

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-12-319-323  
УДК 338.46



## Формирование системы контроллинга в организациях водоснабжения и водоотведения на основе анализа особенностей их финансово-хозяйственной деятельности

Каплина М.С.  
Мкртчян А.М.

Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт  
им. А.К. Кортунова ФГБОУ ВО Донской ГАУ, г. Новочеркасск, Россия

**Аннотация.** Нестабильность как внешних, так и внутренних условий функционирования организаций ВКХ порождает повышенные требования к качеству управления предприятием. Необходимость поиска все более эффективных и совершенных систем управления муниципальными унитарными предприятиями, обеспечивающих жизнеспособность и устойчивость функционирования предприятия в сложных экономических условиях, обуславливает актуальность внедрения контроллинга. В статье проанализированы особенности финансово-хозяйственной деятельности организаций ВКХ, влияющих на выбор форм и методов организации системы контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, услуги, водоснабжение, водоотведение, эффективность, ЖКХ, тариф

### FORMATION OF A CONTROLLING SYSTEM IN ORGANIZATIONS OF WATER SUPPLY AND WATER DISCHARGE BASED ON ANALYSIS OF THE FEATURES OF THEIR FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES

Kaplina M.S.  
Mkrtchyan A.M.

Novocherkassk Engineering and Reclamation Institute  
them. A.K. Kortunova FSBEI HE Donskoy GAU, Novocherkassk, Russia

**Annotation.** The instability of both external and internal conditions for the functioning of WSS organizations gives rise to increased requirements for the quality of enterprise management. The need to search for more and more effective and perfect management systems for municipal unitary enterprises, ensuring the viability and stability of the enterprise in difficult economic conditions, determines the relevance of the introduction of controlling. The article analyzes the features of the financial and economic activities of water and wastewater services organizations that affect the choice of forms and methods of organizing the controlling system.

**Key words:** controlling, services, water supply, sewerage, efficiency, housing and communal services, tariff

Государственные и муниципальные предприятия водоснабжения и водоотведения продолжают оставаться убыточными [1] во многом за счет отсутствия возможности оценки и обобщения лучших технологических и управленческих практик собственных предприятий в силу ограниченности масштабов деятельности своего коллектива. Низкий уровень и качество управленческих процессов, устаревшие методы оценки эффективности (или вовсе их отсутствие), внутренних отчетов, неотработанная система стандартов и рекомендаций снижают качество управления, что отрицательным образом влияет на качество предоставляемых услуг водоснабжения и водоотведения.

Совершенствование муниципального управления, в том числе в сфере управления водопроводно-канализационным комплексом муниципального образования, происходит в условиях трансформации как внешней, так и внутренней среды. Важную роль при этом выполняют современные методы и инструменты, особую роль среди которых занимает контроллинг.

Контроллинг создает методическую и обеспечивает инструментальную базу для выполнения функций в сфере управления коммунальным комплексом: текущее и стратегическое планирование; учет и анализ оказания услуг на всех стадиях их жизненного цикла; разработка рекомендаций для принятия управленческих решений, а также корректировка текущих и стратегических показателей. Система контроллинга также будет предупреждать факты злоупотреблений со стороны менеджмента, будет способствовать повышению качества и бесперебойности услуг водоснабжения и водоотведения.

Прежде чем предлагать направления по созданию эффективной системы контроллинга следует изучить особенности финансово-хозяйственной деятельности организаций водопроводно-канализационного хозяйства. Поскольку на рынке услуг водоснабжения и водоотведения муниципальные и государственные предприятия занимают доминирующее положение (свыше 53%) [2], проведем анализ особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации ВКХ на примере МУП «Горводоканал» г. Новочеркаска Ростовской области. Источником информации для анализа послужили бухгалтерская (финансовая) отчетность, данные Росстата, СМИ.

В числе первых десяти российских водопроводов в городе Новочеркасске был построен водопровод: в 1864–1865 гг. С того времени предприятие, занимающееся обслуживанием водопровода и предоставляющее услуги водоснабжения, перетерпело множество реконструкций по увеличению мощности водопровода и его расширению. В настоящее время полное наименование организации, предоставляющего услуги водоснабжения и водоотведения – МУП «Горводоканал» г. Новочеркасск.

