрации инвестиционных и инновационных ресурсов создали и последовательно поддерживают жесткую корпоративную структуру управления бизнес-процессами, в первую очередь в части продукто-ассортиментных матриц и стратегий продвижения.

Кондитерская промышленность Беларуси – инвестиционно привлекательная и окупаемая отрасль экономики. Наблюдаемое повышение продаж кондитерских изделий на внутреннем рынке (2–5% в год) полностью соответствует мировым тенденциям в данной сфере. На уровне среднемировых формируются также показатели рентабельности продаж: 7,3% – по хлебобулочным, макаронным и мучным; 11,1% – по шоколаду и сахаристым кондитерским изделиям. Вместе с тем в последние годы имеют место устойчивые негативные тенденции.

Во-первых, наблюдается устойчивый рост импорта (в 2018 г. на 75,3 млн USD больше, чем в 2015 г., см. табл. 2). Существенно и то, что 90% поставок и их прирост идет из России и Украины (таблица), реализующих на отечественном рынке продукцию транснациональных брэндов (в том числе «Mars», «Ferrero», «Mondelēz», «Nestlé» и др.

Таблица 2. Показатели стоимости импорта кондитерских изделий в Беларусь

Страна	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	стоимость, тыс. USD	удельный вес, %	стоимость, тыс. USD	удельный вес, %	стоимость, тыс. USD	удельный вес, %	стоимость, тыс. USD	удельный вес, %
Итого	221938	100	220413	100	272452	100	297156	100
Из них								
Россия	157411	70,9	160143	72,7	184015	67,5	193049	65,0
Украина	35248	15,9	33673	15,3	49854	18,3	59379	20,0
Германия	7562	3,4	6428	2,9	10757	3,9	11511	3,9
Польша	6336	2,9	5459	2,5	7154	2,6	9924	3,3
Турция	1621	0,7	1976	0,9	3977	1,5	2342	0,8
Чехия	176	0,1	235	0,1	565	0,2	1483	0,5

Примечание. Составлена по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Во-вторых, сокращается доля отечественных кондитерских изделий в розничной торговле (см. табл. 3), что свидетельствует об устойчивой потере конкурентоспособности отечественными кондитерскими изделиями на фоне роста внутреннего потребления продукции под брэндами ТНК, производимой в России и Украине.

Таблица 3. Продажа кондитерских изделий организациями торговли, в натуральном выражении

Наименования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2017 г., %	Изменение 2018 г. к 2016 г., %
Мучные кондитерские изделия, продано всего, т	105486,2	106424,2	108651,8	102,1	103,0
из них: товаров отечественного производства	84536,5	82089,1	81980,3	99,9	97,0
доля продажи товаров отечественного производства, %	80,1	77,1	75,5	-1,6 п.п.	-4,6 п.п.
Сахаристые кондитерские изделия, продано всего, т	75929,6	78687,4	82969,6	105,4	109,3
из них: товаров отечественного производства	48817,7	48723,4	48306,7	99,1	99,0
доля продажи товаров отечественного производства, %	64,3	61,9	58,2	-3,7 п.п.	-6,1 п.п.

Примечание. Составлена по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

В-третьих, нарастающая внутренняя ценовая борьба отечественных компаний ведет к ослаблению собственных переговорных (в торговых сетях и сфере закупок) и конкурентных (относительно импорта) позиций. Это следует признать в качестве ключевого сдерживающего фактора устойчивого развития белорусских кондитеров (с долей государства в акционерном капитале). В данной связи следует констатировать, что имеющаяся структура управления отраслью не позволяет сформировать и жестко контролировать единую ассортиментную, ценовую, рекламную и сбытовую стратегию для организаций кондитерской отрасли. Так, имея значительный общий отраслевой портфель продуктов (более 1,5 тыс.), производители не координируют инновационную политику. В результате происходит внедрение в производство товаров – аналогов уже производимым в Беларуси при взаимном наращивании ассортимента продуктов-заменителей на внешних и внутрен-

нем рынках. Это ведет к усилению ценовой конкуренции и снижению доходов всех отечественных компаний.

