УДК 658.155.012.7

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ЖКХ В УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

[1]Грахов В.П., [2]Мохначев С.А., [1]Кислякова Ю.Г., [1]Мочалова А.Р.

[1]ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова», Ижевск, e-mail: pgs@istu.ru;

[2]НОУ ВПО «Восточно-Европейский институт», Ижевск, e-mail: sa195909@yandex.ru

В данной статье затрагиваются актуальные для современного этапа экономического развития отечественных организаций финансовые и управленческие проблемы на предприятиях жилищно-коммунальной сферы, а также основные законопроекты, регулирующие их деятельность в настоящее время. Авторами статьи определяется, что сфера экономической деятельности, охватываемая жилищно-коммунальным хозяйством, носит масштабный характер. В статье предлагается вариант введения в организациях жилищно-коммунального хозяйства системы контроллинга как инструмента эффективного управления. Рассмотрена в общих чертах технология формирования структуры отдела контроллинга с учетом опыта его внедрения на ряде крупных российских предприятий: предложены состав структуры отдела и определены должностные обязанности сотрудников. В завершение статьи авторами выделены основные достоинства новой системы управления, а также факторы, которые могут вызвать сопротивление внедрению контроллинга в организации.

Ключевые слова: контроллинг, система ЖКХ, жилищно-коммунальное хозяйство, многоквартирные дома, контроллер, предприятия сферы ЖКХ, государственные программы, жилищные и коммунальные услуги

IMPLANTATION OF CONTROLLING'S SYSTEM TO ORGANIZATIONS OF HOUSING AND UTILITES INFRASTRUCTURE IN UDMURTIAN REPUBLIC

[1]Grakhov V.P., [2]Mokhnachev S.A., [1]Kislyakova Y.G., [1]Mochalova A.R.

[1]Izhevsk state technical University named after M.L. Kalashnikov, Izhevsk, e-mail: pgs@istu.ru;

[2]Eastern-European Institute, Izhevsk, e-mail: sa195909@yandex.ru

This article topical for the modern stage of economic development of domestic financial and management problems at the enterprises of housing and communal services, as well as basic laws governing their activities at the present time. The authors determined that the sphere of economic activity covered by the housing and communal sector, large-scale. The article offers an option of introducing in the housing and utilities system controlling a tool for effective management. Considered in General terms, the technology of forming the structure of the controlling Department based on the experience of its implementation on a number of large Russian enterprises: the proposed structure of the Department and defined job responsibilities of employees. At the end of the article the authors highlighted the main advantages of the new system of governance, as well as factors that may cause resistance to the introduction of the controlling organization.

Keywords: controlling, system of housing and utilities infrastructure, housing and utilities infrastructure, flat building, contoller, organizations of housing and utilities infrastructure, state programs, housing and utilities infrastructure's services

В настоящее время перед российскими строителями стоит задача – обеспечить граждан жильем (30 кв. метров на человека), исходя из «Стратегии-2020» и установок руководства страны на период 2022–2026 гг. [2]. Но построить дома – это еще не решение задачи; обслуживание домовых комплексов не менее важно. Система жилищно-коммунального хозяйства в нашей стране имеет большое значение для экономики России. В настоящий момент значительную часть жилищных фондов составляет ветхое и аварийное жилье, а также жилье, требующее капитального ремонта и замены лифтов. В лифтовом хозяйстве по состоянию на 28 октября 2011 года 35 % лифтов выработали свой ресурс и не соответствуют требованиям безопасности, ресурсосбережения, пожарозащищенности, не обеспечивают доступность для инвалидов, нуждаются в полной модернизации или замене [1]. Кроме этого, ежегодно растёт количество аварий на трубопроводах и магистралях тепло- и водоснабжения, что свидетельствует о необходимости их ремонта или замены.

Президентом РФ 7 мая 2012 года подписан Указ № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг», что повлекло за собой соответствующие постановления местных властей, направленных на решение проблем в сфере ЖКХ. В табл. 1 приведены данные по реализации постановления правительства Удмуртской Республики № 396 от 04 сентября 2013 года «Об утверждении государственной программы Удмуртской Республики «Обеспечение качественным жильём и услугами ЖКХ населения Удмуртской Республики (2013–2020 годы)».

