

УДК 338.515:338.31:339.13 – финансы и кредит

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ

«ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ»

Л.И. МУРАТОВА

доктор экономических наук, профессор
кафедра экономики и управления,
Южно-Российский государственный университет,
e-mail: gbabkov@mail.ru

В.И. ХОРУЖИЙ

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономического анализа и аудита,
Московская сельскохозяйственная академия им. К.А. Тимирязева,
e-mail: vhoruzhiy1@rambler.ru

Аннотация. Изучается концепция «центров ответственности». На основе анализа литературных источников, осуществляется концептуальное обобщение сущности «центра прибыли». Выявлены его основные содержательные признаки и критерий формирования.

The summary. The responsibility centres. On the basis of the analysis of references, conceptual generalisation of essence is the profit centre. Its basic substantial signs and criterion of formation are revealed.

Ключевые слова: центр ответственности; центр прибыли; индикативное управление; продажи; затраты; цены; добавленная стоимость; доходы.

Keywords: the responsibility centre; the profit centre; indicative management; sales; expenses; the prices; the added cost; incomes.

Очевидно, что, прежде всего, следует определиться с аксиоматикой проблемы, позволяющей выявить основные содержательные признаки центра прибыли. Соответствующее понятие (Profit Center) впервые ввел в 1946 году Peter F. Drucker в работе “Concept of the Corporation», судя по которой, данное определение характеризует тип структурного подразделения, иными словами, структурной единицы корпоративной системы, ответственной за

получение максимально возможной прибыли. Эти вопросы, в рамках развития их познания, он изучал и позже [2, 3, 17].

Отметим, что существуют также другие понятия центра: затрат, выручки, инвестиций др. Следует учитывать, что, в рамках вертикально интегрированных структур, генеральной целью функционирования этих центров, является максимизация эффективности функционирования центра прибыли, то есть, увеличение массы прибыли. Их апофеозом является центр прибыли, так как конечным результатом деятельности любой коммерческой структуры является сальдированный финансовый результат, формирующийся на стыке управления выручкой, издержками, инвестициями, кредитами, дивидендами и пр.

В 1952г. Дж. Хиггинс предложил концепцию «центров ответственности» (center of the responsibility) за финансовые результаты, с учётом технологической структуры компании, где горизонтальный срез определяется сферой деятельности тех или иных центров, а вертикальный – формированием иерархической системы правомочий лиц, принимающих управленческие решения. Центр ответственности в форме структурной единицы «полностью контролирует те или иные аспекты хозяйственной деятельности, а его руководитель самостоятельно принимает управленческие решения в рамках этих аспектов и несёт полную ответственность за выполнение доведенных плановых (нормативных) показателей» [1, с. 66].

В понятийном плане структурой в экономике является состав и внутреннее строение, соотношение и пропорции конкретных элементов единой системы, с учётом их связей между собой в рамках определённых отношений, обеспечивающих её целостность и сохранение содержательных свойств, при различных внешних и внутренних воздействиях.

Соответственно, структура является важным признаком любой экономической системы, как целого, составленного из различных частей. Очевидно, что она тесно связана с понятием организации, как юридического

лица, включая функции его построения, ведения и управления деятельностью. В связи с этим, с позиций различных аспектов сущности и использования термина «структура», выделяются:

- структура, как экономическая система (в рамках её состава и пропорций), которой присущи и где функционируют воспроизводственная, организационная, организационно-правовая, отраслевая, производственная, региональная, технологическая, рыночная и иные структуры;
- структура, как организационно-правовое явление (в рамках установления вида экономической системы, в соответствии с правовыми нормами – акционерное общество, государственное предприятие и т.п.);
- структура, как экономический показатель, характеризующий специализацию производства (исходя из объёмов и пропорций товарной продукции по видам деятельности), состав капитала (например, соотношение собственных и заёмных средств, основных и оборотных ...), активов и т.п.;
- структура, как организационный элемент функционирования экономической системы (как совокупность её подразделений, иными словами, структурных единиц, с соответствующим управлением и их взаимоотношениями в едином целом).

Именно экономические отношения, как внутрифирменные, так и внешние (последние, прежде всего, между производителями и потребителями) приводят к тому, что результат любого труда, вследствие функционирования бизнес-процессов (когда «на входе» используются необходимые ресурсы и организационные возможности, а «на выходе» производится продукт конкретного вида экономической деятельности), принимает форму товара.

Очевидно, что соответствующими бизнес-единицами могут быть и, в зависимости от конкретной ситуации, выступают, как юридические лица или их объединения (кооперативные и интегрированные), так и структурные единицы экономических систем, в которых, в рамках, с одной стороны,

соотношения ресурсов и результатов, с другой стороны, внутрифирменных связей, осуществляется экономическое воспроизводство.

