

Научная статья
УДК 65.012.7:332.8
DOI 10.35266/2312-3419-2023-2-38-45

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Татьяна Анатольевна Куприянова^{1✉}, Татьяна Борисовна Зыкова²

^{1, 2} Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика
М. Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

¹ kupriyanowa@list.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-4918-765X>

² tanaru@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3254-2301>

Аннотация. Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из ключевых сфер жизнеобеспечения. Несмотря на постоянные реформы, проводимые в данной сфере, существует острая необходимость в поиске и разработке инструментов, обеспечивающих не только рост эффективности деятельности самих предприятий, но и повышение качества оказываемых услуг. В статье проводится оценка возможности использования различных инструментов контроллинга, таких как бюджетирование, SWOT-анализ, формирование дерева целей, учет по центрам финансовой ответственности, формирование системы управленческой отчетности, в практической деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Раскрыты преимущества и недостатки внедрения инструментов контроллинга. Оценка рассматриваемых инструментов контроллинга проводилась на базе предприятий жилищно-коммунальной сферы Красноярского края, осуществляющих предоставление услуг в части сбора и обработки сточных вод.

Ключевые слова: контроллинг, инструменты контроллинга, жилищно-коммунальное хозяйство, управление

Для цитирования: Куприянова Т. А., Зыкова Т. Б. Практические аспекты использования инструментов контроллинга в жилищно-коммунальном хозяйстве // Вестник Сургутского государственного университета. 2023. Т. 11, № 2. С. 38–45. DOI 10.35266/2312-3419-2023-2-38-45.

Original article

PRACTICAL ASPECTS OF CONTROLLING TOOLS IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Tatyana A. Kupriyanova^{1✉}, Tatyana B. Zykova²

^{1, 2} Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

¹ kupriyanowa@list.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-4918-765X>

² tanaru@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3254-2301>

Abstract. Housing and communal services are important components in providing life necessities. Despite the housing and communal reforms, there is still an urgent need for tools aimed at increasing both these enterprise's effective activities and the quality of their services. The article assesses the possibility of using such controlling tools as budgeting, SWOT analysis, creating the objective tree, accounting according to the financial responsibility centers, and developing a management responsibility system in the practice of housing and communal enterprises. The advantages and disadvantages of the controlling tools implementation are identified. The controlling tools assessment was conducted on the housing and communal enterprises providing sewage collection and treatment services in the Krasnoyarsk region.

Keywords: controlling, controlling tools, housing and communal services, management

For citation: Kupriyanova T. A., Zykova T. B. Practical aspects of controlling tools in housing and communal services. *Surgut State University Journal*. 2023;11(2):38–45. DOI 10.35266/2312-3419-2023-2-38-45.

ВВЕДЕНИЕ

Хотя российская экономика отошла от плановой экономики более 30 лет назад, полностью на принципы рыночной экономики сектор жилищно-коммунального хозяйства перейти не смог, несмотря на реализацию различных государственных мероприятий и программ. Исходя из цели государственной политики реформирования ЖКХ, заложенной в Жилищном кодексе РФ, основным направлением является полный переход на рыночные отношения в сфере ЖКХ при взаимоотношениях со всеми категориями клиентов.

Жилищно-коммунальное хозяйство представляет собой сложную структуру, включающую в себя различные направления и спектр оказываемых услуг, таких как:

- ресурсоснабжение – тепло и электроснабжение, водоснабжение и водоотведение, газоснабжение;

- благоустройство;

- бытовое обслуживание.

Для обеспечения высокого качества оказания услуг и эффективного управления на предприятиях ЖКХ необходимо совершенствовать систему управления, позволяющую не только осуществлять текущее управление, но и прогнозировать будущие события [1].

Одним из передовых инструментов, позволяющих осуществить изменения в системе управления предприятием ЖКХ, является контроллинг, который обеспечивает интеграцию и координацию функций различных подразделений, а также совершенствует процессы принятия решений [2].

При разработке и внедрении инструментов контроллинга в деятельность предприятий ЖКХ необходимо учитывать специализацию каждого предприятия и соответствующие риски ведения деятельности. Так, рассматривая деятельность предприятий Красноярского края по сбору и очистке сточных вод, необходимо учитывать такие регуляторные риски, как:

- экологический риск;

- финансовый риск.

Экологический и финансовый риски могут наступить в результате низкого уровня технического состояния и высокого уровня износа объектов водопроводно-канализационного хозяйства. В Красноярском крае протяженность водопроводных сооружений в 2021 г.