Особенностью организационно-правовой формы является тот факт, что имущество предприятия находится в муниципальной собственности и принадлежит водоканалу на праве хозяйственного ведения. Предприятие не вправе продавать недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставной капитал хозяйственных обществ и товариществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия муниципалитета.

Предприятие осуществляет комплекс видов деятельности, связанных с водоснабжением и водоотведением. Оказание услуг водоснабжения является весьма сложным производственным процессом. Забор воды для водоснабжения осуществляется из поверхностного источника водоснабжения – реки Дон. Сточные воды, отводимые Водоканалом, в основном, поступают на биологические очистные сооружения канализации Новочеркасского завода синтетических продуктов; а также на очистные сооружения канализации (поля фильтрации) Новочеркасского электровозного завода и на очистные сооружения канализации (поля фильтрации), находящиеся в муниципальной собственности и обслуживаемые Водоканалом. Сброс очищенных сточных вод производится в реку Тузлов.

Центральной особенностью текущей деятельности предприятий водопроводно-канализационного хозяйства является предоставление услуг водоснабжения и канализации. Именно она является главным источником прибыли и должна генерировать факторы повышения эффективности деятельности предприятия.

Особенности текущей деятельности предприятия ВКХ, оказывающие влияние на систему внутреннего контроля, являются следующие, связанные, в первую очередь:

- с тарифным регулированием. Схема формирования цен (тарифов) на предприятиях водоснабжения и водоотведения основывается на плановой себестоимости и норме прибыли. Плановая себестоимость определяется предприятием самостоятельно исходя из необходимых затрат при данном состоянии развития техники, уровне организации производства и труда и других факторов, влияющих на затраты производства. Норма прибыли устанавливается для каждой категории потребителей в процентах от средней плановой себестоимости. Тарифы проходят утверждение в региональной комиссии по тарифам, которая утверждает повышение тарифов не выше 3% в год, что является заведомо проигрышным с экономической точки зрения для МУП «Горводоканал», так как они не покрывают текущих производственных затрат, то есть деятельность предприятия является заведомо убыточной.
- с высоким уровнем дебиторской задолженности. Положение МУП «Горводоканал» помимо экономически необоснованного госрегулирования тарифов усугубляет задолженность потребителей за услуги. Распространение коронавирусной инфекции в 2020 году и связанные с ними ограничительные меры способствовали снижению платежеспособного спроса, населению на федеральном уровне разрешили временно не оплачивать коммунальные услуги без права отключения их от ресурсов жизнеобеспечения, таких как вода, канализация и прочее. [3]
- с порядком обслуживания потребителей на основе договоров. Оказание услуг, как и прочая деятельность, не допускает наличия незавершенного производства и остатков незавершенных услуг. Услуг должно быть оказано столько, сколько это необходимо потребителям (с учетом количества потребителей и нормативов потребления). Поскольку водоканалы оказывают услуги на основании договоров, то, они знают какое количество у них потребителей, и какой объем услуг по водоснабжению и водоотведению им необходимо оказать. Этот факт, безусловно, является особенностью ведения бухгалтерского учета на предприятиях водопроводно-канализационного хозяйства.

Все это будет непосредственным образом влиять на систему контроллинга и являться непосредственным объектом контроля соответствующего процесса в МУП «Горводоканал».

Анализ системы управления показал, что система контроллинга или система внутреннего контроля как таковая отсутствует в МУП «Горводоканал». В рамках анализа на предприятиях такого рода можно наблюдать подготовку сведений о финансовой устойчивости, подготовку информации о динамике задолженности населения, об объемах производства в населенных пунктах. Основное внимание уделяется подготовке предусмотренных законодательством финансовых и налоговых отчетов и формированию финансовой информации для обоснования заявок на увеличение тарифов. Финансовая информация является прерогативой бухгалтерии или экономического отдела. Большинство финансовых отчетов готовится исключительно для генерального директора. Затраты распределяют по центрам затрат, не делегируя при этом ответственности их руководителям. Бухгалтерская финансовая отчетность является базой для принятия управленческих решений.