Таблица 1

Показатели хода реформы в жилищно-коммунальной сфере Удмуртской Республики в январе – сентябре 2014 года [7]

	Затраты по предоставлению ЖКУ населению по экономически обоснованным тарифам в руб. в расчете на:		Возмещение затрат на предоставление услуг за счет платежей населения по действующим ставкам и тарифам в руб. в расчете на:		Фактическое возмещение затрат населением за предоставление услуг в руб. в расчете на:		Уровень возмещения населением затрат, в % к экономически обоснованным тарифам	
	1 человека в месяц	1 кв. м площади жилья	1 человека в месяц	1 кв. м площади жилья	1 человека в месяц	1 кв. м площади жилья	по действующим ставкам и тарифам	фактический
По всем жилищно-коммунальным услугам	1310,11	72,39	1310,11	72,39	1233,18	68,13	100	94,1
в том числе:								
Жилищные услуги, на 1 кв. м	421,80	23,31	421,80	23,31	392,05	21,66	100	92,8
Коммунальные услуги	888,31	49,08	888,31	49,08	841,13	46,47	100	94,6

Таблица 2

Объём финансирования по годам реализации государственной программы

Год	Всего, тыс. руб.	В том числе за счёт субвенций из федерального бюджета, тыс. руб.
2013	2 532 521,4	318 882,9
2014	2 774 264,8	95 411,2
2015	1 906 169,6	6 879,8
2016	1 848 838,5	6 876,3
2017	1 941 323,0	7 212,6
2018	2 038 431,0	7 565,7
2019	2 140 395,7	7 936,5
2020	2 247 458,0	8 325,9

Финансирование государственной программы будет осуществляться за счёт средств бюджета Удмуртской Республики, общий объем инвестиций составит 17 429 402,0 тыс. рублей, также в эту сумму входят субвенции из федерального бюджета – 459 090,9 тыс. рублей. Данные по финансированию реализации государственной программы приведены в постановлении правительства Удмуртской Республики от 04 сентября 2013 года № 396 об утверждении государственной программы Удмуртской Республики «Обеспечение качественным жильём и услугами ЖКХ населения Удмуртской Республики (2013–2020 годы)» и отражены в табл. 2.

При рассмотрении данных табл. 2 становится очевидным, что финансирование из федерального и регионального бюджетов сокращаются после 2 лет действия программы. В 2015 году финансирование на федеральном уровне резко снизится по сравнению с предыдущим 2014 годом (почти в 14 раз), общее финансирование сократится на треть. Несмотря на то, что к 2020 году объем финансирования увеличивается, учитывая уровень инфляции, он не достигнет уровня первых двух годов реализации программы. Очевидно, что в дальнейшем реализация проекта во многом станет задачей управляющих компаний, работающих в сфере ЖКХ. Чтобы избежать краха и остаться успешными, им придется принимать определенные меры. Одним из таких средств может стать контроллинг. Выживание и успех деятельности любого предприятия в условиях рыночной экономики с присущей ей высокой конкурентной борьбой во многом определяется степенью развитости на нем системы контроллинга [3].

Термины «контроль» и «контроллинг» не являются синонимичными. Контроль

подразумевает фиксирование и оценку уже свершившейся деятельности организации, а целью контроллинга является составление прогноза на будущее.

Значительный вклад в исследование проблем систем контроллинга был внесен такими авторами, как А.М. Карминский, А.Н. Асаул, В.А. Анташов, Е.А. Ананькина и другие.

Проблема контроллинга в сфере ЖКХ рассматривалась такими отечественными учеными, как П.Г. Грабовый, И.Г. Лукманова, Л.Н. Чернышов, Т.К. Руткаускас, Г.С. Пекарь, К.П. Грабовый, Г.А. Емельянова. Данный вопрос является весьма актуальным в настоящее время, однако степень разработанности этой проблемы является недостаточной, что порождает дальнейшие исследования, связанные с контроллингом в сфере ЖКХ.

П.Г. Грабовый дает следующее определение: «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» [4]. Он считает, что на предприятиях комплекса 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.

М.В. Шевченко в своей статье говорит о том, что контроллинг поможет выявить нарушения, связанные с устойчивостью систематического характера; затрагивающие значительные бюджетные интересы государства; создающие условия для выработки отрицательного отношения населения страны к государственной власти; обосновывающие отсутствие различия между частной и муниципальной собственностью на жилье; затрагивающие иные значительные интересы муниципального значения [5].

В структуре коммунального комплекса муниципального образования можно выделить следующие направления:

1. Ресурсосбережение: теплоснабжение; электросбережение; водоснабжение и водоотведение; газоснабжение.

2. Благоустройство: дорожно-мостовое хозяйство; ливневая (водосточная) канализация; озеленение; утилизация ТБО.

3. Бытовое обслуживание: банно-прачечное хозяйство; гостиницы; ремонтные организации; ритуальное обслуживание.