составляла 9 466 км, из которых замене подлежит порядка 5 007,8 км. Протяженность канализационных сетей в 2021 г. составляла 3 826,3 км, из них нуждающихся в замене – 2 101,3 км. По результатам 2021 г. было заменено 12,7 км, что составляет 0,6 % от протяженности сетей, нуждающихся в замене.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретической и методологической основой проведенного исследования послужили научные материалы в части разработки и внедрения системы контроллинга в деятельность предприятий, в том числе и жилищно-коммунального хозяйства. Объектом исследования являются предприятия жилищно-коммунального хозяйства, оказывающие услуги по сбору и обработке сточных вод Красноярского края.

При рассмотрении основных аспектов исследования использовались методы анализа, группировки и обобщения, табличный и графический формат подачи информационно-аналитических материалов, что позволило не только рассмотреть инструменты контроллинга, но и оценить возможность их внедрения в деятельность предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Система контроллинга представляет собой совокупность разнообразных инструментов, посредством которых формируется необходимый объем информации для обеспечения нужд управления, принятия эффективных управленческих решений в управлении бизнес-процессами на предприятиях ЖКХ [3].

Перечень инструментов, применяемых при внедрении контроллинга, зависит от цели и этапа реализации контроллинга (рис. 1).

В рамках реализации контроллинга проводится разработка стратегии развития предприятия, обеспечивающей эффективное управление развитием предприятия ЖКХ.

Разработку стратегии развития необходимо проводить по следующим направлениям:

- анализ сферы ЖКХ, т. е. спектра коммунальных услуг, оказываемых на данной территории;

- внешняя среда – анализ внешних факторов, влияющих на результаты деятельности;

- направления развития предприятия;
 - анализ проблем, мешающих развитию предприятия [4].

При реализации указанных направлений проводится анализ основных факторов внешней и внутренней среды – SWOT-анализ.

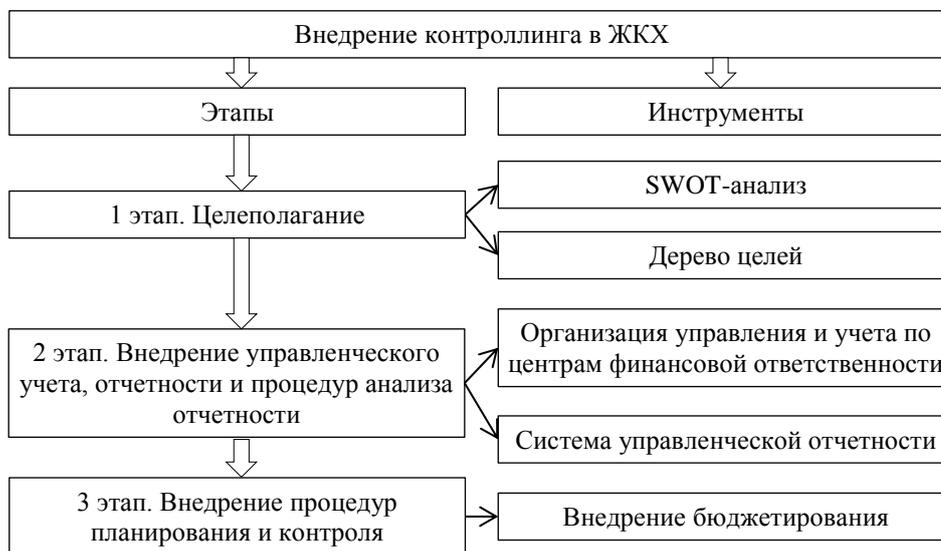


Рис. 1. Инструменты контроллинга в зависимости от этапа внедрения
 Примечание: составлено авторами.

SWOT-анализ является методом стратегического планирования, в рамках которого проводится выявление факторов внутренней и внешней среды предприятия с выделением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT-анализ является универсальным инструментом, используемым как для оценки бизнеса в целом, так и при формировании стратегических планов, позволяющим

определить основные элементы, подлежащие отражению при разработке стратегических целей и задач предприятия [5].

SWOT-анализ предполагает два этапа проведения:

- 1) исследование проблем и перспектив развития организации (табл. 1);
- 2) построение матрицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (табл. 2).

