

РЫНОК

Яна Аржанова

внутри

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА BUM, КОТОРАЯ ПОЯВИЛАСЬ В РОССИИ В КОНЦЕ 1990-Х ГОДОВ, ИСХОДИТ ИЗ ПАРАДОКСАЛЬНОЙ, НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, МЫСЛИ: ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ ДЕЙСТВОВАТЬ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ, ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ ДОЛЖНА СТАТЬ РЫНКОМ И ВНУТРИ — С ОТДЕЛЬНЫМИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ ДРУГ ДРУГУ «УСЛУГИ» ПО ЗАРАНЕЕ СОГЛАСОВАННЫМ «ТАРИФАМ», БЬЮТСЯ ЗА СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК И ПОВЫШАЮТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА.

Мир, устроенный на принципах BUM, довольно жесток. Бизнес-подразделение, которое не способно ни генерировать выручку с внешнего рынка, ни предоставлять востребованные и качественные услуги на внутреннем (то есть другим подразделениям компании), обречено на гибель. Вполне может случиться, что внутренние заказчики сочтут за благо покупать, например, услуги по пиару и маркетингу в специализированном агентстве на стороне, а не у отдела собственной компании. Руководству предприятия (а оно в этой системе координат тоже рассматривается как бизнес-единица — «административная») даже не придется принимать принципиальное решение о расформировании неэффективного отдела: тот просто перестанет получать ресурсы и сам упокоится с миром, если не исправится и не отыграет ситуацию назад. В этом одновременно и сила, и слабость BUM: компания, по сути, перестает воспринимать себя единым целым и превращается в «содружество» бизнес-единиц, каждая из которых обладает широкой автономией и вынуждена ежедневно доказывать свою полезность. На то оно и управление бизнес-единицами (BUM — от англ. business unit management).

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ БУМ

Генезис идеи «рынка внутри компании» довольно любопытен. Западные бизнес-консультанты обычно говорят, что никогда не слышали аббревиатуру BUM и не знают

такой управленческой технологии. На самом деле все просто: BUM — это адаптация на российской почве другой концепции, которая стала известной в США с начала 1980-х годов, — EVA-менеджмента¹. Ее разработал Джоэл Стерн, основатель нью-йоркской консалтинговой компании Stern Value Management. Система, которую он внедрил в компаниях и холдингах самой разной отраслевой принадлежности, настроена на повышение рыночной капитализации компании с учетом вклада каждого бизнес-подразделения и даже отдельного сотрудника: по идее, каждый должен понимать, как его действия влияют на конечный показатель EVA.

BUM развивает некоторые аспекты этой концепции до определенного «экстрима» — исходя из принципов дивизионной системы управления, идущей вразрез с традиционной, линейно-функциональной системой, которая принята в большинстве российских компаний. Согласно этой управленческой системе, руководитель каждого подразделения получает большие полномочия для принятия решений и несет ответственность за них.

Существуя в условиях «внутреннего рынка», подразделения имеют возможность зарабатывать дополнительные деньги, которые руководитель может потратить по собственному усмотрению на развитие или поощрение сотрудников. Финансовый результат подразделений оценивается ежедневно в показателях чистой при-

¹ EVA — аббревиатура от англ. economic value added — «добавленная экономическая стоимость».



были. От этой прибыли высчитывается бонус подразделениям. Он не ограничен, поэтому у сотрудников есть мотивация постоянно повышать эффективность: чем лучше работаешь, тем больше зарабатываешь.

Считается, что компании, работающие по системе BUM, как магнит привлекают талантливых и способных специалистов с предпринимательской жилкой, потому что в условиях прозрачной мотивации они могут раскрыть свой потенциал и не просто заработать хорошие деньги, а разбогатеть. Фактически человеку предоставляется возможность заниматься в рамках компании «внутренним предпринимательством». Заработок специалиста формируется из трех составляющих: фиксированной части, переменной (зависит от реализации поставленной задачи) и дополнительной. В последнем случае заработать можно на снижении издержек или на привлечении

Внутренний рынок компании, организованной на принципах BUM, жесток. Вполне может случиться, что бизнес-подразделения сочтут за благо заказывать, например, услуги по пиару и маркетингу в специализированном агентстве на стороне, а не у PR-отдела собственной компании

новых клиентов в свое подразделение. «Умным людям в таких компаниях всегда предоставляется огромный простор для инноваций и самореализации», — уверяет Владлен Лунин, генеральный директор консалтинговой компании «Мартекс Инвест».