Организационная структура управления носит линейно-функциональный характер. Она отображает состояние МУП «Горводоканал», который находится в состоянии конкурсного управления. Недостатком представленной организационной структуры управления является дублирование функций: юридический отдел подчиняется и заместителю исполнительного директора по правовым вопросам, и первому заместителю исполнительного директора. Кроме того, плохое взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями, возрастание количества и сложности деловых связей в аппарате управления приводит к удлинению процесса выработки решений, недостаточной оперативности. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали и связанное с этим увеличение расходов на содержание аппарата управления также можно отнести к недостаткам существующей системы управления в организации.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности МУП «Горводоканал» г. Новочеркаска 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019	Темп роста 2019 к 2017 г, %
Стоимость имущества, тыс. руб.	506780	490077	542309	107
в т.ч. стоимость основных средств	176299	161126	145727	82,66
стоимость оборотных средств	282973	253655	280800	99,23
Общая численность работников, чел.	1000	1000	1019	101,9
Выручка, тыс. руб.	575335	529695	542408	94,28
Себестоимость, тыс. руб.	651623	675295	732759	112,45
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-70352	-189363	-174484	248
Рентабельность производственной деятельности, %	-10,8	-28	-23,8	220

Основные показатели деятельности МУП «Горводоканал», приведенный в таблице 1 свидетельствуют о том, что предприятие является достаточно крупным. Среднесписочная численность на конец 2019 года составляет более 1000 чел. Основная часть персонала занята в производстве услуг ВКХ и обслуживанием сетей.

Имущество унитарного предприятия в 2019 году увеличивается по сравнению с аналогичными периодами 2017-2018 гг. Темп роста составил 7%. Интересно, что 51,7% всего имущества приходится на оборотные средства. Стоимость основных средств, включая сети, составила всего 145727 тыс. руб. Уже на этапе ознакомительного анализа основных финансовых показателей, таких как выручка, себестоимость, прибыль, можно утверждать, что деятельность МУП «Горводоканал» является убыточной и положение с каждым годом усугубляется. Так уровень убыточности вырос в 2,2 раза в 2019 году по сравнению с 2017 годом и составил 23,8%. Причиной является опережающий темп роста себестоимости (в 2,5 раза) над темпами роста выручки (+12,45%).

Рисунок 1 – Структура имущества МУП «Горводоканал» г. Новочеркаска в 2019 г, %



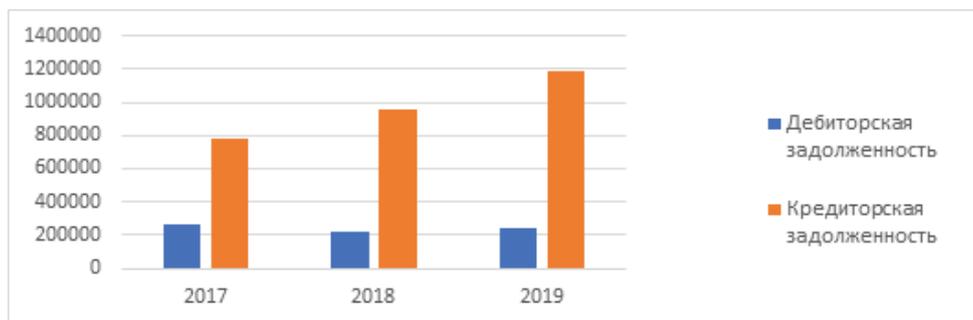
Как видно на рисунке 1, наибольший удельный вес в структуре имущества организации составляет дебиторская задолженность – 45%.

Из рисунка 2 видно, что наибольший удельный вес занимает кредиторская задолженность 218%. Более того, из рисунка видно, что организация не имеет собственных средств.

Рисунок 2 – Структура источников имущества МУП «Горводоканал», г. Новочеркаска в 2019 г, %



Рисунок 3 – Динамик дебиторской и кредиторской задолженности в МУП «Горводоканал»



Динамика кредиторской и дебиторской задолженности, представленной на рисунке 3 демонстрирует высокий рост кредиторской задолженности, что свидетельствует неплатежеспособность предприятия по своим обязательствам. Суммы дебиторской задолженности не покрывают суммы кредиторской задолженности, что является одним из признаков банкротства предприятия.