Таблица 1

Проблемы и перспективы развития организаций водоотведения и водоснабжения

| Проблемы | Пути решения |
|--|---|
| Устаревшие производственные мощности | Модернизация и техническое перевооружение основных средств |
| Неэффективная тарифная политика | Формирование экономически обоснованного тарифа с учетом инвестиционной составляющей |
| Высокие затраты производственного процесса | Использование современных и менее затратных методов по очистке воды (ультрафиолетовая обработка воды) |
| Значительная величина дебиторской задолженности потребителей за услуги ЖКХ | Разработка инструментов по взысканию задолженности |

Примечание: составлено авторами.

Таблица 2

SWOT-анализ предприятий водоснабжения и водоотведения Красноярского края

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|--|
| 1. Монопольное положение на рынке 2. Доступность для всех слоев населения | 1. Дефицит оборотных финансовых средств 2. Высокий уровень износа технологических сетей и оборудования 3. Низкая эффективность основных фондов |

Окончание табл. 2

| Возможности | Угрозы |
|---|--|
| 1. Привлечение государственного финансирования для реализации инвестиционных проектов 2. Совершенствование финансирования и ресурсосбережения 3. Внедрение мероприятий по ресурсосбережению | 1. Нестабильность экономики 2. Медленный рост реальных доходов населения 3. Существенная зависимость предприятий от стоимости топливно-энергетических ресурсов |

Примечание: составлено авторами.

Из матрицы SWOT-анализа предприятий ЖКХ, специализирующихся на водоснабжении и водоотведении в Красноярском крае, можно сделать вывод, что сильной стороной является наличие стабильного спроса на услуги, причем увеличение частной малоэтажной застройки способствует еще большему росту спроса на услуги водоотведения; слабой же стороной деятельности является высокая степень износа коммуникационных сетей и технологического оборудования. В качестве возможностей развития предприятий можно выделить наличие возможностей по внедрению ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий, при этом финансирование данных проектов можно осуществлять за счет муниципальных бюджетов в рамках финансирования реализации национальных проектов по модернизации ЖКХ.

Эффективность принимаемых решений по результатам оценки внутренней и внешней среды зависит от того, какие цели ставит

перед собой руководство предприятия. Упорядочивание целей осуществляется посредством выстраивания дерева целей, которое представляет собой структурированный иерархический перечень целей, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат основанием для достижения целей более высокого уровня [6].

В основе дерева целей предприятий водоснабжения и водоотведения Красноярского края использовались базовые перспективы развития:

- перспектива обучения и развития;
- перспектива внутренних бизнес-процессов;
- потребительская перспектива;
- финансовая перспектива (рис. 2).

Структура представленных целей показывает, что ключевой целью является повышение уровня доходности, достижение которой возможно за счет повышения качества оказываемых услуг, а также за счет ускорения оборачиваемости оборотных активов.

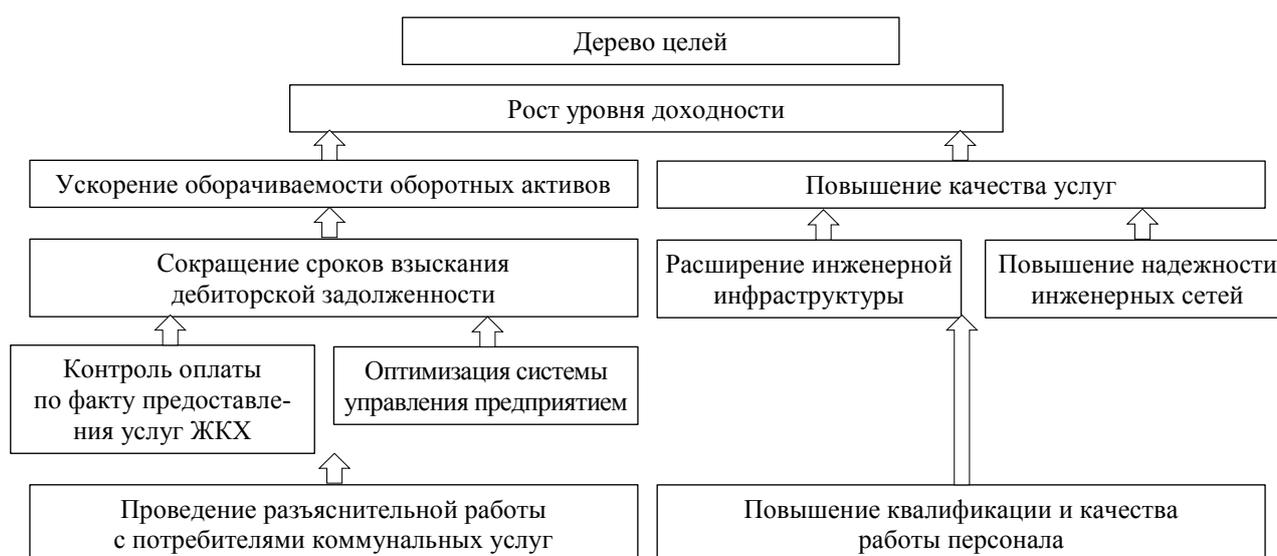


Рис. 2. Вариант структуры дерева целей для предприятий водоснабжения и водоотведения

Примечание: составлено авторами.