В итоге, организации в виде юридических лиц являются экономическими системами, включающими различные структурные единицы и характеризующимися разнообразными структурными признаками с позиций, прежде всего, пропорций ресурсов (природных, основных фондов и инвестиций, затрат, занятых и др.) и результатов (объемов производства и продаж, выручки, прибыли и т.п.). Совокупность юридических лиц, в рамках их сотрудничества или объединения, зачастую формируется в виде кооперированных или интегрированных экономических структур, функционирующих на национальном или региональных уровнях.

В системе организационного обеспечения управления прибылью основные типы центров ответственности связаны с управлением затратами (расходованием средств на снабжение и производство, исходя из бюджетов), доходами (формированием выручки от продаж) и прибылью. Центр прибыли, функционирующий, как правило, в рамках законченного цикла деятельности, включая реализацию продукции, полностью контролирует продажи, ценообразование, издержки, выручку и в итоге прибыль.

В реальной практике возможны и существуют различные промежуточные варианты формирования этих центров. В крупных корпоративных структурах чаще всего функционирует система специфических центров управления доходами, так как в этих структурных единицах полностью контролируются продажи и выручка, частично затраты – на уровне расходования соответствующих транзакционных издержек.

В итоге, можно сделать вывод, что существуют различные центры финансовой ответственности: затрат (возможно, порознь в рамках снабженческой и производственной деятельности); сбытовой деятельности для получения дохода; прибыли; инвестиций и др. Генеральной целью их функционирования является прибыль, как конечный результат деятельности

любой коммерческой организации, формирующийся на стыке управления выручкой, издержками, инвестициями, кредитами и пр.

В процессе распределения валового операционного дохода от реализации продукции (с вычитанием налогов и сборов, входящих в цену, а также постоянных затрат), определяется маржинальный операционный доход, на базе которого, без переменных издержек, налогов и платежей из валовой прибыли, формируется чистый сальдированный финансовый результат, с его дальнейшим распределением на дивиденды, бюджет развития (включая инвестиции), мотивацию персонала и пр. [1, с. 185].

В современной научной и прикладной литературе по менеджменту и экономике понятие «центр прибыли», с одной стороны, не претерпело существенных смысловых изменений, с другой – обобщение имеющихся подходов позволяет не только выявить соответствующие содержательные признаки, но также определить ряд имеющих практическое значение характеристик.

В классической работе Джеймса А.Ф. Стонера и Р. Эдварда Фримана под центром прибыли понимается специальная структурная единица компании, итоги деятельности которого определяются максимизацией разницы между доходами и расходами в рамках соответствующей функциональной ответственности. «In a profit centre, performance is measured by the numerical difference between revenues (outputs) and expenditures (inputs). Such a measure is used to determine how well the centre is doing economically and how well the manager in charge of the centre is performing. A profit centre is created whenever an organizational unit is given responsibility for earning a profit. In a divisionalized organization, in which each of number of divisions is completely responsible for its own product line, the separate divisions are considered profit centers» [14, p. 614].

В.Э. Керимов центром прибыли считает «подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыль», основным

контролируемым показателем в нём является прибыль, а управление осуществляется при помощи операционного бюджета [6].

И.А. Бланк, в концептуальной работе «Управление прибылью», полагает, что соответствующий центр – это «структурное подразделение предприятия, руководитель которого несёт ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли. В силу функциональной направленности своей деятельности такое подразделение полностью контролирует как формирование доходов от реализации, так и объём операционных затрат на её изготовление [1, с. 743]».

Артур А.Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд III отмечают, что «чаще всего, самым большим и стратегически значимым центром прибыли является её собственный внутренний рынок, однако, транснациональные и глобальные компании нередко имеют центры прибыли в других странах, где занимают устойчивое конкурентное положение, достигли большого объёма продаж и высокого уровня прибыли. Компании с многочисленными и хорошо защищёнными центрами прибыли получают конкурентные преимущества перед компаниями, не имеющими таких центров. Чем больше у компании центров прибыли, тем лучше её конкурентное положение» [14, с. 225].

Д. Лейкин под центром прибыли понимает «центр ответственности, менеджер которого контролирует доходы, затраты и прибыль центра и несёт за них ответственность» [7]. По существу, аналогичного мнения придерживается М. Слуцкий, который отмечает, что «центры прибыли, как и центры ответственности, представляют собой структурные единицы, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности», контролируя объёмы производства и продаж, их себестоимость, применяемые цены [12].

В «Современном экономическом словаре» под центром прибыли понимается «подразделение компании, обладающее выраженной товарной ориентацией деятельности, информационно тесно связанное с руководством фирмы, которое в состоянии самостоятельно получать прибыль, независимо

от успешности работы других звеньев предприятия; гибкая организационная структура, способная отреагировать на изменение рыночной ситуации [10, с. 448]».

