

УДК 657:332.871.3

UDC 657:332.871.3

08.00.00 Экономические науки

Economical sciences

**ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В  
ОТРАСЛИ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО  
ХОЗЯЙСТВА****IMPLEMENTATION OF CONTROLLING  
PRINCIPLES FOR HOUSING AND PUBLIC  
UTILITIES SECTOR**

Шулепина Светлана Александровна

к.э.н., доцент

SPIN-код 5922-7636

shulepinasv@mail.ru

*Кубанский государственный аграрный  
университет, Россия, Краснодар*

Shulepina Svetlana Aleksandrovna

Cand.Econ.Sci, associate professor

RSCI SPIN-code 5922-7636

shulepinasv@mail.ru

*Kuban State Agrarian University,  
Russia, Krasnodar*

В существующих условиях хозяйствования отрасль жилищно-коммунального хозяйства остается наиболее проблемной, как по мнению исполнительных органов власти, так и по мнению населения России. Проводимое реформирование ставит целью деприватизацию объектов отрасли, передачу их во временное управление частному бизнесу. В таких условиях возникает необходимость разработки нового или модернизации существующего механизма управления экономическими субъектами отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Одним из элементов инновационного механизма управления является контроллинг. В статье рассмотрены определения российских и зарубежных ученых-экономистов данной категории. Автором обобщены теоретические положения, практический опыт и разработана модель финансового контроллинга для организаций жилищно-коммунального хозяйства, которая содержит следующие элементы: цели, задачи, субъекты, предмет, функции, виды. Каждый элемент подробно описан и классифицирован по видам. Кроме того, обозначены и выделены внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на построение системы контроллинга в экономических субъектах отрасли жилищно-коммунального хозяйства. В работе описаны достоинства введения системы контроллинга в деятельность организаций ЖКХ. При этом автором выделены и подробно описаны трудности внедрения контроллинга в процесс управления экономическими субъектами отрасли

In the modern economic conditions, the housing and communal sector is the most problematic as the executive authorities' opinion and Russian population opinion. The reform aims are depri privatization of objects the industry, transfer it in temporary managed by private business. In such conditions, there is a need for a new or upgrade existing mechanism of management of sector housing and communal services economic entities. One of the elements of innovation management mechanism is controlling. The definitions of this category made by Russian and foreign scientists are considered in the article. The author have been summarizes the theoretical principles, practical experience. The model of housing and communal services financial controlling is designed. It contains the following elements: goals, objectives, subjects, object, function, types. Each element was described in detail and classified by type. In addition, the external and internal factors affecting the construction of controlling system in economic entities of the industry of housing and communal services are designated and marked. The advantages of introducing a system of controlling the activities of organizations in the utilities are described. The authors have identified and described in detail the difficulties of controlling introduction in the economic agents of industries management system

Ключевые слова: КОНТРОЛЛИНГ,  
КОММУНАЛЬНЫЙ РЕСУРС, ЖИЛИЩНО-  
КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО, ДОГОВОР  
УПРАВЛЕНИЯ, РЕФОРМИРОВАНИЕ,  
ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Keywords: CONTROLLING, COMMUNAL  
RECOURSE, HOUSING AND UTILITIES SECTOR,  
MANAGEMENT CONTRACT, REFORMING,  
MANAGEMENT DECISION MAKING

Реформирование отрасли жилищно-коммунального хозяйства в  
качестве первоочередной задачи ставит переход отрасли на

самоокупаемость и самофинансирование. Для решения этой задачи важным аспектом является привлечение частного капитала.

При этом проводимая политика приватизации объектов коммунальной сферы, привлечения частных инвестиций в отрасль может привести к социальным катастрофам – вместе с субъектами отрасли переходит и право собственности на объекты жизнеобеспечения, возникает частная, а не государственная ответственность за безаварийное и безопасное проживание граждан в многоквартирных домах. Вместе с тем стоит отметить отсутствие законодательного регулирования в части финансового оздоровления субъектов ЖКХ, концессионных соглашений, принятие которых позволило бы решить две главные задачи: ликвидировать кредиторскую задолженность в отрасли и обезопасить потребителей жилищно-коммунальных услуг от монополизма бизнес-структур.

