

ному капиталу» должны заполняться реальными значениями в размере годовых процентных ставок. Графа «объем источника финансирования капитала» будет представлять решение системы ограничений, при котором будет максимизироваться целевая функция. Она содержит оптимальное распределение источников финансирования в стоимостном выражении.

Методическое сопровождение по определению оптимальной структуры капитала предприятия может сводиться к следующим этапам:

1. Расчет средневзвешенной стоимости капитала за отчетный период.
2. Определение плановых показателей источников финансирования капитала и определение возможных пределов, составление системы ограничений для целевой функции оптимизации.
3. Определение цены источников капитала. Составление расчетной таблицы и определение конечных сумм по каждому источнику финансирования.
4. Расчет средневзвешенной стоимости капитала по планируемому данным.

Практическое применение разработанной модели осуществляется с учетом ряда ограничений:

1. Модель применима в основном для средних и крупных предприятий, т.к. трудовые и финансовые затраты на проведение расчетов оправдываются минимизацией потерь, возникающих при неэффективном использовании источников финансирования деятельности предприятия.
2. Под краткосрочными и долгосрочными заемными средствами понимается банковский кредит.
3. Оптимизации капитала проводится в краткосрочной перспективе (финансовый год), что обуславливает выражение стоимости источников в соответствующих ставках.
4. Стоимость источника «амортизация» считается равным средневзвешенной стоимости капитала за предшествующий планируемому период.
5. Стоимость источника «акции» принимается равным значению ставок по безрисковым ценным бумагам.
6. Прибыль, амортизация и дополнительная эмиссия акций являются спланированными показателями и в данной модели используются как исходные данные.
7. Если предприятие является молодым и ему необходимо показать заметный экономический рост, то целевая функция должна стремиться к максимальному значению, если не выбрана иная концепция развития предприятия.
8. Целевая функция не всегда должна стремиться к максимуму, она может стремиться к какому-то конкретному значению, которое обосновано руководством предприятия.

Таким образом, предложенная модель оптимизации структуры капитала является эффективным инструментом, используемым при построении финансовой и инвестиционной политики предприятия на планируемый финансовый год. Она позволяет рационально распределить имеющиеся финансовые ресурсы с целью достижения максимального объема прибыли.

УДК 338.246.027.7

Суромейко О.С.

Научный руководитель: к.э.н. Замировский В.В.

## ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ «BUSINESS UNIT MANAGEMENT»

Крупные широко диверсифицированные предприятия, построенные по иерархическому принципу, часто несут дополнительные потери в связи с тем, что их организационно-экономическая система не соответствует требованиям динамичной внешней среды. Возникает необходимость трансформации организационной структуры предприятия с разбиением его на бизнес-единицы, которые, продолжая оставаться частью целого, ока-

зываются значительно меньшими по размеру, но стратегически более независимыми, гибкими и, следовательно, более успешными на рынке. В случае неудачи дивизиона возможна только его ликвидация без нанесения серьезного ущерба всей организации.

В научной литературе под бизнес-единицей понимается направление деятельности предприятия, которое может быть выражено объектом или группой объектов продуктового ряда; сегментом потребительского рынка; инвестиционным проектом; характером (или экономическим содержанием) деятельности: научная, производственная, торговая и др.

Управление бизнес-единицами по технологии Business Unit Management (далее - BUM) - это стиль управления и форма организации, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри предприятия, которая достигается путем наделения бизнес-единиц интегральной бизнес-ответственностью за определенные продуктово-рыночные комбинации [1].

Интегральная бизнес-ответственность предполагает ответственность за все операционные (функциональные) области - исследования и разработки, закупки, производство, маркетинг и сбыт, а также ответственность за все действия в области стратегической политики, за прибыль или результаты.

Наделение выделенных бизнес-единиц интегральной ответственностью не должно быть половинчатой мерой, т.е. недопустима частичная передача полномочий при одновременной попытке управлять централизованно. В качестве примера неудачного реформирования можно привести реструктуризацию ПО «Гомсельмаш», в ходе которой некоторым цехам и подразделениям заводов была предоставлена хозяйственная самостоятельность, право вести отдельный баланс, пользоваться отдельным расчетным счетом. Обособленным подразделениям были предоставлены необходимые полномочия в части сбыта продукции, управления финансами, выплаты зарплат и налогов, материально-технического снабжения. Как утверждает экономист Шикальчик, исследовавший причины неудач при реформировании ПО «Гомсельмаш», идея реструктуризации состояла в том, чтобы «продать подразделениям больше самостоятельности и таким образом повысить их заинтересованность и ответственность в результатах деятельности» [2]. Преобразование цехов в ПО «Гомсельмаш» произошло достаточно формально, а применение единой тарифной сетки, фиксированная численность рабочих, отсутствие мероприятий по обучению руководителей и специалистов отрицательно сказалось на полученных результатах.

