

ализации продукции в соответствии с действующим законодательством. Эта система основана на научно-обоснованной системе постоянного анализа опасностей и критических точек контроля, способствует обеспечению на мясоперерабатывающих предприятиях условий для производства безопасной продукции и устранению или уменьшению опасных факторов.

#### Литература

1. Безопасность продуктов питания, отслеживание и ответственность в пищевой цепи // Программа технической помощи Европейского союза Тасис Украине. – Киев, 2005. – 48 с.
2. Внедрение на малых и средних предприятиях, основанных на принципах НАССР систем безопасности пищевых продуктов хранения, обработки и переработки продукции животного происхождения – молочной, мясной, меда // Агентство США с международного развития в рамках проекта Агроинвест. – Киев, 2014. – 108 с.
3. Об основных принципах и требованиях к безопасности и качеству пищевых продуктов: закон Украины от 20.09.2015 г.
4. Об утверждении Требований по разработке, внедрению и применению постоянно действующих процедур, основанных на принципах Системы управления безопасностью пищевых продуктов (ХАССП) // Указ Министерства аграрной политики и продовольствия Украины № 590 от 01.10.2012 г.
5. О санитарно-гигиенических правилах производства пищевых продуктов и кормов // Регламент 852/2004/ЕС.
6. Системы управления безопасностью пищевых продуктов. Требования : ГОСТ 4161-2003 (введен в действие 01.07.2003 г.).
7. Системы управления безопасностью пищевых продуктов. Требования : ГОСТ ISO 22000:2007 (введен в действие 01.08.2007 г.).

УДК 33-2964

Гураченкова Т. П., магистрант,  
УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь

#### О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ В СТРОИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Тема нашей дискуссии – бизнес-процессы в строительном производстве. Традиционно считается, что приобретение хорошего дорогостоящего оборудования может решить все проблемы производства. Однако практика показывает, что это не так. Многие проблемы лежат в области бизнес-процессов, а источник этих проблем находится уже на ранних стадиях организации производства.

Что же представляет собой бизнес-процесс? На первый взгляд, все просто. Это то, что описывает любую компанию изнутри. В идеале, бизнес-процессы детально, а не общими словами, описывают все мероприятия, направленные на создание определенного продукта. Никто, кроме владельца производства, не может определить и правильно описать бизнес-процесс. Более того, владелец компании должен четко понимать, что делает каждый его работник на своем участке производства.

Известно, что мажоритарным акционером большинства крупных строительных предприятий Республики Беларусь (например, трестов, заводов) является государство. И

здесь не все просто. Это связано с тем, что собственник «государство» и собственник «частное лицо» предъявляют к руководству компании совершенно разные требования.

Немецкий полководец Фон Клаузевиц в своем «Трактате о войне» метко заметил: «Стратегические просчёты невозможно компенсировать тактическими успехами». А бизнес – это своего рода война, война со своими потерями и приобретениями. Отсутствие прописанных бизнес-процессов на производстве – это и есть главный стратегический просчет. Он сводит на нет все дельнейшие усилия по оптимизации производства и снижению затрат.

В строительной индустрии, как и в любой другой сфере современного бизнеса, давно нет свободных ниш. На каждом рынке потребности удовлетворяются либо прямо, либо косвенно: с большим либо с меньшим успехом. Без учета этой важнейшей составляющей производства победить в борьбе не удастся. В течение какого-то времени будет спасать административный ресурс мажоритарного акционера (государства), но недолго. Производство неизбежно придется оптимизировать, или произойдет разорение.

В бизнес-процессе должно быть минимум 4 составляющих [1]:

1. **Наличие владельца у каждого бизнес-процесса**, т. е. человека, отвечающего за этот бизнес-процесс. Например, в бизнес-процессе налоговой отчётности владельцем является главный бухгалтер, в подчинении которого находится и владелец бизнеса в лице генерального директора. Если он этого не делает, то ему следует ожидать неприятностей от мажоритарного акционера, т. е. государства.

2. **Определение стоимости этого бизнес-процесса**. Необходимо учесть как временные факторы, так и факторы, определяющиеся заработной платой конкретного сотрудника. Всё это должно быть сложено и прописано цифрами.

3. **Детальное описание каждого бизнес-процесса**, т. е. наличие документа, в котором подробно описаны все тонкости и нюансы всех составляющих бизнес-процесса.