Постоянно увеличивается зависимость белорусских предприятий от конъюнктуры сырьевых рынков. При этом цены приобретения ряда сырьевых товаров (сахара, пшеничной муки и ингредиентов) и энергоресурсов в настоящее время не позволяют белорусским предприятиям конкурировать с зарубежными производителями по себестоимости продукции.

Указанные выше факторы отражают целесообразность консолидации отечественных производителей в рамках единой конкурентной стратегии, позволяющей обеспечить:

защиту внутреннего рынка и увеличение доли отечественной кондитерской продукции до уровня, гарантирующего устойчивое развитие отрасли;

сохранение имиджа и усиление конкурентных преимуществ белорусской кондитерской отрасли как производящей и поставляющей на рынок оригинальный продукт высокого качества (натуральные ингредиенты, устойчивое производство, использование местного сырья и др.);

наращивание экспортного потенциала белорусской продукции на рынке ЕАЭС, СНГ и новых рынках.

Установлено, что при формировании в кондитерской отрасли Беларуси интегрированного объединения такая структура сможет стать значимым игроком мирового рынка. Потенциальный объем выручки участников позволит подобной структуре войти в число 80-ти крупнейших в глобальном рейтинге.

В рамках единого холдингового объединения на основе консолидации активов товаропроизводителей вырабатывается и реализуется единая программа продвижения продукции на внутреннем и внешнем рынках, способствующая повышению конкурентоспособности и «рыночной силы» белорусских кондитерских предприятий, а также предотвращению дальнейшего сокращения их доли в продажах.

Целью создания кондитерского холдинга является обеспечение устойчивого динамичного развития всей отрасли Республики Беларусь на долгосрочную перспективу, увеличение объемов производства конкурентоспособной кондитерской продукции, повышение эффективности внешнеэкономической деятельности. В числе важнейших задач такого объединения можно назвать следующие:

разработать и реализовать согласованную и сбалансированную конкурентную стратегию кондитерской отрасли;

защитить внутренний рынок от недобросовестной конкуренции и стабилизировать долю отечественной кондитерской продукции на уровне, обеспечивающем устойчивое развитие отрасли;

обеспечить продвижение белорусской продукции на новые экспортные рынки и внутренний рынок (в особенности в этом нуждаются небольшие предприятия);

сформировать и управлять единым ассортиментным портфелем продукции, обеспечить централизованный сбыт;

повысить эффективность управления бизнес-процессами участников на уровне, соответствующем мировым стандартам корпоративного управления;

формировать новые «точки роста» кондитерской отрасли на основе разработки и внедрения инновационных продуктов для здорового и сбалансированного питания;

выработать согласованную инвестиционную политику и управлять общими финансовыми потоками;

формировать централизованный фонд за счет отчислений от чистой прибыли участников холдинга, средства из которого будут направляться на инновационное развитие предприятий;

обеспечить оптимальное использование ресурсов и производственного потенциала в рамках холдинга с учетом приоритетных направлений;

обеспечить высокий уровень безопасности внутренних и внешних процессов холдинга (информационных, логистических, финансовых).

Функциональная модель управления развитием отрасли предусматривает разделение функций государственного регулятора и корпоративного управления и контроля в рамках деятельности холдинга (см. рис.).



Функциональная модель управления развитием отрасли на основе интеграционного подхода (собственная разработка автора)

При оценке экономических эффектов объединения и маркетингового потенциала предприятий важно учитывать следующие основные факторы:

многие предприятия пищевой промышленности уже сформировали брэнды со значимой международной оценкой (Так, по данным международного аналитического агентства MPP Consulting, стоимость брэнда СОАО «Коммунарка» по результатам 2018 г. составляет 36,4 млн USD, СП ОАО «Спартак» – 37,0 млн USD). В данной связи объединение предприятий в холдинг должно обеспечивать сохранение частных брэндов фабрик и создание новых корпоративных брэндов, в том числе с акцентом на национальную принадлежность, например «Белорусское молоко», «Белорусский кондитер» и др.