Сфера, охватываемая жилищно-комунальным хозяйством, носит масштабный характер. Для обеспечения стабильного управления организацией и качественного выполнения общих задач градообслуживающего предприятия необходимо учитывать опыт прошлых лет, осуществлять мониторинг событий, происходящих в данный момент, а также уметь тщательно прогнозировать будущие события. Также, учитывая вышеупомянутые Указ № 600 от 7 мая 2012 года президента РФ и постановление № 396 от 04 сентября 2013 года об утверждении государственной программы Удмуртской Республики, следует отметить, что в последующие годы размеры дотаций от государства предприятиям, работающим в жилищно-коммунальной отрасли, будут снижаться. Перечисленные факторы говорят о необходимости введения контроллинга на предприятиях ЖКХ.

Количество сотрудников отдела контроллинга на каждом отдельно взятом предприятии напрямую зависит от масштабов организации. В данной работе предлагается стандартная модель, которая может быть применена на предприятиях сферы ЖКХ, а количество ее участников может изменяться в зависимости от масштабов организации.

Опыт внедрения системы контроллинга в ряде крупных российских предприятий показывает, что рациональным является следующий состав службы контроллинга [4]:

1. Начальник отдела контроллинга.

На эту должность назначается ответственный и компетентный специалист, имеющий опыт работы в этой сфере. Он должен быть знаком со всеми технологическими, экономическими и информационными аспектами работы данной организации, в том числе с особенностями работы бухгалтерии, планового и финансового отделов предприятия. Начальник отдела контроллинга несет ответственность за деятельность всего отдела перед финансовым директором (при наличии этой должности), а также перед генеральным директором. Такая должность накладывает повышенные обязательства, поэтому начальник отдела контроллинга должен обладать соответствующими профессиональными качествами.

2. Контроллеры-кураторы подразделений.

Контроллеры-кураторы назначаются по всем направлениям деятельности организации. Как правило, на предприятиях ЖКХ можно выделить следующие должности:

1. Контроллер теплоснабжения.
2. Контроллер электроснабжения.
3. Контроллер водоснабжения и водоотведения.
4. Контроллер газоснабжения.
5. Контроллер благоустройства.

Должность контроллера-куратора должны занимать квалифицированные опытные сотрудники, которые знакомы с организацией работы предприятия и технологическими аспектами работы подразделений организации, осведомленные о проблемах подведомственных им подразделений фирмы и понимают суть работы в общем.

В их обязанности входит:

– сбор данных по подразделениям и анализ полученной информации;

– определение нормативов затрат по своему подразделению и их индексация в соответствии с актуальными на сегодняшний день ценами;

– составление прогноза по прибыли, затратам и выручке с использованием методик контроллинга;

– оценка отклонений фактических показателей от запланированных, выявление причин несоответствия;

– анализ управленческих решений по расходам курируемых подразделений.

3. Контроллер-специалист по управленческому учету.

Это должен быть опытный специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции [4]. Такая должность создается в том случае, когда наблюдается высокий поток информации при работе службы контроллинга. Специалист должен быть знаком с бухгалтерией организации, поскольку он отвечает за формирование процессов передачи данных между бухгалтерией и отделом контроллинга, контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга и оценка экономической целесообразности управленческих решений.

4. Контроллер-специалист по информационным системам.

Следует понимать, что функционирование службы контроллинга тесно связано с оптимизацией информационных потоков на предприятии. Сбор информации необходимо максимально автоматизировать для минимизации ошибок, причиной которых является человеческий фактор. Для управления информацией необходим человек, детально знакомый с существующим документооборотом организации и способный контролировать автоматизацию систем управления с использованием современных информационных технологий. Обязанности контроллера-специалиста по информационным системам:

● оценка целесообразности автоматизации контроллинговой работы на отдельных этапах;

● расчеты и обоснование затрат на автоматизацию контроллинговой работы;

● оптимизация документооборота на предприятии;

● координация работы отдела автоматизации при работе со службой контроллинга;

● анализ качества имеющихся систем автоматизации финансово-хозяйственной деятельности организации и предложение идей по улучшению работы этих систем.

В отделе контроллинга в организации каждый отдельный сотрудник имеет свои должностные обязанности, и в то же время они все решают одну задачу, являются единой командой. Командный принцип работы имеет большое значение для работы всей системы контроллинга, ведь он способствует координации действий участников, позволяет обмениваться опытом, своевременно и оперативно решать возникающие вопросы и проблемы.