4. **Срок действия этого документа**. Есть такое понятие KPI: по сути, это тот же КТУ (коэффициент трудового участия). Этот параметр действует до сих пор на строительных предприятиях Республики Беларусь, но по факту, он ставится только в понижающей последовательности за какую-либо провинность сотрудника. Это плохо, так как отрицательно сказывается на эффективности работы сотрудника.

Важно отдавать себе отчет в том, что человек, не работающий на производстве, не представляет общую картину бизнес-процессов данного производства. Все его заключения будут поверхностными, умозрительными, не имеющими ничего общего с реальностью. Потому любая, даже самая передовая теория, должна подкрепляться знаниями и опытом работы конкретного сотрудника. Считаю необходимым участие в техническом совете производства ученых и экономистов, когда это возможно. Когда же это невозможно, необходимо постоянное повышение квалификации специалистов на местах. Важно, чтобы процесс был организован таким образом, чтобы сотрудник работал не от страха быть уволенным, а из-за того, что это ему выгодно. И это возможно организовать.

Как же прописываются бизнес-процессы? Они прописываются до банальности просто. Для этого достаточно взять учебник информатики и вычислительной техники за 8-й класс и обратиться к разделу «алгоритмы».

Он позволяет прописывать все бизнес-процессы в схеме с условиями «ДА», «НЕТ». Благодаря этим несложным знаниям, можно создавать абсолютно любые инструкции. Инженеры, мастера, начальники участков, контролёры, бухгалтеры или другие

сотрудники должны работать на основании прописанного бизнес-процесса. И не просто прописанного, который часто пугают с должностной инструкцией, а прорисованного в комиксах. Могу привести пример: каждый участник производственного процесса должен работать на основании картинок своего бизнес-процесса. Все его движения и даже размышления на производстве должны укладываться исключительно в комиксы.

Контролёры, стоящие на каждом участке производства, обучаются на основании 30-40 комиксов с визуальным контролем: соответствием категории поверхности ж/б изделий, инструментальным (приемка железобетонных изделий на соответствие геометрическим параметрам, определение соответствия на прямолинейность, плоскостность, разность длин диагоналей, толщина защитного слоя бетона и т. д.).

При операционном контроле также должны быть прорисованы все действия контролёра: укладка сетки или арматурных блоков, проверка правильности установки подъемных петель и фиксаторов.

Как происходит взаимодействие всех участников производства: формовщиков и мастеров участков, кто непосредственно сдает итог произведенных работ контролёру? Все эти моменты должны быть прописаны и прорисованы до мельчайших деталей. Следует принять во внимание, что у работников могут возникать психологические проблемы. Например, выгорание. Сейчас рабочий решает эти проблемы самостоятельно, причем в основном за счет рабочего времени, снижения качества работ и конфликтов на производстве.

Есть три фактора, которые предполагают успех строительной компании:

- 1) технология;
- 2) технология;
- 3) и еще раз технология.

Я веду речь о современных строительных технологиях. К этому вопросу относится и локализация каждого участка производства, возможность упорядочения рабочих систем, минимальные транспортные пути, возможность изменения порядка расположения рабочих мест. В случае если все эти факторы не учитываются, то происходит потеря времени, человеко-часов и энергии, а в итоге – потери на производстве, т. е. дополнительные издержки.

Если на предприятии фактором успеха считается только покупка дорогостоящего оборудования без оптимизации технологического процесса, это путь в еще большие издержки производства. Необходимо разрабатывать мероприятия по оптимизации бизнес-процессов. При этом следует учитывать следующие параметры влияния:

- 1) **логистические**, т. е. количество этапов процесса, технологическая реализуемость, последовательность событий, организационное взаимодействие;
- 2) **экономические**, т. е. низкие затраты, высокая загрузка мощностей, низкий уровень запасов продукции на складе, экономичная глубина процесса, гибкость;
- 3) **временные**, т. е. короткое время прохождения заказа, низкая доля вспомогательного времени, низкая доля переналадки, гибкость производственного времени;
- 4) **пространственные**, т. е. возможность расположения участков и рабочих мест, минимальные транспортные пути;
- 5) **персональные**, т. е. персонализированный объем работ и потребность в персонале, подбор персонала по компетенциям, повышение квалификации. гибкое рабочее время для персонала.

Коснемся мирового экономического кризиса. Все мы видим падение и разорение строительных предприятий. И это происходит несмотря на все усилия властей

республики, руководства региона и самих предприятий. Тем не менее, экономическая ситуация часто балансирует на уровне выживания.