Кроме того, в настоящее время наибольшую значимость приобретает необходимость разработки системы финансового контроля в отрасли ЖКХ. Проводимое реформирование позволило не только улучшить финансовое состояние объектов рынка жилищно-коммунальных услуг, но и повысить уровень коррупции в отрасли.

По словам Алексея Рябцева, начальника управления экономической безопасности и противодействия коррупции МВД РФ, комплекс жилищно-коммунального хозяйства является одной из самых криминализированных отраслей российской экономики [5].

Для противодействия данному прецеденту необходимо устранить не только ряд внешних факторов (отсутствие государственного регулирования финансовых и ресурсных потоков, низкий уровень контроля деятельности субъектов), но и внутренних вызовов (отсталость механизма управления организаций отрасли, низкая эффективность функционирования, отсутствие квалифицированных кадров).

Одним из механизмов реализации цели повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов является контроллинг.

Появление данного термина в России можно связать с переходом к рыночной экономике, когда возникла необходимость децентрализации процесса управления хозяйствующим субъектом.

Существует множество определений и пониманий категории «контроллинг», как в российской науке, так и за рубежом.

Д. Хан дает следующее определение: контроллинг - система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия [8].

С. В. Рубцов определяет контроллинг как систему, обеспечивающую методическую и инструментальную базу (МИБ) для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа [7].

П. Г. Грабовый считает, что контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

По его мнению, в организациях жилищно-коммунального хозяйства усилия контроллинга в первую очередь направлены на стабильное, безаварийное функционирование объектов инженерной инфраструктуры, снижение затрат на производство коммунальной продукции и услуг и обеспечение бесперебойной поставки ее потребителю [6].

В качестве совершенствования системы управления экономическим субъектом путем внедрения контроллинга, нами были выделены основные элементы системы финансового контроллинга:

- цель;
- задачи;
- объекты;

- предмет;
- субъекты;
- функции;
- виды;
- факторы влияния.

Рассмотрим подробно каждый из выделенных элементов.

В качестве основной цели контроллинга можно выделить ориентацию управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед организацией.

В качестве целевых задач при этом выступают следующие:

- информационное обеспечение принятия управленческих решений;
- контроль финансовых, материальных, трудовых и коммунальных ресурсов, производственных и финансовых аспектов деятельности организации;
- интеграция, системная организация и координация;
- планирование;
- управление (проведение мероприятий по подготовке, корректировке стратегий и задач).

Объекты контроллинга выделяют исходя из его направлений:

- решения и действия центров управления – к ним относят процессы, ресурсы, труд, риски;
- информация о деятельности – представляет собой выполнение планов, показателей;
- результаты деятельности – а именно, резервы повышения эффективности.

При постановке системы финансового контроллинга выступают внешние и внутренние субъекты. К внешним субъектам относят органы исполнительной власти как государства в целом, так и субъектов, а также собственников многоквартирных жилых домов (потребителей). К

внутренним - хозяйствующие субъекты сферы жилищно-коммунального хозяйства.

В качестве предмета контроллинга выступают микроэкономические явления и процессы в экономическом субъекте.

В целях классификации контроллинга управляющих организаций следует учитывать особенности их функционирования. Следовательно, можно выделить следующие виды финансового контроллинга:

- контроллинг затрат;
- контроллинг ресурсов;
- контроллинг платежей за жилищно-коммунальные услуги.

Контроллинг затрат в управляющих организациях жилищно-коммунального хозяйства представляет собой систему управления затратами, построенную с целью оптимизации издержек, повышения эффективности затрат, формирования плановых и бюджетных показателей, принятия управленческих издержек.

Контроллинг ресурсов подразумевает, прежде всего, коммунальные ресурсы. Необходимость внедрения контроллинга ресурсов обоснована важностью построения достоверного, прозрачного и понятного механизма учета и контроля движения коммунальных ресурсов в схеме «ресурсоснабжающая организация-управляющая организация-потребитель». Реализация такого механизма позволит вывести из тени суммы начисленной платы за потребленные коммунальные ресурсы сверх расходов согласно показаний индивидуальных приборов учета.

