

оказываться юридическим лицам – резидентам Беларуси (кроме бюджетных организаций, банков, Банка развития, небанковских кредитно-финансовых и страховых организаций) и индивидуальным предпринимателям. В свою очередь предприятие для получения поддержки со стороны государства должно достичь определенных показателей развития (рентабельность продаж, производительность труда, снижение уровня затрат на производство и реализацию продукции) [4].

Белорусским предприятиям легкой промышленности необходимо осваивать лучшие мировые технологии и закупать необходимое оборудование, чтобы продукция стала более конкурентоспособной.

В Беларуси легкая промышленность включает: текстильную, трикотажную, швейную, кожевенную, обувную, меховую и текстильно-галантерейную подотрасли, а также производство искусственного трикотажного меха, фарфоро-фаянсовой посуды, резиновой обуви и других видов продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления.

Продукция предприятий легкой промышленности сталкивается с сильной конкуренцией, как на внутренних, так и внешних рынках. Все больше потребителей выбирает более дешевые товары из Китая, Турции и Узбекистана, несмотря на то, что иностранная продукция часто проигрывает по качеству.

При выполнении Плана мероприятий по импортозамещению зависимость Республики Беларусь от импорта товаров легкой промышленности и сырья для производства будет снижаться, а объем экспорта увеличиться.

Замещение импортируемых товаров легкой промышленности продукцией белорусского производства схожего качества и конкурентного по цене, не только увеличит долю отечественных товаров на внутреннем рынке, но и будет способствовать стимулированию технологической модернизации производства.

Список использованных источников

1. Министерство экономики Республики Беларусь. Идеи для импортозамещения. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://economy.gov.by/ru/idei_importozames-ru/ – Дата обращения: 01.07.2019.
2. Постановление Министерства экономики от 17 января 2011 г. № 8 «Об утверждении инструкции по оценке Министерством экономики мероприятий по импортозамещению» – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://belzakon.net/> – Дата обращения: 05.07.2019.
3. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь. Импортозамещение – [Электронный ресурс]. Режим доступа – <https://mart.gov.by/sites/mart/home/activities/regulation/import.html/>. – Дата обращения: 07.07.2019.
4. Указ Президента Республики Беларусь от 10 января 2019 г № 10 - [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://kodeksy-by.com/norm_akt/source-Президент%20РБ/type-Указ/10-10.01.2019.htm -Дата обращения: 10.07.2019.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ БЕЛОРУССКИХ ХОЛДИНГОВ: ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

К. Ю. Юшко,

магистр экономики, член совета директоров,
независимый директор холдинга «Белресурсы»

В последнее время в публичном пространстве прозвучало несколько критичных и конструктивных заявлений со стороны международных экспертов в отношении прироста рисков, влияющих на стабильность макроэкономической ситуации в Республике Беларусь. Например, Глава представительства Всемирного банка в Республике Беларусь Алекс Кре-

мер в контексте прогноза развития страны на ближайшую перспективу отметил, что наша страна подобна семье, которая тратит больше чем зарабатывает. Это в первую очередь происходит из-за непродуктивной работы государственных предприятий. Представитель Всемирного банка считает, что необходимо принять кардинальное решение об изменении принципов работы госпредприятий, в частности об изменении подхода: тратить меньше, зарабатывать больше. В качестве примера А. Кремер привел результаты фискальной и монетарной политики, достигнутые Национальным банком и Министерством финансов, сделал акцент на том, что финансовым ведомствам в сложной ситуации удалось стабилизировать дефицит бюджета и обменный курс национальной валюты.

А Кремер отметил, что государственный сектор использует капитал и трудовые ресурсы гораздо менее эффективно, чем частный бизнес. Вместе с тем, решение проблемы – далеко не всегда продажа предприятий частным инвесторам либо их закрытие [1]. По его мнению, на госпредприятиях в качестве первых шагов необходимо выстраивать корпоративное управление, создавать профессиональные советы директоров, которые должны обладать отраслевыми и функциональными компетенциями и знаниями. Также необходимо ведение бухгалтерского учета в соответствии с принципами международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), разделение коммерческой и социальной функций предприятий, выработка четких показателей эффективности работы с системой мотивации руководства за выполнение или невыполнение этих показателей, создание экономической и политической среды для равных условий конкуренции для государственных и частных компаний [2].

В Республике Беларусь примерно 70 % собственности принадлежит государству, 30 % – частному бизнесу. На базе крупных государственных производственных объединений и предприятий, начиная с 2010 года, создавались холдинги, которые 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.

