

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ФАКТОР СОЗДАНИЯ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Р.Д. Энгельгардт

Сегодняшнее состояние строительного рынка диктует его участникам относительно новые условия деятельности на этом рынке. Главным событием 2008 года стало смещение преимущества установления требований со стороны компаний-застройщиков на сторону покупателей. Соответственно, теперь стала практически невозможной успешная реализация проекта со строительством любой недвижимости без пристального внимания к издержкам. Другими словами, компания-застройщик должна перестроить свою работу таким образом, чтобы как можно больше соответствовать требованиям покупателей, при ограниченных ценах на квадратный метр.

Свою работу компания-застройщик может построить следующим образом: необходимо на важнейших вехах проекта рассчитывать рыночную стоимость проекта. Таким образом, у акционеров компании будет актуальная информация о результатах деятельности менеджеров, а также возможность на определенных этапах принимать решение о продолжении или продаже проекта. Под рыночной стоимостью

инвестиционно-строительного проекта автор понимает цену, которую готова заплатить (с определенными допущениями) другая компания за проект на той или иной стадии.

Автор предлагает выделить следующие вехи для такого анализа:

1. Технология проекта;
2. Технология проекта + земля;
3. Технология проекта + земля + предварительные согласования + стадия «П» ПСД;
4. Технология проекта + земля + все согласования + стадия «РД» ПСД;
5. Технология проекта + земля + все согласования + стадия «РД» ПСД +

строительство на начальной стадии (этап «свайное поле»).

При этом рыночную стоимость можно определять по распределению рыночных цен на создание результатов важнейших бизнес-процессов проекта. Автор предлагает рассматривать следующие бизнес-процессы и применять соответствующие методы оценки рыночной стоимости.

Методы оценки рыночной стоимости для важнейших бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Метод оценки рыночной стоимости
1. Земельный девелопмент Выбор подходящего земельного участка под идею проекта, а также экономия на переводе земли в другое назначение	Затратный (восстановительная стоимость)
2. Технология проекта Возможность для команды управления проектом создать больше ценности, чем обычно это делается в компании, городе и т.д. Возможна разработка франшизы.	Доходный
3. Разработка ПСД Разработка ПСД с учетом требований покупателей, экономии на материалах, верной организации работы	Затратный + Доходный (экономия на СМР)
4. Согласования Получение адекватных ТУ и обременений для проекта	Затратный + Доходный (экономия на обременениях и ТУ)
5. Строительство Непосредственно строительство	Затратный (замещение) + нормативная прибыль (1)
6. Коммунальное управление Управление жилым комплексом	Доходный

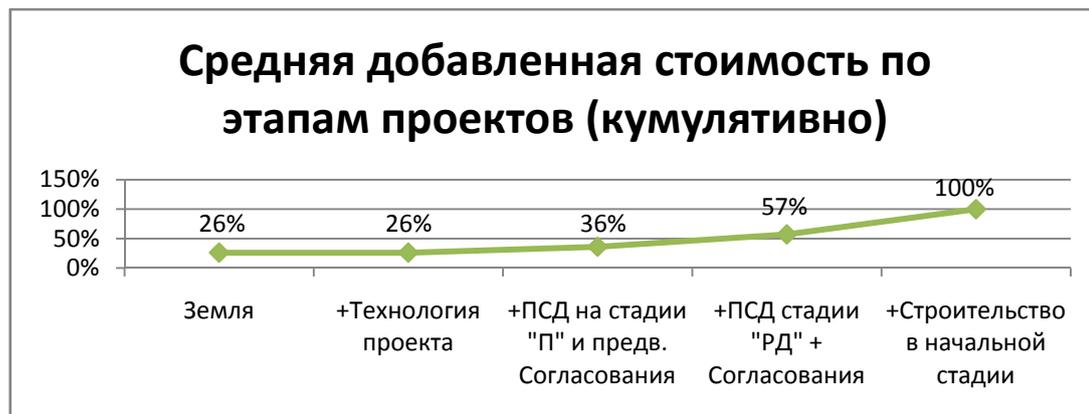
Добавленная стоимость - переменная, которую необходимо контролировать при проведении данного анализа. Добавленная стоимость в данной статье – объем рыночной стоимости, добавляемый на каждом этапе проекта за счет технологического передела, за которую тот или иной покупатель готов заплатить.