объединяемые предприятия практически всегда будут иметь разный уровень затрат на маркетинг, эффективность которого должна коррелировать с выручкой и прибылью от реализации продукции;

при объединении важно понимать, что наибольшая конкуренция всегда будет наблюдаться по классическим товарным позициям (в кондитерской отрасли это конфеты, печенье, шоколад, подароч-

ные наборы, вафли и зефир). Основная проблема состоит в том, что объединяющиеся компании, как правило, конкурируют на внутреннем рынке одновременно между собой и с импортной продукцией;

В данной связи совершенно правильным является использование единой маркетинговой стратегии. Это позволит повысить конкурентоспособность продукции относительно транснациональных компаний, формировать и расходовать существенно больший маркетинговый бюджет согласно целям стратегического управления портфелем торговых марок и ассортиментом всего холдинга.

## Заключение

Выполненные нами исследования позволяют сделать следующие выводы и предложения.

В настоящий момент производители отечественной кондитерской продукции сталкиваются с рядом проблем, обусловленных влиянием факторов как объективного, так и субъективного характера. Проведенный анализ подтверждает значительное усиление конкуренции на внутреннем рынке. По итогам 2018 г. доля отечественных сахаристых кондитерских изделий в розничной торговле существенно снизилась и составила 58,9% (для сравнения: в 2015 г. – 67,1%), мучных кондитерских изделий – 75,7% и 79,6% соответственно. По итогам 9-ти месяцев 2019 г. удельный вес продаж на внутреннем рынке отечественной кондитерской продукции по отношению к импортной продолжает сокращаться. Так, доля мучных кондитерских изделий сократилась по отношению к аналогичному периоду прошлого года на 4,6% (до 71,3%); сахаристых кондитерских изделий уменьшилась на 7,4% (до 51,5%). При этом следует отметить активную политику поддержки данной отрасли в странах, являющихся основными торгово-экономическими партнерами Беларуси.

Усиливается экспансия на внутренний рынок республики продукции под брэндами транснациональных компаний, которая производится в России и Украине. Установлено, что лидеры мирового рынка являются интегрированными компаниями холдингового типа, обладают концентрированным производственным и финансовым потенциалом, который позволяет им осуществлять масштабные инновации, достигать высокой рентабельности продаж за счет оптимального уровня затрат и согласованной работы с торговыми сетями.

Достаточно интенсивная консолидация зарубежных производителей кондитерской продукции, безусловно, предполагает аналогичные действия для компаний-производителей в Республике Беларусь. Однако до настоящего времени этого не произошло. В результате предприятия отечественной отрасли в совокупности сформировали избыточный и достаточно широкий ассортимент производимой продукции. Единый системный маркетинговый анализ рынков по всей совокупности товарного перечня затруднен. Предприятия отрасли синхронно внедряют и расширяют производство идентичных товарных позиций, что объективно снижает эффективность модернизации и внедрения инноваций. При этом самостоятельный выход и продвижение на экспортных рынках требует вложения значительных финансовых средств для каждой организации.

Сложившаяся структура управления в отечественной кондитерской отрасли не позволяет сформировать и жестко контролировать единую ассортиментную, ценовую, рекламную и сбытовую стратегию предприятий. Они остаются разрозненными, что не позволяет им наращивать конкурентные преимущества относительно крупных международных компаний.

По результатам выполненных расчетов доказано, что создание холдинга является самым действенным мероприятием, направленным на минимизацию рисков, оказывающих в настоящее время негативное влияние на отрасль.

В кондитерской отрасли целесообразно создание холдинга с участием государства, с автономной управляющей компанией, на основе передачи государственного пакета акций дочерних компаний в доверительное управление. Это позволит последовательно централизовать бизнес-функции дочерних компаний на уровне управляющей компании холдинга, включая функции стратегического планирования, инновационно-инвестиционную, маркетинга, закупок сырья и оборудования и сбыта и др.

Учитывая усилия правительства Республики Беларусь в части активизации отраслевой политики, формирования необходимых стратегических компетенции на уровне управляющих компаний, выстраивания корпоративных моделей управления бизнесом, расширения возможностей капитализации доходов отраслей, создание холдингового объединения предприятий кондитерской отрасли Беларуси является целесообразным и эффективным.