На основе изучения финансовой отчетности из открытых источников автором проанализирована долговая нагрузка 13 холдингов, подотчетных Министерству промышленности (рис. 1). На рисунке отражено отношение между консолидированной выручкой и накопленной суммой долговых обязательств по каждому холдингу, которое отражает способность в погашении долгов в краткосрочной перспективе от оперативной деятельности предприятий или холдинга в целом.

Учитывая, что большинство анализируемых предприятий не составляет отчетность по МСФО, не представляется возможным рассчитать показатель EBITDA, в связи с чем долговая нагрузка анализировалась по коэффициенту соотношения обязательств холдингов к их выручке на конец 2017 и 2018 годов. Средняя долговая нагрузка анализируемых холдингов за 2018 год составила 0,98 годовой выручки. Учитывая фактическую рентабельность продаж в промышленности 9,0 % в 2018 году, долговой портфель в среднем в 11 раз превышает операционную прибыль холдингов. Два холдинга продемонстрировали избыточную долговую нагрузку более 1,5 к годовой выручке, что свидетельствует о нахождении в зоне высокого финансового риска и неспособности в краткосрочной перспективе оплатить текущую задолженность. Данные компании либо испытывают операционные трудности и недостаток оборотного капитала, либо в силу ряда причин привлекли избыточное заемное финансирование и имеют трудности в эффективном управлении. Шесть холдингов находятся в зоне среднего финансового риска, что также требует внимания к причинам заимствования ресурсов. Это подтверждает слова главы Всемирного банка о растущем долговом бремени государственного секто-

ра и сигнализируют о срочной необходимости реструктуризировать кредитные портфели и менять подходы к управлению холдингов и компаний, входящих в них.

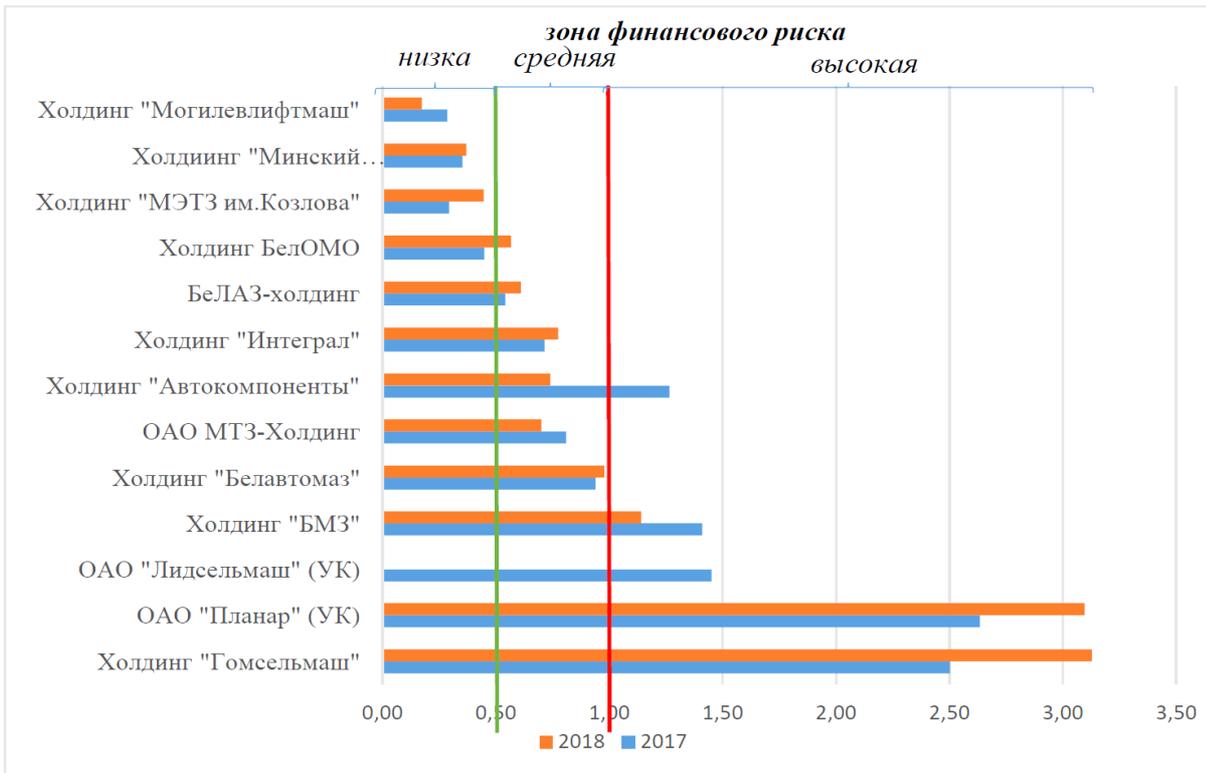


Рисунок 1 – Соотношение обязательств к выручке промышленных холдингов

Примечание – разработка автора на основе данных открытых источников.