Приведенные определения отражают понимание термина «центр прибыли», высказанное специалистами в соответствующих научных трудах. Это предоставляет возможность выявить и классифицировать основные содержательные признаки центра прибыли.

Во-первых, это специализированная структурная единица компании, действующая с функциональных позиций максимизации прибыли. Иными словами, применение к тому или иному подразделению термина «центр прибыли» подразумевает его классифицирование, с учётом отнесения к определенному организационному типу, реализующему намеченные цели. В этом плане он характеризует определённую специфику менеджмента, в связи с чем, центр прибыли является организационно-управленческой подсистемой корпоративной экономической системы.

Во-вторых, деятельность центра прибыли формализована соответствующей системой индикативного управления (выручкой, издержками, инвестициями, кредитами, дивидендами и пр.), нацеленного на получение прибыли, при увеличении дохода и оптимизации расходов, с учетом соответствующих транзакционных издержек «сверх основных затрат на производство и обращение», связанных с организацией дела, получением информации, ведением переговоров, поиском поставщиков, заключением и оформлением контрактов, обеспечением юридической защиты [10, с. 407]. Следует отметить, что эти издержки включают в себя не только текущие затраты, но также инвестиционные вложения, связанные с развитием имеющихся позиций на рынках и завоеванием новых.

Соответственно, в-третьих, в понятии «центр прибыли» отражается важная характеристика относительной маржинальности того или иного подразделения, изделия или продукта, сегмента рынка, по сравнению с другими. При этом, слово «центр» означает «место сосредоточения какой-

либо деятельности», в данном случае, финансовой, с позиций концентрации в нём значительной или превалирующей части прибыли корпоративной системы. К чему бы не применялось понятие «центр прибыли», здесь всегда присутствует и другая базисная смысловая нагрузка – это объект, которому свойственна высокая маржинальность чистой прибыли (after-tax profit margin), в её соотношении с соответствующими продажами [11, с. 324].

В итоге, в-четвёртых, одним из основных содержательных признаков является формирование в центрах прибыли большой, иногда превалирующей в корпорации, массы прибыли. Применительно к системе добыча → реализация трубопроводного газа, центрами прибыли должны быть юридические лица, на балансе которых формируется значительная часть прибыли от продаж. При этом, не менее важным признаком функционирования таких центров является определённая (внутренними нормативными актами компании) пропорциональность распределения массы чистой прибыли.

В-пятых, сущность центра прибыли во многом определяется его товарной ориентацией с соответствующей ответственностью за финансовые результаты (на основе контроля продаж, ценообразования, выручки и затрат), которая должна быть обеспечена необходимыми полномочиями, позволяющими оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации в рамках реактивного менеджмента и специализации на пути продвижения товара от производства до реализации и распределения итоговой прибыли.

Инструментами управления в центре прибыли являются бюджеты доходов и расходов, в том числе, транзакционных, включающих сбытовые расходы, затраты по продвижению товаров и освоению рынков, необходимые инвестиционные вложения. При этом, ключевыми показателями, прежде всего, являются объёмы продаж, денежных поступлений, осуществляемых издержек.

В-шестых, в современной практике при функционировании центра прибыли в рамках той или иной производственно-сбытовой технологической

цепочки на балансе того или иного юридического лица корпоративной структуры используется метод регулирования добавленной стоимости. Он позволяет централизовать ту или иную массу прибыли посредством применения в пределах интегрированного формирования трансфертного ценообразования, как на ресурсы, так и продукты.

Тот факт, что масса прибыли в соответствующем центре образуется вследствие применения системы внутрикорпоративного ценообразования, собственно, и превращает конкретный структурный элемент компании в центр прибыли, в котором формируется значительная часть сальдированного финансового результата.

В-седьмых, в рамках операционного подхода центр прибыли должен контролировать не только продажи и получаемые доходы, но также все затраты (включая производственные), так как прибыль формируется на стыке выручки и полной себестоимости.

Таким образом, сущность центра прибыли заключается в том, что это специализированная структурная единица экономической системы, в которой менеджмент на основе финансовой ответственности контролирует продажи, соответствующие затраты, цены и доходы, с целью максимизации прибыли на внутреннем и внешних рынках.

По мнению классика современного менеджмента Питера Ф. Друкера «у лидера перемен должно быть два бюджета» (первый – адаптированный к производственному циклу, до 80-90% расходов; второй – специальный бюджет развития, как правило, 10-12% общих затрат компании) для достижения как текущих, так и отдалённых целей. «Специальный бюджет ...редко даёт положительный результат, если не поддерживается на определённом неизменном уровне, на протяжении длительного времени. Это касается разработки новых товаров, услуг и технологий, развития рынков, потребителей и каналов распространения, а, кроме того, подготовки и обучения кадров» [2, с.123-125].