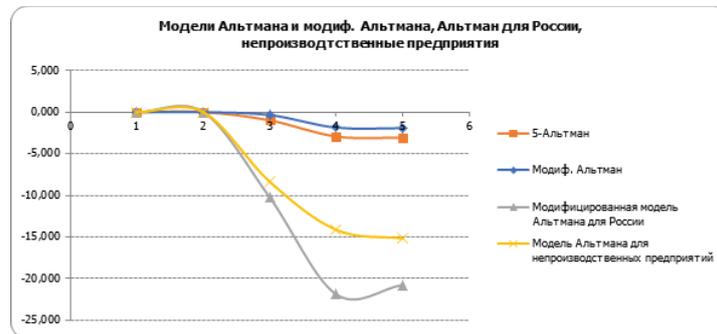
Таблица 2 – Коэффициентный анализ финансово-хозяйственной деятельности МУП «Горводоканал» г. Новочеркаска за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017	2018	2019	Норматив
Оценка финансовой устойчивости				
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	-55%	-95%	-118%	>50,0%
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-177%	-277%	-321%	>50,0%
Коэффициент маневренности собственных средств	-181%	-151%	-141%	>50,0%
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (самофинансирования)	-283%	-205%	-185%	<70,0%
Оценка ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности	36%	27%	24%	>200%
Коэффициент быстрой ликвидности	33%	23%	20%	>100%
Коэффициент абсолютной ликвидности	0%	0%	0%	>20,0%
Оценка рентабельности				
Рентабельность продаж	-13%	-27%	-35%	>0%
Рентабельность капитала (ROE)	51%	51%	32%	>0%
Рентабельность активов (ROA)	-28%	-38%	-34%	>0%
Чистая норма прибыли (ROS)	-12%	-36%	-32%	>0%
Оценка деловой активности				
Период погашения дебиторской задолженности (дней)	82,62	166,01	155,77	динамика
Период погашения кредиторской задолженности (дней)	248,31	598,97	719,33	динамика
Период оборота запасов и затрат (дней)	7,03	18,50	23,53	динамика
Период оборота активов (дней)	160,75	343,46	347,36	динамика
Доля дебиторской задолженности в валюте баланса, %	51	45	45	
Отношение кредиторской задолженности к дебиторской, %	301	432	489	100

У МУП «Горводоканал» не хватает средств, чтобы вовремя расплачиваться по своим обязательствам. Кроме того, выполненный в диссертации коэффициентный анализ МУП «Горводоканал» позволяет сделать вывод о полной неплатежеспособности организации (таблица 2). Об этом свидетельствуют неудовлетворительные показатели коэффициентов текущей ликвидности, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности. Оценка финансовой устойчивости позволяет утверждать о критическом финансовом состоянии МУП «Горводоканал». Анализ показателей рентабельности позволяет сделать вывод о неэффективности использования активов, прибыли, продаж.

Относительно деловой активности, следует сказать, что она снижается. Так период погашения дебиторской задолженности увеличился с 82 дня в 2017 году до 156 дней в 2019 году. Относительно периода погашения кредиторской задолженности также наблюдается отрицательная динамика роста. Однако, здесь она увеличилась с 248 до 719 дней. Отношение дебиторской к кредиторской задолженности в 2019 году составило 1:4, что является негативным фактором, мешающим развитию предприятия.