Внедрение корпоративного управления на государственных предприятиях закономерно влечет за собой вопросы об оценке результатов его эффективности, оценки результатов работы органов управления. Проблемы взаимосвязи качества корпоративного управления и результатов деятельности компаний продолжает оставаться в центре исследований в мировой финансовой и управленческой литературе. Также остаются дискуссионными критерии оценки результативности компаний и механизмы взаимосвязи между достигнутыми результатами и корпоративным управлением. Однако, большинство исследование указывает на то, что органы управления компаний должны фокусировать свои действия на задачах обеспечения эффективности бизнеса, его стабильного и последовательного развития в долгосрочной перспективе.

В современных условиях одними из важнейших показателей эффективности работы компаний являются прибыльность и рентабельность, а также положительная динамика этих показателей. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует субъект хозяйствования, тем устойчивее его финансовое состояние. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности является одной из важнейших задач руководителей в любой сфере бизнеса. Так, результаты корпоративного управления в холдингах могут оцениваться динамикой роста показателей прибыльности и рентабельности. Анализ показателей в динамике характеризует способность органов управления эффективно использовать ресурсы холдинга как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

Для понимания текущего состояния анализируемых холдингов автором рассмотрены основные показатели их эффективности (табл. 1).

В таблице представлена динамика чистой прибыли промышленных холдингов за 2016–2019 гг. Из таблицы видно, что 2017 год был в целом прибыльным для холдингов. В 2018 году наблюдается резкий повал в финансовых результатах деятельности хол-

дингов, о чем свидетельствует суммарный убыток. В 2019 году прогноз по данному показателю не утешительный – планируется хотя бы достичь положительных значений.

Таблица 1 – Показатели эффективности промышленных холдингов

| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | | 2019 | |
|---|------|-------|--------|---------|---------|---------|
| | | | факт | задание | прогноз | задание |
| Рентабельность продаж в промышленности, % | 7,6 | 9,8 | 9 | 7 | 6,2 | 7,5 |
| Чистая прибыль, млн руб. | 9,8 | 414,9 | -316,8 | наличие | 31,9 | наличие |
| Снижение уровня затрат на производство продукции, % | -4,3 | -2 | 0,1 | -2 | -0,1 | -2 |

Примечание – разработка автора на основе данных Министерства промышленности Республики Беларусь.

Анализ показателей рентабельности, демонстрирует в 2017 году рост в сравнении с 2016 годом, но уже в 2018 году при снижении уровня затрат на производство в целом и рентабельности в 9 % был показан убыток в размере 317 млн рублей. Это свидетельствует о необоснованном росте административных, финансовых и прочих расходов на фоне снижения себестоимости продукции. Такие тенденции и отрицательная динамика основных показателей эффективности холдингов свидетельствует о необходимости тщательного анализа и оценки существующих бизнес-процессов и пересмотра подходов к управлению ими.

Далее рассмотрим детальные показатели результаты работы холдингов в 2018 году (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели деятельности промышленных холдингов по итогам 2018 года

| Наименование | Рентабельность продаж, % | Прибыль/убыток от основной деятельности, тыс. руб. | Чистая прибыль/убыток, тыс. руб. | Сумма уплаченных процентов, тыс. руб. |
|----------------------------------|--------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| Холдинг "Гомсельмаш" | 8,6 | 56919 | -168734 | 70044 |
| ОАО "Планар" (УК) | 11,8 | 4397 | 9896 | 342 |
| ОАО "Лидсельмаш" (УК) | 8,6 | 3186 | -789 | 1762 |
| Холдинг "БМК" | 8,4 | 354288 | -179770 | 144028 |
| Холдинг "Белавтомаз" | 2,5 | 47866 | -91378 | 39867 |
| МТЗ-Холдинг | 10,5 | 211628 | 17274 | 34866 |
| Холдинг "Автокомпоненты" | 5,6 | 23638 | -49332 | 12907 |
| Холдинг "Интеграл" | 9,2 | 19134 | 10519 | 2898 |
| БелАЗ-холдинг | 21,3 | 490793 | 299937 | 37551 |
| Холдинг БелОМО | 9,1 | 15204 | 4167 | 773 |
| Холдинг "МЭТЗ им.Козлова" | 3,2 | 10917 | -2128 | 3045 |
| Холдинг "Минский моторный завод" | 11,9 | 42452 | 25588 | 518 |
| Холдинг "Могилевлифтмаш" | 9,7 | 48497 | 26818 | 1054 |

Примечание – разработка автора на основе данных Министерства промышленности Республик Беларусь.