Эффективные сотрудники на ключевых должностях — всегда предмет дополнительных забот для собственника или топ-менеджера. Особенно в случаях, когда есть риск того, что сильный менеджер отправится в свободное плавание и создаст конкурирующий бизнес. Существует целый арсенал инструментов «удержания» таких сотрудников, однако они нередко оказываются либо слишком накладными для компании, либо недостаточно действенными. Владлен Лунин приводит конкретный пример решения проблемы в логике BUM —

Три основных принципа BUM

1. ДЕЛЕГИРУЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ НИЖЕСТОЯЩИМ СТРУКТУРНЫМ ЗВЕНЬЯМ

Высшее руководство компании должно быть готово к частичной или полной передаче ответственности за реализацию проектов подразделениям. Это позволит высвободить ресурсы для решения стратегических задач.

2. ДЕЛИСЬ РЕЗУЛЬТАТОМ С ИСПОЛНИТЕЛЕМ

Делясь с людьми долей от прибыли, руководство затрагивает личные интересы персонала и стимулирует развитие инноваций внутри компании. Люди становятся «внутренними предпринимателями» и получают возможность иметь в рамках компании подобие своего частного бизнеса.

3. ИГРАЙ ПО УСТАНОВЛЕННЫМ ПРАВИЛАМ

Компания функционирует по законам, при которых хищения становятся невыгодными. В большинстве случаев люди стремятся использовать рабочее время в личных целях или ищут способы дополнительного заработка за счет ресурсов работодателя. BUM предусматривает создание такой системы мотивации, при которой интересы сотрудников и собственника пересекаются: заработок привязывается к чистой прибыли или экономии.

Принципы BUM внедрялись в ряде российских компаний: МИАН, МДМ Банк, «Илим», «Автотор», «Кубаньагропрод» и др.

из практики одной из российских компаний. В ней довольно успешно развивалось несколько крупных направлений, которыми руководили два менеджера — семейная пара. Когда их совокупный бонус по итогам квартала достиг суммы в \$500 тыс., собственник почувствовал, что его возможности для дальнейшей мотивации талантливых управленцев исчерпаны и что те могут покинуть компанию. Он едва не принял решение поделитьсь с ними акциями предприятия, однако в конце концов остановился на идее использовать другой мотивационный «крючок»: предложил менеджерам вкладывать собственные деньги в проекты компании и забирать 100% прибыли, полученной на вложенное. «Этим владелец бизнеса спас его от развала, — рассуждает Владлен Лунин. — Если бы менеджеры ушли, то увели бы с собой большую часть клиентуры. Но у них появился дополнительный стимул остаться. Вариант с передачей им пакета акций выглядел гораздо менее предпочтительным. Все-таки акции — это «стратегический ресурс», который, на мой взгляд, нужно использовать не для стимуляции менеджеров».

В организациях, прибегающих к BUM-механизмам удержания, они запускаются еще до того, как менеджеры начинают «богатеть». Сотрудник здесь быстро понимает, что может потерять, — не зарплату, которую можно заработать и в другом месте, а дополнительные возможности. Причем это касается не только менеджеров, но и линейного персонала, которому предлагается активно участвовать в рационализаторском движении. «Рационализаторские идеи, за которые человеку выплачивается премия в две тысячи рублей, — это не мотивация, — уверен Владлен Лунин. — Другое дело, например, получение части годовой прибыли от успешно внедренного решения». Чтобы дополнительно заработать, рядовому сотруднику в BUM-компаниях необходимо защитить бизнес-план, получить одобрение руководителя подразделения, объединить в составе бизнес-подразделения заинтересованных коллег и начать работу над перспективным проектом. Например, бухгалтер может предложить установить программное обеспечение, внедрение которого позволит компании оптимизировать численность персонала. Половину от полученной прибыли в результате внедрения бухгалтер заработает для себя.

В системе BUM предусмотрена и долгосрочная мотивация. В частности, сотрудники могут часть заработанных денег вкладывать в фонды внутри компании — резервный фонд и фонд развития. Они привязаны к подразделениям. Резервный служит для того, чтобы покрывать возможные убытки, а из фонда развития финансируются так называемые венчурные проекты. Например, если подразделение активно развивается и планирует расширяться в другие города, то может запускать дополнительное подразделение на условные «кредитные деньги», взятые из фонда развития. Поначалу это последнее

работает в статусе венчурного проекта, но позже, когда сможет покрывать собственные издержки и станет профит-центром или обслуживающим центром (в зависимости от рода своей деятельности), оно начнет возвращать инвестиции и выплачивать бонусы «материнскому» подразделению и его руководителю.

Собираясь уйти из компании, сотрудник компании, помимо зарплаты и бонусов, теряет и накопления в фондах. Вкладывая деньги во внутренние венчурные проекты, он еще крепче привязывает себя к организации, поскольку у него возникает стимул подождать результата от инвестиций (а инвестиционный цикл занимает никак не менее двух–трех лет). Руководителям подразделений, разумеется, приходится рисковать. «Но именно за риски в данном случае и платятся деньги, — говорит Владлен Лунин. — Главное, чтобы руководители подразделений рисковали не деньгами собственника, как это часто бывает в традиционных системах. Именно поэтому BUM и помогает моментально отсекал все безумные идеи».

МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ПРОДВИНУТЫХ

Наиболее яркими примерами внедрения BUM в России считаются МДМ Банк и МИАН. В последнем случае за шесть лет, с 2000-го по 2006-й, оборот благодаря внутреннему предпринимательству вырос с \$70 млн до \$1,2 млрд. Так почему же остальные компании не спешат перенимать их опыт?

В конце 1990-х годов Владлен Лунин работал в МДМ Банке. На его глазах разворачивался проект по внедрению BUM, в котором он принимал непосредственное участие — сначала в рамках своего подразделения. После удачного запуска было решено формализовать технологию для дальнейшего тиражирования в других компаниях. Однако не вышло. Система управления бизнес-единицами оказалась несвоевременной и не востребованной российскими компаниями в начале двухтысячных. «Просто она опередила свое время, — говорит Лунин. — В тот период в России проще было захватывать новые предприятия, чем заниматься тонкими настройками бизнеса на уже имеющихся. BUM как система управления работает, когда рынок понятный, доходность на нем небольшая, как на Западе, а конкуренция — высокая. Пока все наоборот, у компаний не возникает потребности формировать из своего персонала «регулярную армию», они предпочитают работать по старинке».

Александр Снегирев, партнер компании Hi-Tech Group, вполне с этим соглашается: «Любая управленческая технология требует прежде всего воли первых лиц компании и хорошо организованных бизнес-процессов. К сожалению, в России последне

традиционно не на высоте. К тому же при внедрении часто получается, что в столкновении традиции и инновации побеждает первая — и руководство решает ничего не менять». Hi-Tech Group частично использовала элементы BUM при разработке системы мотивации для компаний — заказчиков. По признанию Александра Снегирева, в итоге удалось интегрировать только отдельные модули системы, на радикальную перестройку никто так и не решился.

Владлена Лунина сегодня несколько не удивляет непопулярность технологии BUM. По его оценкам, в российских условиях она оказалась системой для «продвинутых» управленцев вроде

BUM предоставляет отдельным бизнес-подразделениям широкую автономию, а их руководителей превращает во «внутренних предпринимателей», отвечающих за конечный результат и даже имеющих право запускать новые проекты с использованием венчурных механизмов

Андрея Мельниченко — соучредителя МДМ Банка (в 2007 году продал свой пакет акций банка партнеру по Группе МДМ Сергею Попову).

«Мельниченко еще в 1997 году объявил, что необходимо поделить на подразделения, строить рыночные отношения внутри, чтобы стать лучше вовне, — вспоминает Лунин. — Ему удалось привлечь людей, которые, работая в команде, благодаря своему таланту и работоспособности сами превратились в миллионеров, а его сделали миллиардером. Он следовал очень простому принципу: если ты хочешь, чтобы на тебя работали, — делись результатом. Благодаря этому Мельниченко получил возможность в дальнейшем создать мощные промышленные активы — СУЭК, «Еврохим», Трубную металлургическую компанию.

Но случается, что BUM внедряют не только любители западных управленческих новинок. В критической ситуации, когда другого выхода нет, эта управленческая технология помогает выводить компании из кризиса. Как отмечает руководитель

Финансовая структура организации в соответствии с BUM

Организация делится на центры финансового учета (ЦФУ), что позволяет контролировать источники возникновения доходов и расходов.

ЦФУ — самостоятельные субъекты финансовых отношений, участвующие в бизнес-процессе и оказывающие непосредственное воздействие на его финансовый результат.

Между всеми ЦФУ развиваются коммерческие отношения, предусматривающие горизонтальную продажу услуг.

ПРОФИТ-ЦЕНТР

развивает один или несколько бизнес-проектов и обеспечивает получение прибыли от их реализации. В качестве бонуса получает долю от чистой прибыли.

ВЕНЧУР-ЦЕНТР

организует и развивает новые бизнес-проекты, прибыль от реализации которых ожидается в будущем. Получает долю от чистой прибыли.

КАПИТАЛ

ЦФУ, управляемый руководителем компании

ЗАТРАТНЫЙ ЦЕНТР

выполняет обслуживающие функции, снижает издержки без ущерба и угрозы срыва обслуживаемых бизнес-проектов. Получает долю от экономии затрат.

Профит-центры получают внутреннюю лицензию на продажу определенных продуктов. Для каждого профит-центра определяется лимит инвестиционного ресурса, которым он может воспользоваться.

Деятельность регламентируется положением о финансовой структуре, лицензиями и лимитами.