Среди специалистов, занимающихся проблемами контроллинга, нет четкого и единого мнения по вопросу его функций. А. Ф. Кузина выделяет три основные функции контроллинга: информационной, контрольной, функции управления [3].

В развитие данного вопроса нами выделены наиболее значимые, на наш взгляд, функции котроллинга:

- контрольная – обоснование и выбор показателей (параметров) стратегического и текущего планов, контролируемых в содержательном и временном разрезах, выявление отклонений и выявление их причин;

- учетная - сопоставление плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели, установление допустимых границ отклонений от заданных параметров, интерпретация причин отклонений и выработка предложений для их уменьшения;

- аналитическая - выработка основных подконтрольных показателей, позволяющих оценить эффективность работы экономического субъекта, определение степени влияния различных факторов на величину конечного результата, выработка мероприятий по устранению и предотвращению имеющих место отклонений в будущем, расчет доходности и целесообразности коммерческой сделки;

- управления – выбор и формулирование на основании данных контроллинга наиболее приемлемых и экономически обоснованных управленческих решений;

- информационная - формирование информации для управления посредством трансформации данных (информационных потоков)

- планирования - координация отдельных производственных планов по отношению к общему плану в рамках как краткосрочного, так и долгосрочного планирования;

- бюджетирования - составление бюджета, выработка плановой и целевой информации;

- прогнозирования – формирование краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов экономического развития организации. В сложившейся кризисной ситуации, когда снижается платежеспособность населения, целесообразность введения контроля платежной дисциплины возрастает. При этом следует иметь в виду, что создание механизма выявления, исчисления и поиска путей взыскания задолженности по

оплате за жилищно-коммунальные услуги должно основываться на положениях жилищного законодательства Российской Федерации.

На построение системы финансового контроллинга влияет ряд внешних и внутренних факторов. К внешним предлагаем относить нормативно-правовые акты отрасли жилищно-коммунального хозяйства, а также положения договора управления многоквартирного жилого дома, заключенного между управляющей организацией и собственниками помещений жилых домов.

Внутренними факторами выступают существующая система учета и - организационно-управленческая структура экономического субъекта.

На основании проведенного исследования вышеперечисленные элементы контроллинга позволили сформировать модель финансового контроллинга в сфере жилищно-коммунального хозяйства (рисунок 1).

Кроме вышеперечисленных элементов, выделяют способы и методы контроллинга.

К способам контроллинга относят:

- измерение и оценка;
- планирование;
- формирование и предоставление информации;
- контроль и анализ;
- согласование решений, экспертиза проектов.

Методы контроллинга:

- методы системы показателей;
- методы формирования информации;
- SWOT-анализ;
- CVP — анализ объема, затрат и прибыли;
- методы оценки эффективности инвестиций;
- методы факторного, системного анализа;

- другие методы в зависимости от вида деятельности, масштабов деятельности.