Как видно из рисунка шесть холдингов по итогам 2018 года понесли убытки, при этом результаты по основной деятельности у всех холдингов положительные. Из чего можно сделать вывод, что у предприятий необоснованно высокие затраты, не касающиеся производства продукции, в том числе затраты на обслуживание долговых обязательств. В последнем столбце представлена информация о сумме выплаченных холдингами процентов в 2018 году и видно, что выручка от основной деятельности холдинга «Гомсельмаш» не покрывала даже требуемые к выплате проценты, у холдингов

«Лидсельмаш», «Белавтомаз», «Автокомпонены» выплаченные проценты составили более половины от выручки.

Одним из обоснований таких результатов может быть высокая цена на продукцию белорусских холдингов, по сравнению с зарубежной продукцией. Высокая цена на продукцию складывается из-за высоких затрат на ее производство. В таблице 1 можно увидеть, что холдинги стремятся к снижению затрат на производство продукции, вместе с тем, резкого снижения уровня затрат не наблюдается, а в 2018 году он даже растет. Для решения задач снижения себестоимости продукции необходимы стратегические решения в части совершенствования технологий, введения новых высокотехнологичных мощностей, выстраивания логистических цепочек, изменений в системе закупок сырья, структуре холдингов.

Для выявления более точных причин роста затрат на производство продукции необходим детальный анализ бизнес-процессов каждого холдинга и отдельных его предприятий. Структура себестоимости холдингов за 2017–2018 годы по позициям материальные затраты, затраты на оплату труда, амортизация и прочие затраты (рис. 2) показывает, что основные затраты – материальные и затраты на оплату труда сокращаются, но растут прочие затраты. Также необходимо отметить, что уровень затрат на амортизацию низкий, что свидетельствует об устаревшей материально-технической базе либо о некорректном начислении амортизации.

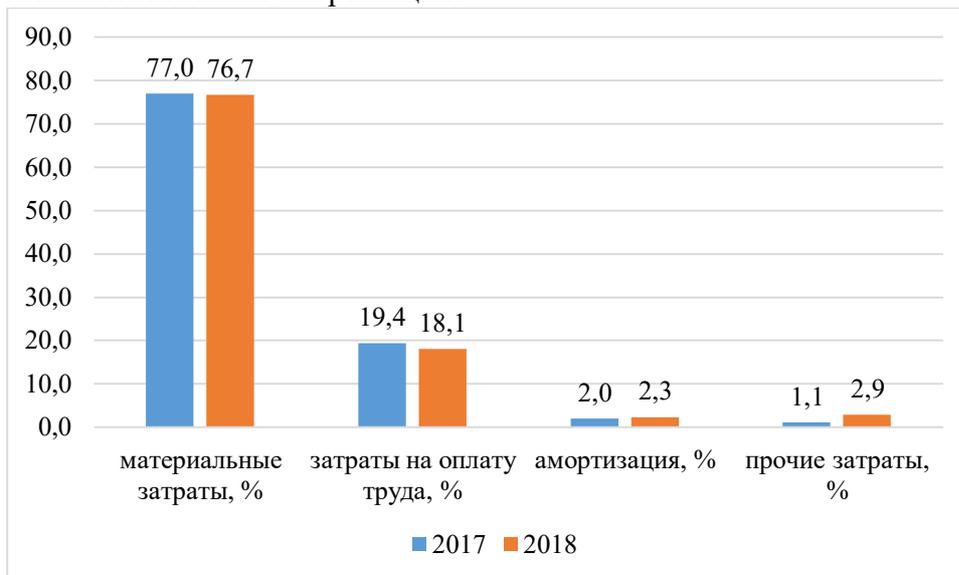


Рисунок 2 – Структура себестоимости продукции промышленных холдингов

Примечание – разработка автора на основе данных Министерства промышленности Республики Беларусь.