1

центр затрат (контрольные функции; финансируется из бюджета ЦФУ «Капитал»)

2

центр доходов (контрольные функции; финансируется из бюджета ЦФУ «Капитал» плюс получает дополнительные доходы на внешнем рынке — например, оказывая услуги другим компаниям)

3

тарифицированный центр затрат (обслуживающие функции; финансируется путем распределения затрат на свое содержание между потребителями через тарифы по факту)

4

тарифицированный центр доходов (продает услуги на внутреннем рынке на добровольной основе, но конкурирует с внешним игроком. Может ликвидироваться, если не получает доходов от продажи своего продукта. Если какой-либо ЦФУ возражает против ликвидации, то этот ТЦД передается на его баланс)

компании «Питер-Консалт» Сергей Кручинецкий, управление бизнес-юнитами оказывается особенно действенным, когда «верхи» по той или иной причине не могут или не хотят брать на себя всю полноту власти и ответственности. «Как показывает практика, повышать эффективность компании хочется всегда, а вот отдавать полномочия в подразделения — почти никогда, — говорит он. — По моему опыту, к технологии BUM часто прибегают во времена экономических кризисов, когда ситуация требует повысить эффективность каждого сегмента, а риски отступают на второй план перед угрозой вынужденного сокращения масштабов бизнеса».

ВСЕ ДЕЛО В МОЗГАХ

Эксперты предупреждают, что в процессе внедрения BUM меняется менталитет как руководителей подразделений, так и сотрудников. И те и другие сбрасывают с себя роль «наемников» и превращаются в предпринимателей. А к этому нужно быть готовым. На передел мозгов уходит немало времени, но после того, как все становится на свои места, компания, по словам Владлена Лунина, превращается в рыночный «танк» и начинает быстро расти.

Однако, как обычно происходит при любых преобразованиях, в компании обязательно находятся сотрудники, ценности которых противоречат целям преобразований. «Если все, что нужно человеку, — это покой, мотивировать будущей эффективностью довольно сложно, даже если это увеличит его доход, — предупреждает Сергей Кручинецкий. — Тут уж придется руководству выбирать между преобразованиями и лояльностью, эффективностью бизнеса и текучестью кадров».

Кручинецкому довелось частично внедрять BUM в прошлом, в период кризиса 1998 года, когда он еще был действующим топ-менеджером. Сегодня, будучи консультантом, он время от времени использует элементы этой технологии с учетом тех сложностей, которые могут возникнуть. А возникнуть могут не только психологические проблемы — с передачей прав от высшего руководства на уровень ниже, но и профессиональные — например, с умением использовать эти права в подразделениях. Существует и риск возникновения чисто технических проблем с внедрением ресурсного учета, если нет достаточного опыта в бюджетировании. Однако сложнее всего, по мнению консультанта, принимать «хирургические» решения, если выяснится, что какое-то подразделение не выдерживает конкуренции. «Я до сих пор помню, — признается Кручинецкий, — свои объяснения с сотрудниками, которых пришлось увольнять в 1998 году по причине низкой эффективности сегментов бизнеса, где они были заняты».

Но без «хирургии» в BUM дело редко обходится: убыточные подразделения надо «лечить» или избавляться от них, стимулируя тех, кто приносит компании прибыль, от которой зависит ее стоимость.

«Жизненный цикл технологии BUM на российском рынке проходит свои естественные этапы, — рассуждает Кручинецкий. — Эйфория первых лет знакомства прошла, получен первый, не всегда удачный опыт внедрения, стали более понятны ограничения технологии и присущие ей риски. Количество энтузиастов «тотального хозрасчета», который пытались внедрять у нас еще в советские времена, значительно уменьшилось, но отдельные элементы технологии используются. Тем более что успешное распространение аутсорсинга различного функционала как раз в последнее время создает благоприятную почву для проверки рынком конкурентоспособности подразделений».

Критики обычно говорят о том, что управленческая технология BUM разрушает единство компании и превращает ее в конфедерацию отдельных бизнес-подразделений, утративших синергию и пребывающих в состоянии ненужной конкуренции друг с другом

Среди экспертов встречаются и те, кто вообще ставит под сомнение будущее BUM. «Эта управленческая технология полностью изжила себя, и говорить о ней нет никакого смысла, — заявляет главный специалист компании «Корпоративные системы управления» Михаил Жемчугов. — В этой системе от компании остается только крыша: подразделения работают сами по себе, конкурируют, грызутся и хотят съесть друг друга. Востребована она может быть разве что в годы накопления капитала, что и показала российская практика».

Однако Владлен Лунин («Мартекс Инвест») уверен, что потребность в системе управления BUM есть. Этому способствует, в частности, членство России в ВТО и ужесточение конкуренции на рынке. «К сожалению, с конца 90-х Россия сидит на нефтяной игле, у нас слишком много денег, — подытоживает он. — Но вполне возможно, что уже через пару лет BUM позволит выживать предприятиям».

БЖ