

АГРАРНОЕ ПРАВО

УДК 349.42
ББК 67.404.96

ИЩЕНКО *Нина Сергеевна*,
доцент Гомельского государственного
технического университета им. П.О. Сухого,
кандидат юридических наук, доцент
e-mail: ni875@yandex.ru

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ БЕЛАРУСИ

Аннотация

От того, насколько эффективно управление, зависит его результат (в данном случае в АПК). Предложенные в статье рекомендации могут позволить обеспечить продовольственную безопасность Беларуси, а также создать неплохие условия и запасы готового качественного продовольствия для наращивания экспорта и интеграции в международную агропродовольственную систему.

Ключевые слова

Агропромышленный комплекс; сельскохозяйственная организация; холдинг; акция; продовольственная безопасность; готовая продукция; экспорт.

TO THE QUESTION OF MANAGEMENT EFFICIENCY IN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF BELARUS

Ishchenko N.S.

Abstract

From as far as effective management, depends its result (in this case in agrarian and industrial complex). The recommendations offered in article are able to afford to ensure food safety of Belarus, and also to create quite good conditions and stocks of the ready qualitative food for strengthening of export and integration into the international agrofood system.

Keywords

Agro-industrial complex; agricultural organization; holding; action; food security; finished goods; export.

Во многих государствах планеты в связи с продолжающимся финансово-экономическим кризисом сохраняется сложная социально-экономическая ситуация (наше государство не исключение). По итогам десяти месяцев 2013 г. Республике Беларусь (все приведенные в статье данные даны из официального Национального статистического комитета) из 8 важнейших параметров прогноза, выполнены 2.

Сложности с реализацией отечественной продукции в условиях сжатия основных экспортных рынков, а также вытеснение белорусских производителей инвестиционных товаров с традиционных рынков сбыта привели к низким показателям экспорта в текущем году. Индекс экспорта товаров и услуг к уровню января-октября 2012 г. из расчета в текущих ценах составил 83,1% (прогноз – 115,2%). По ито-

гам января-октября 2013 г. сформировалось отрицательное сальдо внешней торговли товарами и услугами в размере «минус» 1,2% к ВВП (прогноз «плюс» 0,7%).

Ключевые сектора экономики не демонстрируют прогнозируемого роста. Динамика ВВП поддерживается торговлей (вклад в ВВП 1,3 п.п.), чистыми налогами на продукты (0,9 п.п.) и строительством (0,3 п.п.). Отрицательное влияние на прирост ВВП в текущем году оказывают промышленность (-1,5 п.п.), сельскохозяйственное производство (-0,3 п.п.), транспорт и связь (-0,1 п.п.).

По сравнению с январем-сентябрем 2013 г. увеличился отрицательный вклад в прирост ВВП сельского хозяйства (на 0,1 п.п.), что связано со снижением темпа роста с 97,9% до 97,1%. В то же время небольшой рост вклада в торговле (на 0,1 п.п.) позволил компенсиро-

ровать замедление по сельскому хозяйству. По сравнению с январем-сентябром 2013 г. рост демонстрируют только чистые налоги на продукты. Влияние других основных видов деятельности осталось неизменным.

По итогам января-октября 2013 г. установленный прогнозом уровень экономического роста не достигнут ни одним из 7 регионов. Основной прирост в промышленности сформирован за счет производства электрооборудования (110,4%), неметаллических минеральных продуктов (107,8%), древесины и изделий из дерева (109,4%), резиновых и пластмассовых изделий (105,8%), пищевых продуктов (102,6%), кожи, изделий из кожи и обуви (101,1%). В отчетном периоде отмечается снижение производства в 7 из 14 подсекций обрабатывающей промышленности. Ни одним из ведомств в организациях с долей государства 50% и более (далее – госорганизации) не обеспечено задание прогноза на 2013 г. Ниже уровня 2012 г. производство промышленной продукции сложилось в госорганизациях Минпрома (90,8%), концернов «Белгоспищепром» (99,9%), «Беллепром» (95,7%), «Беллесбумпром» (97,8%) и «Белнефтехим» (93,7%). На 1 ноября 2013 г. прирост запасов составил 6,9 трлн. рублей по сравнению с началом года, объем запасов готовой продукции – 29,1 трлн. рублей. Справочно: по сравнению с 1 октября 2013 г. запасы увеличились на 1,03 трлн. рублей. Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства на 1 ноября 2013 г. составило 73,1% и увеличилось по сравнению с 01.01.2013 на 16,6 п.п.