Таким образом, основываясь на результатах проведенного анализа и учитывая позиции участников холдинга, считаем целесообразным создание обособленной управляющей компании холдинга. В этой связи положительные эффекты от создания управляющей компании на базе одного из участников холдинга (выраженные прежде всего в экономии затрат на содержание управляющей компании) нивелируются рисками превалирования интересов одной из компаний над другими, что сильно затруднит эффективное функционирование всей холдинговой структуры.

Автономная управляющая компания позволит четко отделить функции управления группой участников от их операционной деятельности, рассчитать затраты на ее содержание, будет прозрачной и понятной для внешнего окружения – акционеров, органов государственного управления и инвесторов. Кроме того, доверие участников к обособленной управляющей компании будет выше с учетом наличия внутренней конкуренции товаропроизводителей. Обособленную управляющую компанию целесообразно создать в виде ОАО, учредителем которого может выступить концерн «Белгоспищепром».

Учитывая весь комплекс задач, подлежащих решению при создании холдинга «Белорусский кондитер», в качестве модели корпоративного центра управляющей компании наиболее целесообразно использовать модель «Стратегический управляющий». Последняя наиболее соответствует структуре лидирующих на глобальном продовольственном рынке горизонтально интегрируемых формирований в пределах одной отрасли и подразумевает создание сильных функциональных центров в управляющей компании, обладающих знаниями и навыками высокого уровня. При этом необходим значительный уровень корпоративного контроля, а также тщательный и частый анализ реализации общей стратегии холдинга по функциональным направлениям предприятиями-участниками. Корпоративный центр стремится максимально реализовать эффект синергии, централизовать общие функции и предоставить предприятиям холдинга общие услуги.

Для выполнения функций стратегического экономического и финансового планирования, маркетинга, сбыта, снабжения, управления транспортной и складской логистикой, управления инвестициями в управляющей компании будут созданы подразделения, возглавляемые профильными заместителями генерального директора. Они будут заниматься разработкой общей маркетинговой, сбытовой, закупочной, финансовой и инвестиционной политики. Вместе с тем часть оперативных функций по каждому направлению останется за соответствующими подразделениями на предприятиях. Руководители отделов на предприятиях будут функционально подчиняться заместителю генерального директора по своей профильной функции и линейно – директору своего предприятия. В настоящее время в отделах предприятий, функции которых будут централизоваться, заняты почти 400 сотрудников.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 195 с.
2. Гусаков, В. Г. Приоритетные направления повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития аграрной отрасли / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2018. – № 4. – С. 401–409.
3. Бычков, Н. Новое в развитии холдинговых компаний / Н. Бычков // Аграрная экономика. – 2015. – № 3. – С. 19–27.
4. Запольский, М. И. Научные основы интеграционных процессов в АПК Беларуси / М. И. Запольский // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2015. – № 2. – С. 30–35.
5. Пилипук, А. В. Институциональное пространство кластерной агропродовольственной системы Евразийского экономического союза / А. В. Пилипук, Е. В. Гусаков, Ф. И. Субоч. – Минск: Беларус. навука, 2016. – 265 с.
6. Бельский, В. И. Вопросы развития сельского хозяйства Беларуси в контексте тенденций трансграничного рынка агропродовольственной продукции / В. И. Бельский // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2017. – № 1. – С. 32–41.
7. Бельский, В. И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика / В. И. Бельский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларусі, 2018. – 265 с.
8. Байгот, М. С. Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции Беларуси на внешних рынках: методология оценки и реализация экспортного потенциала / М. С. Байгот // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2015. – № 2. – С. 19–29.
9. Беларусь и Россия: проблемы и перспективы развития интеграционных процессов в сфере агропромышленного комплекса / В. Гусаков [и др.] // Аграрная экономика. – 2015. – № 3. – С. 2–18.
10. Гусаков, В. Г. Конкурентоустойчивое развитие производства продуктов здорового питания в предприятиях пищевой промышленности Беларуси / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук. – Минск: Беларус. навука, 2018. – 367 с.
11. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 28 дек. 2009 г., № 660 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2010.

*Поступила в редакцию 01.06. 2020*