Рисунок 4 – Модели Альтмана и модиф. Альтмана, Альтман для России, не производственные предприятия для МУП «Горводоканал»



Оценка банкротства МУП «Горводоканал» показала (рисунок 4), что организация находится в состоянии банкротства. Анализ финансово-хозяйственной деятельности рядового водоканала небольшого муниципального образования продемонстрировал картину, складывающуюся по отрасли в целом. Отрасль ВКХ является убыточной. Рентабельность частных компаний на 2019 год – минус 1,16 процента общая и минус 1,7 процента в МУПах. В водоотведении общая рентабельность еще того хуже – минус 4 процента в частных компаниях, минус 3,7 процента в МУПах. [1]

Основными причинами печального финансового положения организаций ВКХ являются не только системные проблемы, характерные и для других предприятий отрасли (несовершенство государственного регулирования тарифообразования, законодательства в области водопроводно-канализационного хозяйства, большой износ водопроводных сетей и оборудования), но и неэффективное управление. В этой связи, многие эксперты считают, что организационно-правовая форма в виде унитарных предприятий является не эффективной. Поскольку они не имеют возможности привлечения высококлассных специалистов, менеджмент организации не имеет опыта в управлении в таком объеме как частные операторы услуг. В этой связи, все больше и больше унитарных предприятий проходят процедуру банкротства, а затем преобразование их в акционерные общества на базе государственно – частного партнерства.

Однако, доминирующей организационно-правовой формой на рынке услуг водоснабжения и водоотведения остаются муниципальные и государственные унитарные предприятия. Те, крупные операторы, которые функционируют сейчас на рынке ориентируются на города с численностью свыше 200 тыс. чел., [2] для остальных муниципалитетов альтернативной формы управления как муниципальной унитарное предприятие или казенное нет. Действующее же законодательство в отрасли предполагает преобразование водоканалов в финансово самостоятельные предприятия, ориентированные на потребителей и оказывающих услуги высокого качества. Это, в свою очередь, возможно лишь с трансформацией подходов к управлению, в частности совершенствованию организационной структуры управления, бюджетирования, контролю за исполнением планов, бюджетов, делегированию ответственности за бюджеты, разработке системы управленческой отчетности, [6] позволяющей осуществлять контроллинг во всех сферах текущей деятельности. Иными словами, предполагается введение системы контроллинга, учитывающей все особенности финансово-хозяйственной деятельности организаций водоснабжения и водоотведения как во внешней среде, так и внутренней.

#### Список литературы

1. Программа Заседания совета на тему «Государственные и муниципальные унитарные предприятия, осуществляющие деятельность в сфере жилищно-коммунального хозяйства: законодательные новации и правоприменительная практика» 28 марта 2019 года. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/0SvPvynFzbutAQAdzilrrdLMxYQ7qSy.pdf> (дата обращения: 20.11.2020). – Текст: электронный.
2. Годовой отчет ООО «ПКС-холдинг». – URL: [http://www.roscomsys.ru/upload/medialibrary/%D0%A0%D0%9A%D0%A1\\_%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_2019.pdf](http://www.roscomsys.ru/upload/medialibrary/%D0%A0%D0%9A%D0%A1_%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3_2019.pdf) (дата обращения: 24.09.2019). – Текст: электронный
3. Вестник РАБВ. – URL: [https://raww.ru/assets/files/common/RAVV\\_200x275\\_060820.pdf](https://raww.ru/assets/files/common/RAVV_200x275_060820.pdf) (дата обращения: 24.09.2019). – Текст: электронный.
4. Официальный сайт МУП «Горводоканал» г. Новочеркаска. – URL: [http://gorvodokanal-novoch.ru/fin\\_ot.html](http://gorvodokanal-novoch.ru/fin_ot.html) (дата обращения: 11.11.2020). – Текст: электронный.
5. Отрасль водоснабжения и водоотведения в Российской Федерации по итогам реализации Стратегии развития ЖКХ до 2020 года не продемонстрировала существенных улучшений // Официальный сайт РАБВ. – URL: <https://raww.ru/pressroom/association-news/1057-otrasl-vodosnabzheniya-i-vodootvedeniya-v-rossijskoj-federaczii-po-itogam-realizaczii-strategii-razvitiya-zhkh-do-2020-goda-ne-prodemonstirovala-sushhestvennyx-uluchshenij.html> (дата обращения: 24.10.2020). – Текст: электронный.
6. Каплина М.С. Бюджетирование как специфический метод управленческого учета в управлении текущей деятельностью сельскохозяйственных предприятий в современных условиях / М.С. Каплина // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. – 2015. – № 5. – С. 35–39. – Текст: непосредственный