В рамках внедрения контроллинга на предприятии проводится пересмотр организационной структуры с выделением центров ответственности. При их выделении проводится закрепление ответственности за руководителями производственных участков, непосредственно обслуживающих основной вид деятельности предприятия, и материально-ответственными лицами, контролирующими затраты, доходы и средства, инвестируемые в этот сегмент производственно-хозяйственной деятельности.

Стандартной классификацией центров ответственности в зависимости от их функций (возложенной ответственности) является выделение четырех видов: 1) по затратам; 2) доходам (продажам); 3) прибыли и 4) инвестициям [7].

Для предприятий водоотведения и водоснабжения предлагается использовать выделение следующих центров ответственности:

- центр затрат – производственная дирекция (подразделения ремонтно-эксплуатационного обслуживания оборудования, КИП и средств автоматизации), финансовая и кадровая дирекция, дирекция по безопасности (отдел охраны труда и техники безопасности), дирекция по информационным технологиям. Каждый центр затрат может оказывать услуги другим подразделениям, его деятельность оценивается по величине расходов;

- центр доходов – отдел реализации услуг по водоснабжению и водоотведению;

- центр прибыли – им выступает непосредственно само предприятие, так как его полномочия рассматриваются в более широком диапазоне.

Выделение центров ответственности и наделение их руководителей обязанностями по использованию инструментов контроллинга позволяет выстраивать систему планирования деятельности предприятий ЖКХ, а при использовании показателей оценки эффективности каждого центра ответственности формируется грамотная система мотивации персонала. Кроме того, управленческая модель, сформированная на основе центров ответственности, позволяет более оперативно реагировать на конъюнктурные изменения за счет сокращения промежуточных звеньев.

Помимо выделения центров ответственности важное место в процессе реализации

контроллинга занимает регистрация учетных данных в регистрах управленческой отчетности по показателям, определенным для каждого производственного подразделения, позволяющим оценить эффективность деятельности подразделения с целью проведения последующего анализа эффективности деятельности и принятия мер по устранению выявленных негативных факторов.

Управленческая отчетность используется внутренними пользователями – в ней содержится актуальная информация по необходимым областям учета в необходимой детализации.

В качестве основных характеристик управленческой отчетности можно выделить:

- информативность – наличие информации необходимой и достаточной не только для проведения анализа, но и для принятия управленческих решений;

- своевременность – данные, представленные в управленческой отчетности, должны содержать сведения как на текущий момент времени, так и в перспективе на несколько бюджетных периодов;

- детализация – сведения должны быть информативны, лаконичны и представлены в виде аналитических обзоров;

- необходимость – затраты на формирование управленческой отчетности должны покрываться за счет экономического эффекта от ее использования.

Управленческую отчетность на предприятиях ЖКХ разделяют на три большие группы на основании информации, которая в них содержится:

- по финансовым результатам;

- по денежным средствам;

- по балансу [8].

В дальнейшем каждая группа отчетов может детализироваться, а общее количество регистров управленческой отчетности зависит от целей руководства.

Одним из самых основных финансовых отчетов будет являться отчет по оказанным жилищно-коммунальным услугам (табл. 3), в рамках которого приводятся сведения о финансовых результатах предприятия в разрезе категорий потребителей, а также проводится оценка эффективности каждого направления.

Таблица 3

Управленческий отчет по оказанию услуги водоотведения

| Наименование показателя | Всего, тыс. руб. | В том числе по потребителям | | | |
|--------------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------|
| | | юридические лица | бюджетные организации | индивидуальные предприниматели | население |
| Выручка от оказанных услуг, руб. | 3 638,46 | 1 467,68 | 1 056,03 | 659,23 | 485,52 |
| Себестоимость оказанных услуг, руб. | 3 564,17 | 1 425,67 | 1 033,61 | 642,75 | 462,14 |
| Прибыль от оказанных услуг, руб. | 74,29 | 42,01 | 22,42 | 16,48 | 23,38 |
| Рентабельность оказанных услуг, руб. | 2,04 | 2,86 | 2,12 | 2,49 | 4,81 |

Примечание: составлено авторами.