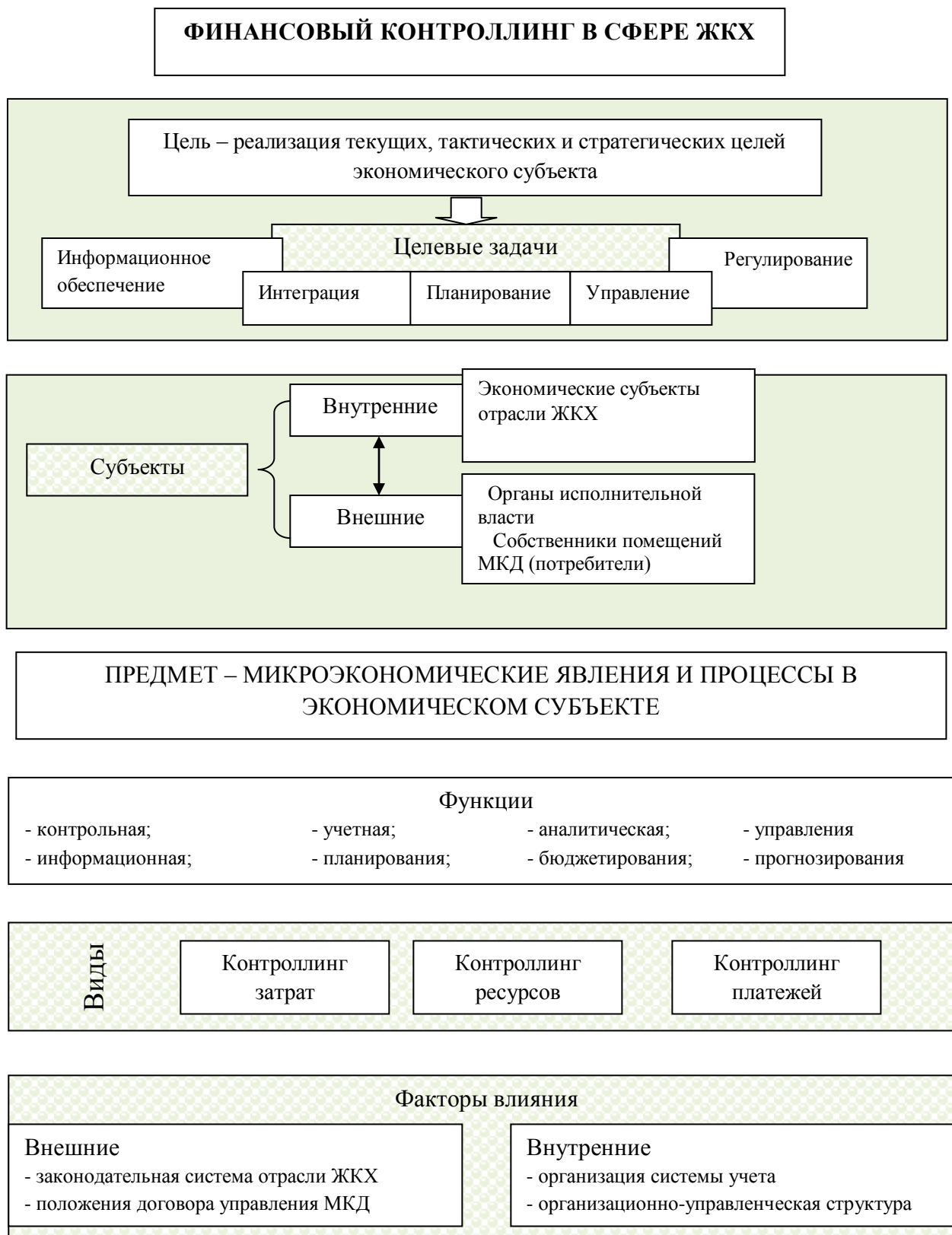


Рисунок 1 - Модель финансового контроллинга в сфере ЖКХ



Введение системы контроллинга в деятельность управляющих организаций ЖКХ имеет ряд достоинств:

- экономический эффект, который заключается в повышении прибыльности и гибкости агентов рынка в краткосрочном и долгосрочном периодах;

- управленческий эффект, представляющий собой совершенствование системы управления организацией, что приведет впоследствии к повышению продуктивности работы.

Однако следует выделить и трудности внедрения контроллинга в деятельность управляющих организаций ЖКХ:

- 1) угроза авторитету подразделений бухгалтерии и планово-экономических.

- 2) сложность процесс адаптации системы контроллинга к существующим условиям функционирования объектов жилищно-коммунального комплекса;

- 3) необходимость дополнительного обучения (переподготовки) персонала либо набора новых специалистов в организациях отрасли ЖКХ;

- 4) система финансового контроллинга имеет невысокую совместимость с существующими информационными и учетно-аналитическими системами, что впоследствии может потребовать их модернизации в экономическом субъекте;

- 5) низкая совместимость с отечественной корпоративной культурой.