Возвращаясь к показателям рентабельности в таблице 3 представлена динамика показателя рентабельности продаж рассматриваемых холдингов за последнее время. Наиболее высокой рентабельности продаж в 2018 году достиг БЕЛАЗ-холдинг, у которого в том числе наблюдается и резкое ее увеличение по сравнению с заданными показателями. Наименьшая рентабельность – у холдинга «Белавтомаз», а наиболее резкое ее снижение – у холдинга «МЭТЗ им.Козлова».

Как показывает мировая практика большей рентабельностью обладают предприятия, производящие востребованную на мировом рынке продукцию с высокой добавленной стоимостью. В ряде случаев устаревшее оборудование и технологии не позволяют выпускать продукцию, отвечающую современным требованиям качества, что явно ухудшает конкурентные позиции производителей внутри страны и за ее пределами. Для сравнения за IV квартал 2018 года рентабельность продаж на крупных и средних

предприятиях Казахстана составила 17,2 %, а в 2017 году она достигала показателя в 28,7 %. В России рентабельность продаж на предприятиях по добыче полезных ископаемых составляла по итогам 2018 года 24,6 %, на обрабатывающем производстве – 10,9 %. Мировой опыт развитых экономик ЕС, США и Японии показывает, что уровень рентабельности продаж на производственных предприятиях находится в пределах 25 и 35 % [3]. Такой уровень характеризует здоровое финансовое и экономическое состояние производственных предприятий, чтобы покрыть внутренние административные расходы, расходы на маркетинг, рассчитываться по обязательствам по привлечённым кредитным ресурсам, а также уплачивать налоги на прибыль. В результате такие предприятия способны генерировать показатели рентабельности собственного капитала на уровне 15–20 %, что является приемлемым показателем для внешних инвесторов на мировых фондовых рынках.

Таблица 3 – Динамика рентабельности продаж с учетом целевых показателей

| Наименование | Рентабельность продаж, % | | | |
|----------------------------------|--------------------------|------|------------|---------|
| | 2018 | | | 2019 |
| | задание | факт | отклонение | прогноз |
| Холдинг "Гомсельмаш" | 6,5 | 8,6 | 2,1 | 7,8 |
| ОАО "Лидсельмаш" (УК) | 9,4 | 8,6 | -0,8 | 11,2 |
| Холдинг "БМК" | 3,9 | 8,4 | 4,5 | 5,4 |
| Холдинг "Белавтомаз" | 2,4 | 2,5 | 0,1 | 2,6 |
| МТЗ-Холдинг | 8,3 | 10,5 | 2,2 | 7,5 |
| Холдинг "Автокомпоненты" | 5 | 5,6 | 0,6 | 5,6 |
| Холдинг "Интеграл" | 9 | 9,2 | 0,2 | 11 |
| БелАЗ-холдинг | 9 | 21,3 | 12,3 | 11 |
| Холдинг БелОМО | 7 | 9,1 | 2,1 | 5,3 |
| Холдинг "МЭТЗ им.Козлова" | 4,9 | 3,2 | -1,7 | 3,3 |
| Холдинг "Минский моторный завод" | 9 | 11,9 | 2,9 | 10,7 |
| Холдинг "Могилевлифтмаш" | 7 | 9,7 | 2,7 | 7,2 |

Примечание – разработка автора на основе данных Министерства промышленности Республики Беларусь

Эффективное управление компанией предусматривает осознание основных механизмов формирования прибыли и рентабельности, использование современных методов его анализа и планирования. Управление рентабельностью означает обеспечение желаемой динамики этих коэффициентов и предполагает достижение уровня доходности, который предприятие считает приемлемым и желательным. Прибыль любого предприятия является внутренним источником развития, а ее размер непосредственно зависит от уровня управления в компании, базирующегося на квалифицированной оценке рисков.

На сегодня, структура управления в белорусских холдингах довольно единообразна, она состоит из управляющей и дочерних компаний. Создание холдингов в Республике Беларусь началось с 2010 года после принятия 28 декабря 2009 года Указа Президента Республики Беларусь № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» (далее – Указ). Основной целью объединения компаний в холдинги являлось повышение эффективности управления принадлежащими государству активами. Планировалось, что управляющая компания будет обеспечивать стратегическое управление и координацию работы дочерних компаний на основании участия в их акционерном капитале. В Указе определено, что управляющая компания должна проводить согласованную финансовую, инвестиционную и производственную политику, разрабатывать стратегии и планы перспективного развития холдинга.