Целью внедрения технологии Business Unit Management является повышение эффективности деятельности предприятия и увеличение его стоимости. Конкурентные преимущества обретаются с помощью введения в организации полного хозрасчета и создания эффективной системы мотивации персонала [3]. Хозрасчетный принцип работы дивизионов защищает их от отрицательного взаимного влияния и обеспечивает стабильность предприятия в целом, а уникальная система мотивации позволяет увязывать личные интересы сотрудников с интересами собственника.

Технология BUM разработана с учетом опыта западных менеджеров в сфере управления диверсифицированным предприятием, в ее основе лежит бюджетирование, управленческий учет и мотивация.

На предприятии осуществляется преобразование организационной структуры в финансовую, предусматривающую создание центров финансовой ответственности (далее - ЦФО). Все бизнес-единицы получают статус профит-центра, центра затрат или инвестиций в зависимости от выполняемых задач, принципов формирования бюджета и характера воздействия на финансовый результат всего предприятия.

Постановка бюджетирования означает, что планирование, учет и контроль, анализ доходов и расходов осуществляется по центрам ответственности.

Каждое подразделение получает внутреннюю лицензию (устав), в которой прописываются услуги, продаваемые внутри предприятия или на рынке; тарифная сетка на

внутренние услуги подразделения; условия оказания услуг, которые регламентируют качество и сроки предоставления услуг, а также санкции за нарушение условий предоставления услуг; метод расчета финансового результата, размеры и сроки формирования резервного фонда и фонда развития, ставка внутреннего кредитования и размер бонуса руководителя подразделения.

В рамках каждого отдела формируется локальный баланс со своими доходами, получаемыми от продажи продукта, прописанного во внутренней лицензии, и расходами - прямыми косвенными и накладными (аренда помещения, компьютеров, покупка услуг других подразделений). На внутренние услуги рассчитываются тарифы, которые утверждаются подразделениями-потребителями на бюджетном комитете.

Разрабатывается нормативная база для введения между подразделениями рыночных отношений, предусматривающих продажу услуг и продукции внутри компании. Как известно, рыночное развитие стимулирует конкуренция, поэтому, перенеся конкуренцию внутрь предприятия, можно стимулировать развитие подразделений (как субъектов внутреннего рынка). Подразделения предприятия имеют выбор - покупать внутренние услуги или альтернативные на рынке, что заставляет обслуживающие подразделения конкурировать с внешней средой и вынуждает их сокращать свои издержки и повышать качество услуг, чтобы удержать внутреннего потребителя.

Конкуренция неизбежно возникает между подразделениями, т.к. сравниваются результаты их деятельности и доступ к ограниченным ресурсам всей организации получают самые жизнеспособные. На предприятии вводится аукционный принцип распределения финансовых ресурсов через ЦФО Казначейство. Денежный фонд Казначейства формируется из прибыли профит-центров и финансовых ресурсов, привлеченных центрами ответственности из внешних источников. В первую очередь финансовые ресурсы достаются подразделениям, предложившим наибольшую цену. По словам Лунина - генерального директора ООО Консалтинговая компания "Мартекс", специализирующегося на совершенствовании и внедрении технологии Business Unit Management: «Подобная система стимулирует естественный отбор, при котором выживает сильнейший. Не окупающиеся подразделения утрачивают экономическую эффективность и ликвидируются. Внутренняя конкуренция стимулирует подразделения к внедрению инноваций и поиску новых технологий, что, в конечном итоге, способствует повышению общей конкурентоспособности организации на рынке»[4].

Появляется механизм ежедневной оценки финансового результата каждого подразделения в показателях чистой прибыли, позволяющий оперативно реагировать при возникновении проблемных ситуаций, создать объективную систему мотивации, дающую возможность всем подразделениям получать неограниченный бонус в виде части от полученной прибыли или экономии затрат, что повышает эффективность работы сотрудников компании и привлекает в нее новых специалистов.