Предоставление коммунальных услуг является основным источником дохода для организаций жилищно-коммунальной сферы. Поэтому одним из ключевых отчетов будет «Отчет по задолженности контрагентов за оказанные коммунальные услуги» (табл. 4), поскольку во многих организациях сферы жилищно-коммунальных услуг имеется значительная величина дебиторской задолженности, которая с каждым годом увеличивается, а это в свою очередь может привести к задержке выполнения предприятием собственных обязательств, и как следствие может повлиять на эффективность деятельности. Так, к концу первого полугодия за-

долженность перед ресурсоснабжающими организациями в Красноярском крае выросла за год с 420 млрд руб. до 452 млрд руб. В целом сумма долга потребителей коммунальных услуг увеличилась с 738 млрд руб. до 767 млрд руб. Существеннее всего выросли долги за вывоз мусора – на 31–38 %.

Поэтому информация управленческого отчета по задолженности контрагентов за оказанные жилищно-коммунальные услуги необходима при отслеживании операций по движению дебиторской задолженности для своевременного принятия руководством соответствующих решений.

Таблица 4

Управленческий отчет по задолженности контрагентов за оказанные коммунальные услуги

| Наименование контрагента | Начислено, руб. | Оплачено, руб. | Сумма возникшей задолженности | Уровень оплаты услуги водоотведения, % |
|--------------------------------|-----------------|----------------|-------------------------------|--|
| Енисейская РБ КГБУЗ | 147 380,26 | 147 380,26 | 0 | 100 |
| ИП Баннов Александр Николаевич | 356 976,30 | 245 557,44 | 111 418,86 | 68,79 |
| ИП Бахирева Мария Владимировна | 67 399,92 | 12 539,52 | 54 860,40 | 18,60 |
| Чикинев Леонид Валериевич | 25 156,22 | 22 273,11 | 2 883,11 | 88,54 |
| МП «Енисейское АТП» | 80 461,92 | 68 902,05 | 11 559,87 | 85,63 |
| ООО «Кубик» | 173,51 | 0 | 173,51 | - |
| ООО ПК «Удача» | 92 870,82 | 20 000 | 72 870,82 | 21,53 |

Примечание: составлено авторами.

Информация, представленная в управленческом отчете по задолженности контрагентов за оказанные коммунальные услуги, позволяет собственникам и руководителям высшего звена и центров финансовой ответственности получить информацию о начислениях и произведе-

денных оплатах в разрезе каждого контрагента, а также отслеживать уровень оплаты за коммунальные услуги, позволяющей контролировать состояние задолженности контрагентов за оказываемую услугу.

Деятельность предприятий ЖКХ имеет ряд особенностей, влияющих на внедрение системы контроллинга, а именно:

- затратный метод ценообразования;
- источники поступления финансовых ресурсов;
- вид оказываемых услуг (водоотведение и очистка сточных вод, горячее и холодное водоснабжение, электроснабжение).

Исходя из специфики деятельности, можно предложить формирование бюджетов по трем группам:

- операционные бюджеты: бюджет реализации услуг по водоотведению (табл. 5),

бюджет расходов по расчетам с персоналом, бюджет расходов на сырье и материалы, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости (затрат) коммунальных услуг, бюджет общеэксплуатационных и управленческих расходов, бюджет финансовых результатов.

- специальные бюджеты – бюджет закупки сырья и материалов, инвестиционный бюджет, бюджет показателей по потребителям;

- финансовые бюджеты: бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу.

Таблица 5

Бюджет реализации услуг по водоотведению

| Наименование услуги | Планируемый объем, м куб. | Цена реализации, руб./м куб. | Планируемая выручка от реализации услуг, руб. | Планируемая прибыль от реализации услуг, руб. |
|---|---------------------------|------------------------------|---|---|
| Водоотведение | 39 376,842 | 118,84 | 4 679 543,90 | 383 379,48 |
| Водоотведение (в части очистки сточных вод) | 73 344,350 | 65,31 | 4 790 119,50 | 392 378,27 |
| Итого | 112 721,192 | - | 9 469 663,40 | 775 757,75 |

Примечание: составлено авторами.