В январе-октябре 2013 г. экспортировано товаров и услуг на сумму 36,7 млрд. долларов США. Это на 7,5 млрд. долларов или на 16,9% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Индекс экспорта товаров и услуг к уровню января-октября 2012 г. из расчета в текущих ценах составил 83,1%, импорта – 92,5%. Превышение индекса импорта над индексом экспорта составило 9,4 п.п.

Сальдо внешней торговли товарами и услугами сложилось отрицательным в размере минус 712,1 млн. долл. или -1,2% к ВВП. По сравнению с январем-октябрем 2012 г. сальдо во внешней торговле товарами и услугами ухудшилось на 4,4 млрд. долл. США, по сравнению с январем-сентябром текущего года – на 0,3 млрд. долл. США. В текущем году начиная со 2 полугодия отмечается ухудшение динамики сальдо внешней торговли товарами и услугами по сравнению с 1 полугодием, когда значения сальдо складывались положительными (кроме апреля). Торговля товарами демонстрирует ослабление позиций Беларуси на внешних рынках по сравнению с предыдущим годом. За январь-октябрь 2013 г. экспорт товаров сократился к уровню прошлого года на 8,2 млрд. долларов (на 20,7%), импорт – на 3,1

млрд. долларов (на 8,1%). В текущем году динамика импорта опережает динамику экспорта. В январе-октябре дефицит внешней торговли товарами составил 4038,0 млн. долл. (по товарному балансу), в то время как годом ранее наблюдался профицит в размере 1000,1 млн. долл. Сокращение экспорта отмечается по всем группам товаров, за исключением потребительских продовольственных товаров. Внешнеэкономическая деятельность Республики Беларусь в январе-сентябре текущего года характеризуется, прежде всего, падением физических объемов поставок по сравнению с соответствующим периодом прошлого года, так физические объемы экспорта составили 79,7%.

Среди основных причин снижения экспорта относительно соответствующего периода 2012 г. можно выделить: снижение поставок нефтепродуктов (на 30,7% в стоимостном выражении при сокращении физического объема на 23%), а также фактически полное прекращение экспорта отдельных видов конъюнктурных товаров. Кроме того существенное сокращение физических объемов экспорта отмечается по грузовым автомобилям (вкл. седельные тягачи) (на 35,2%), тракторам (на 11%), автобусам (на 22,1%), калийным удобрениям (на 9,3%) и др. Частично ситуация была компенсирована за счет значительного увеличения физических объемов поставок на экспорт молока и сливок сгущенных (на 22,1%), мяса говядины (в 1,5 раза), плит древесностружечных (в 3,8 раза) и пр. Соотношение экспорта и объема промышленного производства снизилось в январе-октябре 2013 г. до уровня 55,4% при нормативных для нашей экономики 65%.

Индекс потребительских цен (ИПЦ) в октябре 2013 г. по сравнению с декабрем предшествующего года составил 112,0%. Опережающими темпами росли тарифы на услуги – 127,9% по сравнению с ценами на продовольственные – 109,6% и непродовольственные товары – 106,2%.

Ситуация с финансами организаций.

Январь-сентябрь 2013 г. характеризуется ухудшением ряда финансовых показателей по сравнению с аналогичным периодом 2012 г.: снижением объемов всех видов прибыли, уровней рентабельности, а также увеличением количества убыточных организаций. Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника возросла на 12,2%, в долларовом эквиваленте – на 5,7%. На фоне роста выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 10,1% в январе-сентябре 2013 г. по сравнению с январем-сентябром 2012 г. отмечается снижение прибыли от реализации на 24,3%, чистой прибыли на 37,8%. В результате роста себестоимости реализованной продукции и снижения

прибыли от реализации в январе-сентябре отмечается снижение рентабельности реализованной продукции (с 13,3% за январь-сентябрь 2012 г. до 9,0% за январь-сентябрь 2013 г.) и рентабельности продаж (с 10,4% до 7,1%). В отчетном периоде 12,3% организаций являлись нерентабельными. Из рентабельных организаций 43,0% являются низкорентабельными (с рентабельностью от 0 до 5%). Справочно: в торговле, ремонте автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования низкорентабельные организации составляют 78,4%, в строительстве – 39,4%, на предприятиях транспорта – 34,5%, в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве – 41,5%, промышленности – 35,4%.