Вместе с тем, в созданных холдингах функциями управляющих компаний были наделены компании, являющиеся производственными предприятиями, как правило до-

статочны крупными. В организационных структурах этих предприятий не произошло никаких серьезных изменений, предназначенных для управления интегрированной группой. Персонал остался прежним с прежними функциями, дополненными лишь необходимостью выполнять минимальные требования Указа и время от времени отчитываться по валовым показателям холдинга. Главным лицом холдинга остается генеральный директор управляющей компании, который в большей мере занимается оперативным управлением производственным направлением бизнес-единицы, наделенной функциями управляющей компании. Управление холдингом реализуется по остаточному принципу, наблюдается нехватка профессиональных менеджеров, способных внедрять современные системы управления интегрированными структурами.

До объединения в холдинги каждое предприятие было обособленной бизнес-единицей со своей учетной, финансовой, маркетинговой, производственной политикой. С созданием холдингов – прочных связей с другими бизнес-единицами налажено не было. Так многие холдинги являются диверсифицированными, а синергетические эффекты от их создания слабые. Говорить о расформировании холдингов и выделении отдельных предприятий пока не приходится, поэтому необходимо применение современных эффективных систем управления интегрированными структурами.

Наиболее распространенным вариантом реструктуризации, направленной на формирование прозрачных интегрированных структур, является создание корпоративного центра. Корпоративный центр создается для управления группой компаний и определяет ее эффективность как единого организма. Важно понимать, что главной задачей корпоративного центра является не осуществление контрольных функций, а установление взаимосвязи между дочерними компаниями с целью реализации совместных проектов, обмена технологиями, компетенциями для получения конкурентных преимуществ. Одной из важных задач корпоративного центра также является централизация привлечения финансовых ресурсов, работа с банками, перераспределение ресурсов внутри холдинга. Не секрет, что важное преимущество холдинга в возможности привлекать финансирование на более выгодных условиях, чем для бизнес-единиц под отдельные проекты.

Особенно остро стоит проблема управления диверсифицированными холдингами с большим количеством компаний различных по профилю деятельности. В таких холдингах возникает множество вопросов, связанных с тем, как определить направления и степень оптимального контроля деятельности компаний холдинга. В диверсифицированных холдингах корпоративному центру сложнее найти пути создания конкурентных преимуществ группы.

Необходимо понимать, что созданные в холдингах управляющие компании – это еще не корпоративные центры. Совет директоров управляющей компании должен принять решение о создании корпоративного центра, необходимо определить его задачи, функции, организационную структуру, нанять профессиональных менеджеров, четко понимающих свою роль. На рисунке представлена организационная структура материнской компании холдинга, одновременно ведущей операционную деятельность и выполняющей роль управляющей компании холдинга (рис. 3).

Состав корпоративного центра формируется в зависимости от специфики и размера холдинга. В состав руководства корпоративного центра могут входить директора либо другие представители руководства дочерних компаний, руководители функциональных блоков (подразделений) корпоративного центра. Все зависит от модели корпоративного центра и его функций. Включение в состав руководства корпоративного центра руководителей дочерних компаний целесообразно с точки зрения их участия в выработке управленческих решений, в том числе в отношении дочерних компаний.

Возглавляет корпоративный центр председатель совета директоров материнской компании, генеральный директор либо иной руководитель – в зависимости от распре-

деления полномочий в конкретном объединении. Председатель совета директоров и генеральный директор могут входить в состав корпоративного центра, не возглавляя его. Включение в состав корпоративного центра членов совета директоров обосновано с учетом активно обсуждаемой в настоящее время и поддерживаемой автором теория стратегически ориентированной системы корпоративного управления. В рамках данного подхода формируется концепция эффективных советов директоров, согласно которой совет директоров – не просто орган, обладающий определенной структурой, а выполняющий существенные функции. Деятельность совета директоров должна быть смещена с вопросов контроля и подотчетности менеджмента в сторону отработки механизмов продуктивного обсуждения новых будущих решений, стратегий и политик компаний [4, с. 39]. Стратегически ориентированная система исходит из активного вовлечения совета директоров в процесс выработки стратегий холдинга. В данном процессе исключительное значение приобретает само участие членов совета директоров, состоящее в анализе, аргументации и взвешенном обсуждении стратегических решений. Не имея возможности включиться на этих этапах, члены совета не могут выступать и полноценными контролерами уже выработанных и предлагаемых им для утверждения стратегий.