В чём же проблема? В том, что умерла бизнес-модель. Модель любого бизнеса на земле (машиностроение, медицина, строительство и т. п.) работает значительно дольше, чем, к примеру, в IT-индустрии. Как правило, длительность такого процесса составляет 20–25 лет, а по истечении этого срока модель все равно умирает. Стоит сказать, что её никто не убивает, умирает она естественной смертью. Причина «смерти» любой бизнес модели заключается в увеличении скорости передачи информации. Если читатель согласится с тем, что прогресс – это процесс преобразования энергии в информацию, то я на этом настаиваю. И на эту тему мы порассуждаем в моих следующих публикациях.

С точки зрения человеко-часов прописывание бизнес-процесса на отдельном предприятии – действие дорогостоящее. Его может прописать только хозяин бизнес-процесса. Генеральный директор не может прописать бизнес-процесс отдельному сотруднику. Тем более это нельзя кому-то поручать. Владелец бизнес-процесса должен быть в этом заинтересован. И это тоже уже про внедрение элементов «бережливого производства».

Смысл прописывания бизнес-процессов заключается не только в оптимизации производства, но является необходимым условием отработки действующей бизнес-модели. Например, если мы имеем завод в Бресте с понятной эффективностью и прописанными бизнес-процессами, то при наличии оборудования мы точно такой же завод можем масштабировать в Калининграде, Сибири и т. д. Другими словами, не углубляясь в подробности, прописанные бизнес-процессы на производстве способствуют решению вопроса капитализации производства и масштабирования его в другие регионы.

Итак, возвращаемся к тексту: никто, кроме владельца процесса не может определить и правильно описать бизнес-процесс. Владелец компании должен чётко понимать, что делает каждый его работник на своем участке производства. Ниже мы вернемся к этому вопросу. Надо понимать, что мажоритарным акционером большинства крупных строительных предприятий Республики Беларусь (трестов, заводов) является государство. И здесь не все просто. Потому, что собственник «государство» и собственник «частное лицо» предъявляют к руководству компании совершенно разные требования. И тут начинаются проблемы. Проблема состоит не в том, что плохо, когда владельцем является государство, а в том, что предприятие перестает работать по рыночным правилам. Другими словами, бизнес-модель умерла, и предприятие может работать, будучи управляемым, только в ручном режиме. Т. е. получать заказы, которые решаются на уровне правительства региона, а то и страны, о чем я говорила ранее. Перед руководством задача масштабирования не стоит вообще. Маржинальность производства постольку, поскольку задача сокращения расходов на производство ставится правительством и выполняется под страхом уголовного наказания.

А между тем, жизненный цикл бизнес-модели – процесс ограниченный во времени. В IT-отрасли он составляет около 2 лет, общепите и медицине около 5 лет, а дольше всего бизнес-модель живет в машиностроении и строительстве, это, как правило, более 20 лет. Эти данные усредненные, в разных источниках они колеблются, но не значительно. Да и источники тут особо не нужны. Достаточно просто немного поразмышлять.

Если предприятие не успело или не сумело вовремя приспособиться к современным реалиям, его ждет неминуемый крах. Базовой причиной смерти бизнес-модели я считаю увеличение скорости передачи информации вообще в мире. Как же обстоят дела в строительной отрасли? Когда рабочие ищут возможность устройства в

ближнем зарубежье, а ИТР не видят достаточных стимулов для того, чтобы максимально реализовывать свой потенциал. И здесь как раз на помощь и могут прийти методики «бережливого производства», частью которых является прописывание бизнес-процессов. Конечно, в последнее время проявился интерес как к вопросам менеджмента, так и к вопросам эффективности управления компанией. Это хорошо, но много времени было потеряно. Особенно в последнее время процессы изменений начинают двигаться поступательно. Руководителям высшего звена невероятно трудно подстраиваться к современным условиям.

Популярный на Западе исследователь темы «бережливого производства» Джеймс Вумек образно называет «всеобщий менеджмент качества» и «бережливое производство и мышление» двумя вершинами, возвышающимися над морем всех этих теорий [2]. Да-да, именно мышления. Но как может бережливо мыслить работник, который не заинтересован в глобальном процветании предприятия, если работает он (работник) в основном за страх, а не за совесть?