По итогам работы за январь-сентябрь 2013 г. 720 или 8,7% организаций получили чистый убыток в сумме 5,4 трлн. рублей. При этом число убыточных организаций по сравнению с январем-сентябром 2012 г. возросло на 56,9%, а сумма чистого убытка – в 2,2 раза. Сумма чистого убытка в среднем на одну убыточную организацию по республике в январе-сентябре 2013 г. составила 7,5 млрд. рублей (по итогам аналогичного периода 2012 г. – 5,2 млрд. рублей). Наибольшее количество убыточных организаций отмечается в промышленности (321 ед.), строительстве (90 ед.), а также в торговле; ремонте автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования (101 ед.), что составляет 71,1% от общего числа убыточных организаций.

На ухудшение эффективности хозяйственной деятельности в организациях промышленности существенно влияет снижение темпов производства, рост постоянных затрат из-за отсутствия эффекта масштаба, а также несбалансированность в оплате труда.

На 1 октября 2013 г. просроченную дебиторскую задолженность имели 69,4% организаций, просроченную кредиторскую – 61,0%. При этом сумма просроченной дебиторской задолженности выросла по сравнению с 1 января 2013 г. на 56,3%, просроченная кредиторская – на 62,8%. Кроме того, отмечается существенный рост внешней просроченной дебиторской задолженности, которая на 1 октября 2013 г. по сравнению с 1 января 2013 г. возросла на 75,2%. На высоком уровне сохраняется рост доходов населения. За девять месяцев текущего года реальные располагаемые денежные доходы населения увеличились на 18,1% (при прогнозе 106,5%). Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата в целом по республике составила в октябре 2013 г. 5477,6 тыс. рублей (на 1,9% больше, чем в сентябре 2013 г.). В долларовом выражении заработная плата в октябре составила 598 долл. США. В бюджетном секторе номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников в октябре составила

3965,3 тыс. рублей (на 0,4% больше, чем в сентябре 2013 г.). Соотношение зарплаты в бюджетной сфере к ее уровню в целом по экономике имеет тенденцию к снижению: в 2011 году – 83,9%, в 2012 году – 80,9%, в январе-октябре 2013 г. – 72,4%. В реальном выражении к январю-октябрю 2012 г. заработная плата выросла на 17,9%, в том числе: в строительстве – на 32,3%; в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве – на 21,7%; в торговле – на 21,6%; на транспорте и в связи – на 20,8%; в промышленности – на 16,4%.

По-прежнему, сохраняется значительный разрыв в темпах роста производительности труда и реальной заработной платы – 15,6 п.п. в январе-октябре 2013 г. Опережающий рост реальной заработной платы по отношению к производительности труда обеспечивается в ущерб финансовой эффективности предприятий.

В современных условиях наиболее перспективными формами для разрешения названных проблем являются добровольные объединения субъектов хозяйствования – холдинги. Структура холдинга формируется из предприятий различных форм собственности и организационно-правовых форм хозяйствования, это, в свою очередь, позволяет диверсифицировать производство и нарастить его объемы, тем самым получить дополнительный экономический эффект.

Следует отметить, что в Беларуси в последние годы активно осуществляются процессы объединения субъектов хозяйствования с образованием крупных интеграционных структур холдингового типа. Создается база для их эффективного функционирования, в частности, разрабатывается специальная нормативно-правовая база, регулирующая порядок налогообложения, ведения консолидированного финансового учета и отчетности. Вместе с тем данные процессы находятся лишь в начальной стадии. Следовало бы пролонгировать деятельность в данном направлении, разработать систему льгот, преференций.