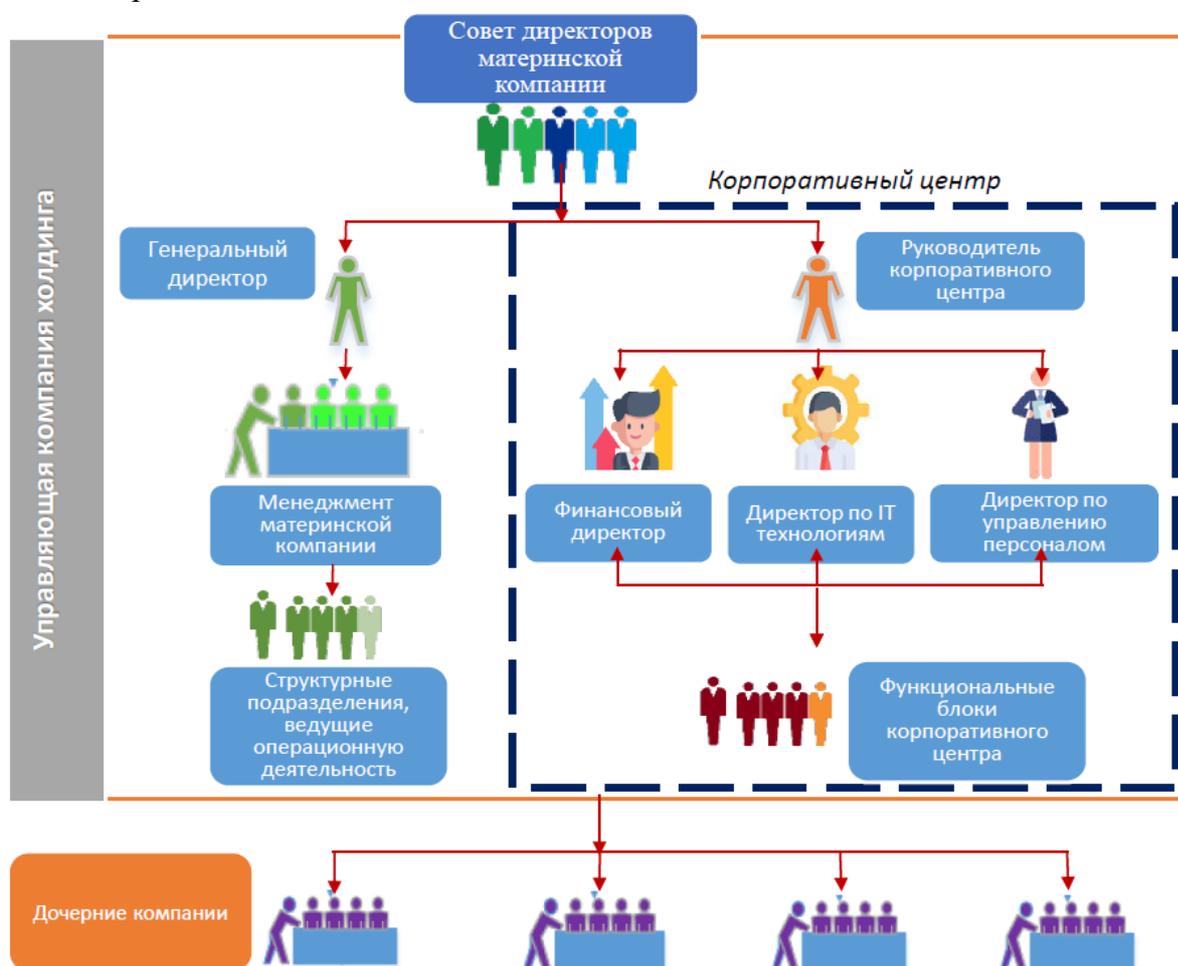


Рисунок 3 – Организационная структура управляющей компании холдинга, одновременно ведущей операционную деятельность

Примечание – разработка автора.

Создание корпоративного центра неизбежно приводит к возникновению матричной структуры – сотрудники дочерних компаний оказываются в двойном подчинении руководителя компании и руководителя функционального блока корпоративного цен-

тра [5, с. 268]. Финансовый директор дочерней компании, к примеру, подчиняется руководству компании и работает в рамках политик и задач, определенных финансовым директором холдинга. Чем больше функций у корпоративного центра, тем в более жесткой регламентации нуждается матричная структура, чтобы избежать бессистемных запросов со стороны корпоративного центра.

Необходимо отметить, что решения корпоративного центра носят рекомендательный характер для каждой дочерней компании холдинга. Вместе с тем, они реализовываются посредством системы корпоративного управления: решений совета директоров холдинга (материнской компании) и последующего принятия соответствующих решений органами управления дочерних компаний, которое обеспечивается наличием влияния материнской компании в них.