Бюджет реализации в разработанной форме позволит планировать реализацию оказываемой услуги в будущих периодах как в натуральном, так и стоимостном выражении.

Указанный перечень не является исчерпывающим при реализации бюджетирования, поскольку количество бюджетов зависит от глубины детализации показателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что в последнее время вопросам внедрения управленческого учета и контроллинга в деятельность предприятий ЖКХ уделяется все больше внимания, активного внедрения изменений в деятельность предприятий не происходит, что существенно тормозит развитие данной отрасли

экономики. В свою очередь применение вышеизложенных инструментов контроллинга на предприятиях ЖКХ, охватывающих области учета, анализа, планирования и контроля, наряду с построением единой системы отчетной и бюджетной документации, является основой повышения качества управления в современных условиях хозяйствования.

При этом необходимо понимать, что тот или иной инструмент контроллинга не может существовать как независимый элемент системы управления, он должен находиться во взаимосвязи с другими системами учета, а также само руководство предприятия должно быть заинтересовано в их применении в своей операционной деятельности.

Список источников

- Грахов В. П., Мохначев С. А., Кислякова Ю. Г. и др. Внедрение системы контроллинга на предприятиях сферы ЖКХ в Удмуртской республике // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2–12. С. 2652–2656.

References

- Grakhov V. P., Mokhnachev S. A., Kislyakova Yu. G. et al. Implantation of controlling's system to organizations of housing and utilities infrastructure in Udmurtian Republic. *Fundamental Research*. 2015;(2–12):2652–2656. (In Russian).

2. Куприянова Т. А., Распуткина А. А. Инструменты контроллинга: виды и оценка их использования на предприятиях ЖКХ // Учет, анализ, аудит: проблемы теории и практики. 2022. № 29. С. 104–109.
3. Мкртчян А. М. Система контроллинга как эффективный инструмент управления унитарными предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства (ВКХ) // Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8, № 12. С. 319–323.
4. Павленко М. Н., Кемайкин Н. К. Технология системы контроллинга в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Контроллинг. 2016. № 59. С. 16–27.
5. Фолльмут Х. Й. Инструменты контроллинга : моногр. М. : Омега-Л, 2018. 171 с.
6. Костюченко Н. И., Хенцинский Е. А., Семихов Д. А. Проблемы теории и практики управления социальными системами, связанные с определением понятия «дерево целей» (методологический аспект) // Вестник Краснодарского университета МВД России. 2018. № 3. С. 102–107.
7. Зыкова Т. Б., Куприянова Т. А. Организация учета по центрам ответственности как элемент эффективной деятельности управляющих организаций // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 3. С. 344–355.
8. Камакаева А. И. Совершенствование инструментов контроллинга в управлении организацией России // Вестник науки и образования. Олимп. 2018. Т. 2, № 1. С. 31–34.
2. Kupriyanova T. A., Rasputkina A. A. Controlling tools: Types and evaluation of use at housing and communal services enterprises. *Uchet, analiz, audit: problemy teorii i praktiki*. 2022;(29):104–109. (In Russian).
3. Mkrtychyan A. M. Controlling system as an effective tool for managing unitary enterprises of water supply and sewerage facilities (WSS). *Business Strategies*. 2020;8(12):319–323. (In Russian).
4. Pavlenko M. N., Kemaikin N. K. Controlling system technology in the sphere of housing and communal services. *Controlling*. 2016;(59):16–27. (In Russian).
5. Vollmuth H. J. Controlling instruments. Monograph. Moscow: Omega-L; 2018. 171 p. (In Russian).
6. Kostyuchenko N. I., Khentsinsky E. A., Semikhov D. A. Problems of the theory and practice of social system management related to the definition of “a tree of goals” (methodological aspect). *Bulletin of Krasnodar University of Russian MIA*. 2018;(3):102–107. (In Russian).
7. Zykova T. B., Kupriyanova T. A. Organization of accounting by responsibility centers as an element of effective performance of managing companies. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):344–355. (In Russian).
8. Kamakaeva A. I. Improvement of the controlling tool in managing of the organization in Russia. *Vestnik nauki i obrazovaniia. Olimp*. 2018;2(1):31–34. (In Russian).

Информация об авторах

Т. А. Куприянова – кандидат экономических наук, доцент.

Т. Б. Зыкова – кандидат экономических наук, доцент.

Information about the authors

T. A. Kupriyanova – Candidate of Sciences (Economics), Docent.

T. B. Zykova – Candidate of Sciences (Economics), Docent.