Отдельным субъектам хозяйствования в современных условиях достаточно сложно сохранить свою финансовую самостоятельность, поэтому необходимо их объединение по экономическим интересам. Какие позитивные трансформации произойдут – это позволит: сформировать необходимые финансовые средства, диверсификация хозяйственной деятельности, создание оптимальной товаропроводящей сети и в итоге, – направление полученных ресурсов на создание и модернизацию производства.

В условиях, когда продовольственная безопасность на международном уровне по признанию международной организации ООН ФАО не обеспечивается и на нашей планете более восьмисот миллионов голодающих (у

многих государств проблемы в данной сфере и на национальном уровне), особенно актуальным становится формирование интеграционных структур холдингового типа на базе объединения субъектов хозяйствования разных форм собственности, а также разных организационно-правовых форм хозяйствования, расположенных по всем регионам Беларуси, входящих в состав продовольственных подкомплексов. Так, при создании холдинга в национальном агропромышленном комплексе (АПК) основным фактором при разрешении данного вопроса является алгоритм его создания: организация абсолютно нового юридического лица или проведение реорганизационных процедур уже существующих юридических лиц (присоединение, разделение, выделение, приобретение долей (акций) в уже существующих юридических лицах), а также получение возможности осуществления управления хозяйственным обществом в качестве исполнительного органа.

Исследование и анализ данного вопроса показывает, что создание нового юридического лица (материнской компании холдинга) влечет зачастую дилемму о формировании уставного фонда вновь создаваемого лица и целесообразности передачи ему высоколиквидного имущества. Причем, если в ситуации, когда юридическое лицо создается исключительно для целей посреднических функций (например, торговых), передача ему имущества не является принципиальным вопросом, то в ситуации, когда речь идет о производственном предприятии, которому для осуществления своей деятельности необходимы значительные основные и оборотные средства, учредитель должен принять решение или о передаче имущества вновь создаваемому лицу в качестве вклада в уставный фонд, или о формировании уставного фонда в минимальном размере и о последующей передаче необходимого для деятельности такого лица имущества, в частности, в аренду. Таким образом, принятое решение будет зависеть оттого, каковы цели и задачи создаваемого холдинга, степень участия в нем учредителей и т.д., т.е. от спектра факторов. Представляется, что наибольший контроль над дочерними компаниями может дать стопроцентное участие, которое возможно лишь при условии создания унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения. В случае вхождения в состав холдинга субъекта хозяйствования (коммерческой организации, учрежденной двумя либо более лицами с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом) возможна вариация потери оперативности принятия в нем управленческих решений, так как существует вероятность возникновения различных коллизий – например, конфликта между учредителями по поводу

принятия какого-либо решения, что может повлечь за собой не только экономические потери, но и имиджа для холдинга в целом.

Указ Президента Республики Беларусь № 660 определяет холдинг как объединение коммерческих организаций (участников холдинга), в котором одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими коммерческими организациями – участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании:

*владения 25% и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга;

*управления деятельностью дочерних компаний холдинга – унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга, либо по отношению к которым управляющая компания холдинга приобретает статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами.

Причем, владение 25% акций (долей) в дочерних компаниях холдинга не дает управляющей компании полного контроля над деятельностью дочерних компаний. Как правило, для того чтобы влиять на принятие решений дочерними компаниями, необходимо владеть 51% акций. Указом № 660 определен ряд ограничений в деятельности холдинга: дочерняя компания холдинга не может владеть акциями (долями в уставном фонде) управляющей компании холдинга, выступать залогодержателем ее акций, а также осуществлять доверительное управление ими; запрещает создание и деятельность в республике холдингов, имеющих целью или результатом монополизацию производства и (или) реализацию товаров (работ, услуг), недопущение, ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей, а также если создание и деятельность холдингов противоречит актам законодательства, наносит ущерб суверенитету, национальной безопасности, территориальной целостности, политической и экономической стабильности республики, нарушает права и свободы граждан. Относительно единой системы управления предприятиями, входящими в интеграционную структуру, и контроля их деятельности, то здесь важно учитывать то обстоятельство, что контроль является общей функцией управления. Для эффективного функционирования холдинга в целом систему управления следует рассматривать комплексно во взаимосвязи ее структурных элементов, таких как механизм управления, организация управления и динамика управления.