Проблемы матричной структуры чаще возникают из-за личных качеств руководителей корпоративного центра. Иногда они неуважительно относятся к директорам дочерних компаний, несмотря на то, что созданием продукта занимаются именно бизнес-единицы. Для налаживания отношений с дочерними компаниями целесообразно создание специального подразделения по взаимодействию с дочерними компаниями. В его функции входит обработка запросов корпоративного центра, их анализ и коммуникации с дочерними компаниями. Со временем данное подразделение, накопив достаточных данных, на многие запросы сможет отвечать без участия дочерних компаний. Руководителям и сотрудникам дочерних компаний также необходимо понимать, что сопротивляться матричной структуре нет смысла, гораздо правильнее учиться работать в ней.

При рассмотрении опыта российских холдингов, которые имеют немного более длинную историю в управлении интегрированными структурами, наиболее частые конфликты между корпоративным центром и дочерними компаниями возникают из-за отсутствия распределения функций между ними. Это как правило приводит к бессистемному вмешательству корпоративного центра в работу дочерних компаний, дублированию функций и отсутствию ответственности за принимаемые решения. Большинство корпоративных центров в российских холдингах предпочитают держать под своим контролем как можно большее количество процессов дочерних компаний. Международной консалтинговой компанией KPMG в 2008 году было проведено исследование «Роль корпоративного центра в российских холдингах» [6], согласно которому, задачу усиления роли корпоративного центра в управлении дочерними компаниями ставили перед собой 53 % респондентов, и лишь 15 % отметили необходимость сокращения контрольных функций. В западных холдингах, напротив, наблюдается тенденция к разукрупнению корпоративных центров и передаче значительной части полномочий дочерним компаниям, полагая, что жесткий контроль над дочерними организациями снижает эффективность их работы за счет снижения автономности, оперативности и демотивации руководства дочерних компаний. В практике западных холдингов уже несколько десятилетий у большинства менеджеров доминирует мнение, что жесткие контрольно-аналитические функции корпоративных центров имеют все меньше смысла в эпоху быстро изменяющихся технологий и рынков, а информационные технологии и аутсорсинг сделали функции централизованной поддержки излишними.

Подводя итог, отметим, что частично функции корпоративного центра для холдингов Республики Беларусь законодательно определены, но даже с учетом этого роль корпоративного центра и степень централизации функций в нем может быть различной. Пользуясь актуальным зарубежным опытом, автором сделан вывод, что при выборе модели корпоративного центра в диверсифицированных холдингах и механизма его взаимодействия с дочерними компаниями целесообразно двигаться в сторону сохранения автономности дочерних компаний. Расширение контрольных функций неизбежно приведет к увеличению бюрократизации в холдинге. Целесообразно иметь корпоратив-

ный центр, формирующий стратегические цели, политики и стандарты, четкие немногочисленные контрольные показатели, эффективную систему мотивации, а далее – уходящий в сторону. Наличие продуктивно действующего корпоративного центра также даст возможность на централизованной основе провести детальный анализ бизнес-процессов холдинга и его предприятий, управлять эффективностью работы холдинга на основе профессионального планирования и корректирования основных показателей, решать вопросы привлечения финансирования, контролировать уровень долговой нагрузки, перераспределять материальные и интеллектуальные ресурсы, внедрять новые современные технологии и инновации. Профессиональное эффективное управления холдингами в результате отразится на макроэкономических показателях страны и уровне финансовой стабильности экономики Республики Беларусь.

Список использованных источников

1. Снежина, А. Тратим больше, чем зарабатываем / А.Снежина// Директор. – 2019. – №9(249). – С. 20–21.
2. Представитель Всемирного банка предупредил о рисках повторения экономического кризиса в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступ: https://primepress.by/news/ekonomika/predstavitel_vsemirnogo_bank_a_predupredil_o_riskakh_povtoreniya_ekonomicheskogo_krizisa_v_belarusi-3241/ – Дата доступа: 19.11.2019.
3. The Average Manufacturer's Gross Profit Percent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smallbusiness.chron.com/average-manufacturers-gross-profit-percent-15827.html>.
4. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимостью компании. Стратегическая ответственность совета директоров: монография/ И.В. Ивашковская. – Москва. ИНФРА-М, 2018. – 430 с.
5. Лейкин, Д. Корпоративный центр: Основы управления холдингом / Д. Лейкин. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 312 с.
6. Роль корпоративного центра в российских холдингах: результаты исследования / KPMG. – Электронный журнал, 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступ: http://www.kpmg.ru/russian/supl/publications/surveys/R_12.pdf. – Дата доступа: 07.03.2018.