При этом внедрение системы контроллинга в организации жилищно-коммунального хозяйства позволит:

- провести всесторонний анализ и оценку деятельности экономического субъекта;

- реорганизовать структуру организации, опираясь на стратегическое и тактическое направление ее развития;

- оптимизировать затраты и налогообложение;

- повысить ключевые финансовые показатели эффективности деятельности организаций жилищно-коммунального хозяйства.

#### Список источников

- 1 Говдя, В. В., Дегальцева, Ж. В. Развитие методологических основ управленческого учета: научное издание. - Краснодар: Изд-во «Манускрипт», 2013. - 187 с.
- 2 Дегальцева, Ж. В. Управленческий учет: планирование и бюджетирование / Ж. В. Дегальцева Краснодар. - 2012. - 217 с.
- 3 Кузина, А.Ф. Систематизация современной концепции контроллинга / А. Ф. Кузина, Д. А. Кривичев, Р. Г. Дагаргулия // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №07(101). С. 1753 – 1776. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/115.pdf>,
- 4 Кузина, А. Ф. Элементы практического контроллинга в учетно аналитической деятельности торговых организаций / А. Ф. Кузина, М. И. Ленкова // Всероссийский журнал Вестник академии знаний – 2013.– № 1 (4) - с. 36-39.
- 5 Ковальский, А. Проблемы ЖКХ. Коммунальный ад [он-лайн ресурс] URL:<http://24smi.org/article/10945-problemy-zhkh-kommunalnyj-ad.html> [Дата обращения: 11.07.2015]
- 6 Планирование и контроллинг в коммунальной сфере: учебник для вузов / под общ. ред. проф. П.Г. Грабового. Москва - Екатеринбург: УГТУ - УПИ, 2009. 483 с.
- 7 Рубцов, С. В. Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента / С. В. Рубцов // Экономическая наука современной России. Материалы Всерос-ой конф-ии. Москва, 28-30 ноября 2000 г. – Москва: ЦЭМИ РАН, 2000. – С. 97-99.
- 8 Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: «Финансы и статистика», – 2009. – 322 с.

#### References

- 1 Govdja, V. V., Degal'ceva, Zh. V. Razvitie metodologicheskikh osnov upravlencheskogo ucheta: nauchnoe izdanie. - Krasnodar: Izd-vo «Manuskript», 2013. -187 s.
- 2 Degal'ceva, Zh. V. Upravlencheskij uchet: planirovanie i bjudzhetrovanie / Zh. V. Degal'ceva Krasnodar. - 2012. - 217 s.
- 3 Kuzina, A.F. Sistemativacija sovremennoj koncepcii kontrollinga / A. F. Kuzina, D. A. Krivichev, R. G. Dagargulija // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2014. – №07(101). S. 1753 – 1776. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/115.pdf>,
- 4 Kuzina, A. F. Jelementy prakticheskogo kontrolinga v uchetno analiticheskoy dejatel'nosti torgovyh organizacij / A. F. Kuzina, M. I. Lenkova // Vserossijskij zhurnal Vestnik akademii znaniy – 2013. □ № 1 (4) - s. 36-39.

5 Koval'skij, A. Problemy ZhKH. Kommunal'nyj ad [on-lajn resurs] URL:<http://24smi.org/article/10945-problemy-zhkh-kommunalnyj-ad.html> [Data obrashhenija: 11.07.2015]

6 Planirovanie i kontrolling v kommunal'noj sfere: uchebnik dlja vuzov / pod obshh. red. prof. P.G. Grabovogo. Moskva - Ekaterinburg: UGTU - UPI, 2009. 483 s.

7 Rubcov, S. V. Kontrolling kak kvintjessencija nauchnogo menedzhmenta / S. V. Rubcov // Jekonomicheskaja nauka sovremennoj Rossii. Materialy Vseros-oj konf-ii. Moskva, 28-30 nojabrja 2000 g. □ Moskva: CJeMI RAN, 2000. □ S. 97-99.

8 Han, D. Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga: Per. s nem. – M.: «Finansy i statistika», – 2009. – 322 s.