Рассматривая механизм управления, необходимо определить основные принципы, методы, функции и задачи управления, кото-

рые в наибольшей степени окажут влияние на эффективность функционирования интеграционной структуры в целом. Основные методы эффективного управления: методы правового регулирования, социально-экономические, психологические, организационно-распорядительные. Основные принципы (основополагающие начала) управления, позволяющие повысить результативность хозяйствования любого предприятия, входящего в состав холдинга: принцип системного подхода, принцип регламентации, принцип научной обоснованности, принцип оптимальности, принцип гибкости, принцип демократизации. Функции (основные направления) управления: общие, специальные и конкретные (каждое структурное подразделение холдинга занимается выполнением своих обязанностей, т. е. осуществляет определенную деятельность в рамках имеющейся у него компетенции).

Основными задачами механизма управления на субъектах хозяйствования, входящих в холдинг, являются: управление маркетингом, управление персоналом, управление инновациями, управление качеством продукции, тактическое и стратегическое управление, управление материальными и финансовыми ресурсами, управление информационными ресурсами, управление производительностью труда, антикризисное управление предприятием. Система механизма управления – это совокупность двух элементов: организационной структуры управления и управленческого персонала. Организационная структура управления – это совокупность субъектов хозяйствования, входящих в состав холдинга, на которых распространяется влияние управляющей компании посредством принятия управленческих решений по иерархической вертикали (от вышестоящих структурных подразделений к нижестоящим). Безусловно, посредством принятия управленческих решений должен достигаться позитивный результат хозяйственной/экономической деятельности. С этой целью осуществляется подбор квалифицированного управленческого персонала, который высокопрофессионально организует работу, дабы прогнозируемые цели и задачи были осуществлены. Важной, третьей составляющей системы механизма управления является динамика управления.

Данный элемент включает непосредственно процесс управления по предприятиям и холдингу в целом, принятие управленческих решений на каждом уровне и применение различных инноваций в процессе управления субъектами хозяйствования, которые представляют собой определенные направления деятельности, основывающиеся на принятии различного рода мер по повышению качества продукции (продуктовые инновации), внедрению новых способов производства (технологиче-

ские), регулирующие социальные процессы в рамках холдинга (нетехнологические), применению инновационных способов ведения хозяйственной деятельности (организационно-экономические). Профессиональное сочетание всех трех составляющих динамики управления позволяет интеграционным структурам выйти на безубыточный уровень хозяйственной и управленческой деятельности.

Исследование нормативно-правовой базы в данной сфере демонстрирует, что в этом случае все решения управляющей компании должны найти свое отражение в документах каждого из субъектов хозяйствования, входящих в холдинг, и лишь после этого они станут обязательными для исполнения таким юридическим лицом и его должностными лицами.

В связи с этим на стадии создания холдинга для управляющей компании необходима детальная разработка регламента алгоритмов принятия и реализации своих решений его субъектами. В частности, решение, принятое органами управляющей компании, должно быть в установленном нормативно-правовыми актами порядке внесено на рассмотрение органов управления конкретного участника холдинга. А это может быть обеспечено принятием ряда мер: начиная с подготовки соответствующих положений учредительных документов и заканчивая правильным подбором и разделением компетенционных положений между управленческими органами субъектов холдинга.

Кроме того, имеет место зависимость между системой управления холдинга и его организацией. В целом структуры организации можно подразделить на вертикально и горизонтально ориентированные. В первом случае вертикальное построение означает жесткий контроль за деятельностью участников холдинга, фактический запрет на прямые взаимоотношения между ними без разрешения или одобрения управленческой компании. Речь в первую очередь идет о финансовых потоках и распределении прибыли, получаемой субъектами холдинга. Горизонтальная система управления обеспечивает большую свободу для субъектов холдинга, позволяет им самостоятельно осуществлять предпринимательскую деятельность и получать определенную прибыль, при этом отсутствует жесткая соподчиненность.

Данная система дает непосредственным (линейным) руководителям возможность определять направления развития и значительно влиять на деятельность конкретного участника холдинга, соблюдая при этом лишь стратегию, выработанную всей группой. От этого зависит и расстановка конкретных линейных руководителей в зависимости от их личностных качеств, умений и навыков. Для

создания и успешной деятельности крупных продуктовых компаний необходимо принятие дополнительных правовых актов, регулирующих внутрикорпоративные взаимоотношения участников холдинга в сфере налоговых и ценовых мер, организационно-управленческого устройства, использования консолидированных форм учета совместной деятельности и др.