В качестве резюме данной таблицы, необходимо отметить, что все процессы, кроме №3 и №4, оцениваются привычными способами. Два этих процесса оценены как по затратному, так и по доходному способам из-за структуры рыночной стоимости результатов данных процессов. Таким образом, помимо прямых затрат на подготовку ПСД и согласования, добавленную стоимость необходимо увеличивать на сумму

экономленных средств на установленной материалоемкости (например, расход арматуры), технических условиях и обременениях.

Объектом оценки добавленной стоимости выступают четыре проекта ООО ЖСК «ВостСибСтрой» (Лазурный-3, Премьер-2, Чайка, Вариант), управленческие данные которых известны и являются пригодными для анализа.

Стадия «Коммунальное управление» (в более широком понимании) еще не началась ни на одном проекте ЖСК «ВостСибСтрой», поэтому результат его неизвестен. Соответственно, невозможно определить и рыночную стоимость.



Как видно из графика, основная добавленная стоимость появляется на этапах строительства и земельно-правовых процессах. Затем, на этапах подготовки ПСД, а также согласований происходило создание меньшей добавленной стоимости, чем на первом и последнем этапе. Также, на этапе создания технологии проекта, компания ЖСК «ВостСибСтрой» вообще не создала добавленной стоимости.

Проект рассматривается как согласованный набор видов деятельности (структура основных бизнес-процессов), создающих стоимость для предприятия. (2) Таким образом, цепочка ценности Портера в ЖСК «ВостСибСтрой» представляет собой сумму добавленных стоимостей всех важнейших подразделений компании. Вспомогательные подразделения (например, финансово-экономическая служба) не несет добавленной стоимости, однако является неотъемлемым элементом в процессе организации и контроля деятельности компании.

Наглядно цепочка ценности компании (которая строит свою работу на проектной основе) представлена на схеме ниже.

Цепочка ценности проекта ООО «ЖСК «ВостСибСтрой»



В заключение, необходимо отметить, что полученное распределение добавленной стоимости примерно соответствует распределению затрат на ту или иную стадию. Также, применение в основном только затратного подхода к оценке рыночной стоимости, говорит о том, что идеи компании легко копируемы. Данные факты подтверждают идею автора о том, что в ЖСК «ВостСибСтрой» необходимо создавать предпосылки к увеличению добавленной стоимости посредством инновационных подходов как к управлению проектами, так и к используемым материалам, технике и т.д.

В таблице ниже представлены некоторые рекомендации по увеличению добавленной стоимости проекта (а значит и рыночной) в разрезе основных бизнес-процессов.

Бизнес-процесс	Рекомендации по увеличению добавленной стоимости
Технология проекта	• Создание франшизы
	• Частно - государственное партнерство
Земля	• Тщательный выбор земельного участка
	• Перевод земли из одной категории в другую
ПСД	• Управление стоимостью проекта при проектировании
	• Управление стоимостью проектирования
Согласования	• Прерогатива государственных органов
	• Заведение отдельной компании-застройщика на проект
Строительство	• Применение новых материалов и инструментов
	• Инструктаж ИРС на строительной площадке
	• Финансовое поощрение экономии
Коммунальное управление	• Разработка идеи (возможна франшиза) о создании качественно новой среды обитания в жилых комплексах компании

Другими словами, для создания большей добавленной стоимости в проектах в целом, компании следует смотреть на организацию бизнес-процессов шире: видеть в них не инструкцию по выполнению того или иного действия, а технологию работы на каждом этапе. Соблюдение прописанных бизнес-процессов позволяют сотрудникам компании лишь полностью «отрабатывать» зарплату, но не мотивируют увеличивать добавленную стоимость проекта посредством либо уменьшения себестоимости, либо увеличения

рыночной стоимости этапа. По Портеру, необходимо создавать новую добавленную стоимость посредством выбора новых цепочек ценности, а не постоянно производить все тот же товар, но только лучше.

Применительно к ЖСК «ВостСибСтрой» следует искать определенную схему, позволяющую увеличивать добавленную стоимость проекта на каждом этапе. Следовательно, эту добавленную стоимость должны создавать даже те специалисты, которые привыкли лишь исполнять указания, а не проявлять инициативу. В процессе увеличения добавленной стоимости есть два пути: повышение рыночной стоимости проекта (увеличение ценности для клиента посредством различных приемов) и снижение себестоимости строительства за счет применения новых технологий, материалов, схем работы и т.д.

Список использованных источников

1. Про-Оценка. Оценочная компания. - <http://www.proocenka.ru/nedvizh/nednez.html>
2. Савчук В.П. Управление издержками предприятия и анализ безубыточности - <http://www.cfin.ru/management/costing/savchuk-06.shtml?printversion>