Технология BUM предполагает защиту авторских прав на разработанный новый продукт предприятия, что стимулирует инновационную деятельность и повышает конкурентоспособность и привлекательность продуктового ряда. Внедряется система авторских прав на клиентов. Клиент, купивший продукт, патентуется подразделением, в лицензии которого прописан данный продукт, и продается другим подразделениям внутри предприятия за небольшую комиссию. Этот механизм называется cross selling и предназначен для стимуляции увеличения объема продаж существующим клиентам.

Создание системы мотивации специалистов не только профит-центров, но и затратных и венчур-центров, стимулирующей у сотрудников стремление к повышению эффективности работы, подразумевает, что профит-центр получает бонус в виде доли от нето-дохода или чистой прибыли, полученной от продажи продуктов, закрепленных за им внутренней лицензией, центр затрат получает бонус от снижения стоимости собственных услуг при условии, что качество выполняемых ими услуг не ухудшится, центр инвестиций премируется по схеме профит-центра или центра затрат после того, как выйдет на текущую или полную самоокупаемость.

Для руководителей обслуживающих, контрольных и зарабатывающих подразделений применяются разные механизмы формирования заработной платы. Так, у руководителей бизнес-подразделений заработная плата делится на две части - постоянную и переменную (на первом этапе, например, в пропорции 80/20). Постоянная - это неснижаемая часть зарплаты, переменная зависит от финансового результата подразделения, рассчитываемого по системе BUM. Директор предприятия заключает с руководителем подразделения бизнес-договоренность о распределении финансового результата (чистой прибыли) подразделения, например 90% на 10% соответственно. Если финансовый результат такой же, как в предыдущий период, руководитель подразделения получает 100% заработной платы (80% - постоянная часть, 20% - переменная часть полностью). Если прибыль подразделения увеличивается, руководитель подразделения выигрывает за счет увеличения бонуса. Если результат хуже предыдущего - руководитель остается в убытке, поскольку уменьшается переменная часть, зависящая от результата. Не меньше 80% он получить не может, поскольку это его социальная гарантия.

Руководители обслуживающих и контрольных подразделений получают фиксированную зарплату и дополнительно могут зарабатывать еще тремя-четырьмя способами: получают бонус от экономии бюджетных денег, бонус от инициированных ими инновационных проектов по снижению издержек, авторские отчисления от разработанного этим подразделением нового продукта, который продается другими подразделениями; комиссию от продажи клиентов.

Каждый руководитель подразделения самостоятельно разрабатывает систему мотивации своего подразделения. Система BUM предлагает лишь ограничение на фонд оплаты труда (ФОТ) в виде 30%-ного лимита от планируемого операционного дохода, превышение которого покрывается за счет заработка руководителя подразделения. Поэтому руководитель выплачивает в виде фиксированной зарплаты 20% от запланированного операционного дохода, а оставшуюся сумму - по факту в виде переменной части заработной платы, в зависимости от выполнения поставленных перед сотрудниками задач. Переменную часть зарплаты руководитель использует как инструмент мотивации и выплачивает дифференцированно, учитывая вклад каждого сотрудника в общий результат подразделения.

Выставляя определенные рамки по ФОТ, руководство компании подталкивает руководителя подразделения ввести новый принцип оплаты труда - выплату вознаграждения за результат.

Возможность кроме зарплаты получать долю прибыли привлекает в организацию лучших специалистов других организаций, в которых доля прибыли не выплачивается или выплачивается слишком малая. Пришедшие специалисты усиливают внутреннюю конкурентную борьбу, что способствует повышению эффективности работы и улучшению финансовых результатов всей организации. Существование в условиях высококонкурентной среды развивает в подразделениях предприятия качества, способствующие выживаемости, и позволяет создать высокопрофессиональную команду специалистов [5].

#### Литература

1. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства. Менеджмент в России и за рубежом. -1999.-№4 // <http://www.dis.ru/management/archiv/1999>.
2. Шикальчик С. Предприятие в условиях кризиса: стратегия развития и концепция реструктуризации // Белорусский экономический журнал. -2001.-№ 4
3. Славников Д. Система Business Unit Management - или хозрасчет по мировому стандарту // Финансовый директор. -2004.- №3
4. Лунин В. Повышение эффективности бизнеса с помощью технологии управления Business Unit Management: Бюджетирование, сокращение издержек и построение системы мотивации // <http://www.marfex.ru/225>
5. Лунин В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала // Управление компанией. -2005.-№7