Создание адекватных правовых условий и учет особенностей функционирования таких структур в АПК позволит задействовать имеющиеся резервы на каждом этапе технологических продуктовых цепочек и получить существенный эффект от совместной деятельности.

Создание и эффективное функционирование интеграционных структур холдингового типа, безусловно, будет включать ряд основных этапов. Ими могут стать:

1. Необходим серьезный анализ существующей ситуации в вопросах ценообразования, налогового регулирования, учета и отчетности, в имеющих место негативных аспектах нормативно-правовой базы в данной сфере, ее пробельности по важным положениям и в итоге трансформация в позитивную сторону действующей нормативно-правовой базы государства.

Предложения – предусмотреть: возможность формирования холдингов в процессе разгосударствления унитарных предприятий коммунальной и республиканской собственности; условия владения управляющей компанией акций в имуществе дочерних компаний и осуществление помимо функций держателя акций хозяйственной деятельности; количество участников и оптимальная (примерная) структура холдинга; возможность участия в работе холдинга иностранного элемента (иностранских компаний); оптимизация перечня учредительных документов и др.

2. Провести подготовительные мероприятия по определению производственной и экономической базы, на основе которой будут сформированы крупные объединения. Как уже было акцентировано, наиболее перспективной формой являются холдинги, так как они позволяют сконцентрировать акции сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий у одного юридического лица (управляющей компании) и благодаря этому осуществлять единую инвестиционную и производственную политику. Так, акционирование может позволить разрешить вопросы ликвидации финансовой задолженности, на сумму которой могут передаваться акции кредиторам.

На сегодня финансовое состояние субъектов хозяйственной деятельности в сфере АПК остается сложным.

Особо следует отметить их закредитованность, что обусловлено невысокой рента-

бельностью производства и значительным уровнем просроченной кредиторской задолженности.

На 1 июня 2013 г. она составила по сельскохозяйственным организациям 5,4 трлн. руб., или 16,6% от общей кредиторской и увеличилась по сравнению с 1 июня 2012 г. в 1,6 раза. Такие долги практически парализуют всю хозяйственную деятельность отрасли. Уровень рентабельности реализованной продукции, работ, услуг за январь-май 2013 г. составил 10,3% (за январь-май 2012 г. -20,7%), рентабельность продаж – 8,3 против 15,4%.

3. Необходимо провести акционирование части предприятий, которые будут входить в интеграционную структуру. В число этих предприятий целесообразно включать те субъекты хозяйствования, которые будут формировать товаропроводящую сеть, включая участие иностранного капитала в деятельности акционерных обществ. Их акционирование позволит активизировать продвижение национальных товаров на зарубежные рынки.

Учредительным документом акционерного общества будет являться устав, который должен содержать следующие сведения: о количестве акций, их номинальной стоимости, о категориях акций; о фиксированном размере дивиденда по привилегированным акциям; об очередности выплаты дивидендов.

4. После формирования холдинга, следовало бы передать управляющей компании контрольный пакет акций в имуществе дочерних компаний (иных юридических лиц), т.е. возможностью обладать правом контроля. Управляющая компания должна сформировать исполнительный аппарат холдинга (совет директоров), основными функциями которого могли бы выступать следующие: определение стратегических направлений развития холдинга в целом; осуществление маркетинговых исследований и информационного обеспечения; эффективное управление акциями, переданными холдингу предприятиями-участниками; аккумулирование, распределение и контроль использования финансовых средств, формируемых холдингом на модернизацию субъектов хозяйствования, входящих в холдинг, на разработку инновационной продукции, инвестиционные программы; представительские функции; организация презентаций, выставок, ярмарок, аукционов и др.

Таким образом, от того, насколько эффективно управление зависит ее результат (в данном случае в АПК). Предложенные в статье рекомендации могут позволить обеспечить продовольственную безопасность Беларуси, а также создать неплохие условия и запасы готового качественного продовольствия для наращивания экспорта и интеграции в международную агропродовольственную систему.