Если провести анализ производительности, то иллюзия «дешёвой рабочей силы» быстро улетучится после того, как будут посчитаны реальные убытки предприятия. Мы можем развить производство и поднять его на достойный уровень, но точно не за счет бедности производящих. Звучит как лозунг из советских времен, но на самом деле это один из принципов успешности предприятий, применяющих принципы бережливого производства. Развить производство и улучшить реальное качество изделий можно за счет введения на производстве интрапренерства.

Значение слова интрапренерство складывается из двух понятий, это "enterprise" – предпринимательство и "intra" – внутренний. Таким образом, данное понятие означает «внутрифирменное предпринимательство». "Интрапренерство" стало известно благодаря ученому Г. Пинчоту.

Американский ученый сравнил это с разновидностью компании, способной к самоорганизации. При внедрении интрапренерства на предприятии руководство должно быть причастно ко всем уровням производственного процесса. Без вовлечения высшего руководства ничего не получится.

После получения одобрения высшего руководства по окончании испытательного периода рекомендуется провести курс лекций и семинаров для сотрудников предприятия. Речь идет не о косметических изменениях, а о преобразовании духа компании. Создаются условия для проявления предпринимательской инициативы. Продукт такого предприятия – это новаторская (инновационная) предпринимательская идея, воплощенная в продукт и проданная к взаимной выгоде интрапренера и предприятия.

Механизмы внедрения интрапренерства:

Обеспечение работникам возможности на защиту прав собственника на их изобретения. Если изобретение принесло значительный доход предприятию, интрапренер должен получить значительную выплату, а не просто незначительную прибавку или премию.

- Давать интрапренерским командам возможности привлекать свои средства. Рассматривать их как центр прибыли, а не затрат.
- Проводить за счет предприятия усиленные тренировки (в виде тренингов и семинаров) для интрапренерских команд и работников предприятия.
- Требовать честности от интрапренеров, объективной информации о взаимодействии с рынками.
- Создавать субсчет для каждого внутреннего предприятия.

- Рационализировать системы регистрации внутренних фирм для того, чтобы они оставались внутри предприятия.
- Создавать и систематизировать договорную базу внутренних предприятий внутри предприятия.

Таким образом, чтобы создать интрапренерскую организацию нужно поместить или создать внутри компании возможности свободного предпринимательства. Видим и то, какие это внесет принципиальные изменения в структуру и дух самой компании. Вот теперь прописывание бизнес-процессов и внедрение принципов бережливого производства станет заботой хозяев этих бизнес-процессов. Более того, как рабочим, так и ИТР станет выгодно наводить порядок на рабочем месте, вносить рациональные предложения по организации этих мест и, как следствие, всего производства. Но не стоит обольщаться, даже в США на период 2000 года доля предприятий, перешедших на работу по принципам бережливого производства, составляла не более 2%.

### Литература

1. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Чан Ким, Рене Моборн. – Изд-во: Манн Иванов, Фербер, 2005.
2. Бережливое производство / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс. – Альпина Бизнес Букс, 2004.

УДК 657.375.6

**Евдокимович А. А.**, ACCA DiplFR, аудитор, директор по аудиту  
ООО «PCM Бел Аудит»,

соискатель кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в отраслях народного хозяйства», Белорусский государственный экономический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь  
e-mail: alex.y@ucaaby

### **ПРЕДМЕТ СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ. СДЕЛКИ ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ КАК ФЕНОМЕН РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Согласно пункту 4 МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» предприятие-инвестор должно учитывать каждое объединение бизнеса по методу приобретения. Применение метода приобретения требует идентифицировать покупателя; определить дату приобретения; признать и оценить идентифицируемые приобретенные активы, принятые обязательства и любую неконтролирующую долю в приобретаемом предприятии; признать и оценить гудвил или доход от выгодной сделки. В статье автором подробно рассматривается вопрос сделок по слияниям и поглощениям (M&A).

According to item 4 International Financial Reporting Standard (IFRS) 3 “Business Combinations” an entity-investor shall account for each business combination by applying the acquisition method. Applying the acquisition method requires identifying the acquirer; determining the acquisition date; recognising and measuring the identifiable assets acquired, the liabilities assumed and any noncontrolling interest in the acquiree; and recognising and measuring goodwill or a gain from a bargain purchase. In article the author in details consider the issue on transactions in mergers and acquisitions (M & A).

Рыночная модель экономического развития в условиях глобализации отличается большим разнообразием и широкой вариативностью различного рода хозяйствен-