Введение системы контроллинга на предприятиях ЖКХ дает ряд преимуществ:

1. Экономический эффект. Он выражается в повышении прибыльности и гибкости предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах.

2. Социальный эффект. Новая система дает возможность быстрого карьерного роста вследствие создания отдела контроллинга, что означает повышение статуса сотрудника.

3. Совершенствование системы управления предприятием, что приведет впоследствии к повышению продуктивности работы предприятия в целом.

Введение новой организационной единицы в организации влечет за собой изменения в привычном для всех сотрудников ходе работы предприятия, что может вызвать сопротивление. Ожидая повышения продуктивности работы организации при внедрении системы контроллинга, следует быть готовым к определенным трудностям, с которыми придется столкнуться. К основным факторам, вызывающим сопротивление, относятся:

1. Социально-психологические факторы. Отдел контроллинга создает определенную угрозу статусу таких подразделений, как бухгалтерия, плановый отдел.

2. Несовершенство самой системы контроллинга и ее методов анализа. Не существует уникальной системы контроллинга, которую можно применить к абсолютно любой организации. Любая модель будет проходить процесс адаптации к существующим условиям, и это может занять некоторое время.

3. Данное нововведение по своей модели сложнее, если сравнивать ее с традиционными методиками, существующими сейчас на предприятиях ЖКХ, и требует

дополнительного обучения (переподготовки) персонала либо набора новых специалистов.

4. Система контроллинга имеет довольно невысокую совместимость с существующими системами информационного обеспечения, что впоследствии может потребовать модернизации данной системы в организации.

5. Невысокая совместимость с отечественной корпоративной культурой. Однако этот фактор зависит во многом от коллектива предприятия и в некоторых случаях может не вызывать сопротивление.

Также следует принимать во внимание, что полноценные результаты появляются не сразу, полный эффект будет наблюдаться только после внедрения системы контроллинга во всей организации. Однако впоследствии руководители организации сумеют убедиться в целесообразности введения новой системы, поскольку она является эффективным средством для экономии денежных средств. И, учитывая нынешнее положение предприятий сферы ЖКХ в связи с осуществляемыми государственными реформами и программами, этим организациям действительно необходимы дополнительные средства для поддержания должного уровня обслуживания жилищно-коммунального комплекса.

Список литературы

1. 2-е Всероссийское совещание «Перспективы развития лифтового комплекса Российской Федерации в современных условиях». 28 октября 2011 года. Электронный ресурс. URL: https://archive.today/20131016073840/www.minregion.ru/press_office/news/1642.html (дата обращения: 25.01.15).

2. Данилов М.В., Сунцов А.С. Совершенствование технологии строительства из сборного железобетона в жилищном строительстве // Фотинские чтения. Сборник материалов ежегодной международной научно-практической конференции. 27–28 марта 2014 года, г. Ижевск (весеннее собрание). – Ижевск: Институт компьютерных исследований. –2014. – С. 42–47.

3. Емельянова Г.А. Контроллинг в системе ЖКХ. // Ученые записки. – 2009. – № 13.

4. Планирование и контроллинг в коммунальной сфере: учебник для вузов / под общ. ред. проф. П.Г. Грабового. Москва – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. – 483 с.

5. Шевченко М.В., Фролов Д.В. Контроллинг оплаты коммунальных услуг в ЖКХ // Кант. – 2012. – № 3(6).

References

1. 2nd all-Russian conference (2011). Available at: URL: https://archive.today/20131016073840/www.minregion.ru/press_office/news/1642.html (date of access: 25.01.15).

2. Danilov M.V., Suntsov A.S. *Fotinskie chtenija. Sbornik materialov ezhegodnoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii* [Fotinskii reading. The proceedings of the annual international scientific-practical conference]. Izhevsk: Institute of computer science.2014. pp. 42–47.

3. Emelyanova G.A.. *Uchenye zapiski – Scientific notes*. 2009. no. 13.

4. Planning and controlling in the utility sector: the textbook for high schools / under the General editorship of Professor P. G. Grabovoi. Moscow – Ekaterinburg: Ural state technical University – UPI, 2009. 483 p.

5. Shevchenko M.V., Frolov D.V. *Kant – Kant*. 2012. no. 3(6).

Рецензенты:

Юрина Е.А., д.э.н., профессор, проректор по образовательным технологиям, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина», г. Тамбов;

Поздеев А.Р., д.м.н., доцент кафедры судебной медицины, ГБОУ ВПО «Ижевская государственная медицинская академия» МЗ РФ, г. Ижевск.

Работа поступила в редакцию 01.04.2015.