Современные корпоративные структуры являются сложными иерархическими системами, включающими подсистемы разного уровня соподчинённости, состоящие из упорядоченной совокупности элементов, находящимися в отношениях и связях друг с другом, образующих определённую целостность, способных реализовывать целевую функцию компании.

При этом, многоуровневый подход к формированию и функционированию сложных систем [9, с. 30; 11, с. 557] определяется сочетанием подсистем мега-уровня (коллективных проявлений функционирования подсистем исследуемого вида, входящих в состав более общей системы), макро-уровня (индивидуальных проявлений исследуемой подсистемы в её взаимосвязи со своим локальным окружением) и микро-уровня (внутренних проявлений элементов, составляющих исследуемую подсистему).

В процессе самоорганизации и развития корпоративной системы с учётом её структурных элементов «чем более прямолинейное давление оказывает управляющая подсистема на управляемую, тем выше бывает степень её сопротивления, а, следовательно, и меньше конечный результат; более эффективным выступает не управляемое воздействие в только что рассмотренном смысле, а направляемое, когда мы влияем на систему в наиболее чувствительных точках, в унисон с её колебаниями и таким образом толкаем её развитие в необходимом для нас направлении» [11, с. 557]. Иными словами, в подобных случаях более эффективным является не директивное, а индикативное управление.

В рамках внутрикорпоративного управления при формировании и функционировании центров прибыли интегрированных компаний, недопустима, как отмечают У. Джек Дункан и Р.М. Кантер, конфликтная форма «ковбойского» менеджмента, организующего конкурентную борьбу между структурными единицами. «Конкуренция – это для наших конкурентов, тогда как сотрудничество – это для наших друзей ... Если уж

конкурировать, то с теми, кто бросает нам вызов на рынке. Самим же нужно работать одной командой» [4, 5].

Проведенные обзор и обобщение понятий позволяют, с одной стороны, выявить основные содержательные признаки центра прибыли, как объекта управления в вертикально интегрированной корпоративной системе, с другой стороны, применительно к конкретным корпоративным структурам, ответить на вопрос, имеются они в них или нет.

Литература

1. Бланк И.А. Управление прибылью. – Киев: Эльга Ника-Центр. – 2002.
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс. – 2000.
3. Druker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper and Row. – 1954.
4. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. – М.: Дело. – 1996.
5. Kanter R.M. The case against «Cowboy Management»// Management Review. - Feb. 1987. - № 76.
6. Керимов В.Э.// Аудит и финансовый анализ. – 2000. - №3.
7. Лейкин Д. //Управление компанией. – 2005. - №8.
8. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М. – 2008.
9. Надеев А.Т. Систематика. - Нижний Новгород: ВВАГС. – 1996.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – ИНФРА-М. – 2007.
11. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. - М.: ИНФРА-М. – 2008.
12. Слуцкий М.Л.// Аудитор. – 2006. - №6.
13. Смирнов Э.А. Теория организации. - М.: ИНФРА-М. – 2003.
14. Stoner James A.F., Freeman R. Edward. Management. – University of Virginia. – 1997.

15. Томпсон мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс. – 2003.
16. Шеметов П.В., Петухова С.В. Теория организации. – М.: Омега-Л. – 2008.
17. http://en.wikipedia.org/wiki/profit_center.

The literature

1. I.A.management's form profit. - Kiev: Эльга the Nika-centre. - 2002.
2. Druker Peter F.Zadachi of management in the XXI-st century. - M: Williams. - 2000.
3. Druker P.F. The Practice of Management. - New York: Harper and Row. - 1954.
4. Dunkan Jack U.Osnovopolagajushchie of idea in management. - M: Business. - 1996.
5. Kanter R.M. The case against - Cowboy Management // Management Review. - Feb. 1987.- 76.
6. Керимов Century Э.//Audit and the financial analysis. - 2000. - 3.
7. Лейкин Д//management of the company. 2005. - 8.
8. Мильнер В.З.theor of the organisation. - M: INFRA TH. - 2008.
9. Надеев А.Т.systematisation. - Nizhni Novgorod: БВАГС. - 1996.
10. Rajzberg B.A., Lozovskij L.S., Starodubtsev E.B.modern the economic dictionary. - INFRA TH. - 2007.
11. Румянцева Е.Е.new the economic encyclopaedia. - M: INFRA TH. - 2008.
12. Слуцкий М. Л. //the Auditor. - 2006.- 6.
13. Смирнов Е.А.theor of the organisation. - M: INFRA TH. - 2003.
14. Stoner James A.F., Freeman R. Edward. Management. - University of Virginia. - 1997.
15. Thompson of ml. Arthur A, Striklend III A.Dzh. Strategic management. - M: Williams. - 2003.

16. Shemetov P. V, Petuhova S.V.theor of the organisation. - M: Omega-l. - 2008.
17. http://en.wikipedia.org/wiki/profit_centre.