



Виктория АКУЛИЧ,
старший преподаватель ИПК и ПЭК БГЭУ

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В ЖКХ

К каждому виду деятельности присущи свои «узловые точки» со специфическими рисками. Это диктует необходимость создания принципиально новой системы контроля, ориентированной на риск. Сущность ее заключается в том, что любые вероятные изменения (риски) должны быть идентифицированы заранее и при их возникновении приняты соответствующие меры, нивелирующие воздействие на производственный процесс.

СИСТЕМА внутрихозяйственного контроля призвана обеспечить приемлемый для конкретной организации уровень контролируемого риска. Причем выбор его методики и технологии должен определяться целями и видами деятельности предприятия ЖКХ, окружающей средой и набором свойственных для данной организации рисков. Очевидно, что внутрихозяйственный контроль может быть встроен в текущую деятельность организации и ответственность за его осуществление распределена между соответствующими структурными подразделениями.

Следующий важнейший момент для построения эффективной системы внутрихозяйственного контроля – анализ составляющих его структурных элементов вообще и, применительно к сфере ЖКХ – в частности.

С точки зрения практической целесообразности организации контрольного процесса в подразделениях ЖКХ наиболее оптимальной нам представляется следующая

структура системы внутрихозяйственного контроля:

- ▶ контрольная политика;
- ▶ практическая организация контроля;
- ▶ контрольный персонал;
- ▶ бухгалтерский учет;
- ▶ отчетность;
- ▶ контрольные процедуры;
- ▶ бюджеты.

Контрольную политику, организацию и персонал можно представить обобщенным понятием «контрольная среда». Она в ЖКХ, на наш взгляд, достаточно своеобразна. Жилищно-коммунальные организации являются монополистами, оказывающими специфические услуги многочисленным потребителям. Это обстоятельство ставит их в определенном смысле вне рынка. С другой стороны, социальная значимость выполняемой работы делает данную сферу объектом достаточно жесткого контроля со стороны государства и потребителей услуг. В условиях дотационной работы жилищно-коммунальной сферы такая политика в определенном смысле оправдана. Руководству предпри-

ятий необходимо отчитаться за выделенные бюджетные ассигнования перед государственными и ведомственными контролирующими органами, обеспечив при этом приемлемое качество минимально необходимого набора услуг.

СОВРЕМЕННОЕ состояние организации внутрихозяйственного контроля в полной мере определено «внешним» направлением контрольной политики, исторически сложившейся на предприятиях нашей страны вообще, и на предприятиях ЖКХ, в частности. Контрольный персонал можно подразделить на определенные уровни. Так, к **первому** уровню относят собственников организации, осуществляющих контроль чаще всего опосредованно – через соответствующие контролирующие органы либо через внешних аудиторов. В системе ЖКХ контролером данного уровня считается государство, осуществляющее свое право посредством механизма профессиональных государственных контролирующих органов.

Второй уровень составляет персонал, в служебные обязанности которого непосредственно контроль не входит, но который в силу своих функций вынужден производить некоторые контрольные действия. Скажем, следить за качеством работы.



К третьему уровню относят персонал, выполняющий контрольные функции для реализации служебных обязанностей. К ним относят работников отдела кадров, планово-экономического, диспетчерскую службу. Если контрольные обязанности отдела кадров достаточно стандартны, характерны для предприятий любой отрасли и никакими специфическими особенностями не обладают, то с планово-экономическим отделом и диспетчерской службой дело обстоит иначе. В условиях дотационной работы, да и при полном переходе на рыночные принципы хозяйствования, важнейшими контролируемыми показателями являются тарифы, социальная значимость услуг. В этой связи контроль за формированием и соблюдением тарифов является важнейшей функцией планово-экономического отдела.

Диспетчерская служба – оперативное связующее звено между производителями и потребителями услуг. В ней аккумулируется любая негативная информация о сбоях в работе. К сожалению, контрольная часть функциональных обязанностей диспетчерского персонала определена недостаточно четко и последовательно. Она должна найти совершенно конкретную формализацию во внутренних нормативных документах организации, закрепляющих структуру внутрихозяйственного контроля.

К четвертому уровню субъектов внутрихозяйственного контроля относят персонал, контрольные функции которого являются частью должностных обязанностей, – административно-управленческий персонал, бухгалтерия, специалисты, обслуживающие компьютерные системы, и другие работ-

ники некоторых специализированных структурных подразделений. Их контрольные возможности и обязанности в меньшей степени, на наш взгляд, зависят от технологических и организационных особенностей объекта контроля, а в большей определяют профессиональной подготовленностью сотрудников и их способностью оперативно реагировать на происходящие изменения.

К пятому уровню субъектов внутрихозяйственного контроля относят специалистов, в функциональные обязанности которых входит непосредственное осуществление контроля – сотрудники отдела технического контроля, члены ревизионной комиссии, работники отдела внутреннего контроля или внутреннего аудита. Следует заметить, что для ЖКХ нашей страны данный уровень субъектов контроля не характерен. Это связано со спецификой работы и, по нашему убеждению, не препятствует организации эффективной системы внутрихозяйственного контроля с учетом важных требований рациональности и экономичности.

СЛЕДУЮЩИМ важнейшим элементом структуры внутрихозяйственного контроля является система бухгалтерского учета. Сейчас она жестко регламентирована финансовым, налоговым и бюджетным законодательством. Причем преобладающими, как нам представляется, являются контрольные возможности налогового законодательства в ущерб претензиям бухучета.

С бухгалтерским учетом организации тесно связан такой элемент структуры внутрихозяйственного контроля, как отчеты. При их формировании необходимо

иметь в виду, что речь идет не только о бухгалтерской (финансовой) и статистической отчетности, которая жестко регламентируется действующим законодательством, но и о внутренней отчетности организации. Это – необходимое условие создания и функционирования внутренней контрольной системы. Без формирования и регламентации внутренней отчетности говорить о действенности внутривозвратного контроля, по нашему мнению, бессмысленно.

Последняя составляющая в системе внутривозвратного контроля – средства контроля. К ним относятся конкретные процедуры, установленные руководством хозяйствующего субъекта в отношении отдельных направлений и участков деятельности для обеспечения эффективного управления ею. Нам представляется целесообразным выделить такой важный с точки зрения возможностей превентивного контроля элемент, как бюджеты. Процесс бюджетирования, безусловно, можно рассматривать как определенную контрольную, достаточно специфическую процедуру. Если традиционные контрольные процедуры могут носить в зависимости от их сути организационный, нормативно-правовой, аналитический, счетно-вычислительный, логический, сравнительно-сопоставительный, группировочный или обобщающий характер, то бюджеты в большей степени имеют характер моделирования и принятия решений.

Таким образом, сформировав действующую систему внутривозвратного контроля, можно усовершенствовать управление организациями сферы ЖКХ. ■