Дата поступления рукописи в редакцию: 03.04.2025
Дата принятия рукописи в печать: 11.04.2025
10.24412/2224-9133-2025-3-114-120

ГОРБУНОВА Олеся Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: os-bakunova@mail.ru

КОТ Екатерина Михайловна,
доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: ktekaterina@rambler.ru

ПЕТРЯКОВА Светлана Викторовна,
преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: uprkadr@mail.ru

МАЛЬКОВА Юлия Вадимовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры
экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург,
e-mail: malkova0404@mail.ru

ПИЛЬНИКОВА Ирина Федоровна,
старший преподаватель кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
г. Екатеринбург,
e-mail: pilnikovai@mail.ru

БАТЫРШИНА Эльвира Ришатовна,
кандидат сельскохозяйственных наук,
доцент кафедры овощеводства и плодоводства
им. профессора Н.Ф. Коняева ФГБОУ ВО Уральский ГАУ,
e-mail: batyrshina_er@urgau.ru

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ

Аннотация. *Для оценки, анализа и планирования коммерческой деятельности организациям необходимы достоверные показатели финансовых результатов. Получение прибыли играет ключевую роль в стимулировании развития организации. В этой связи организации заинтересованы в постоянном повышении эффективности своей производственной деятельности и конкурентоспособности своей продукции или услуг. Достижение этих целей возможно благодаря внедрению современных и эффективных методик управления и внутреннего контроля учетных операций, что позволяет не только сохранять, но и расширять рыночные позиции.*

Финансовые результаты компании находят свое отражение в финансовой отчетности, которая составляется в соответствии с установленными стандартами [2]. При этом выбор

конкретных стандартов — международных или национальных — зависит от особенностей деятельности организации, ее юридической формы, а также от требований законодательства страны, в которой она осуществляет свою деятельность. Внутренний контроль финансовых результатов включает в себя детальную оценку ключевых показателей, таких как выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность и другие, что позволяет пользователям такой информации принимать обоснованные решения. «Внедрение надежной и слаженной системы контроля является одной и приоритетных задач руководства» [7].

Цель исследования – определить процедуры внутреннего контроля, обеспечивающие рост и достоверность финансовых результатов, повышение доверия к отчетности, а также способствующие снижению рисков для заинтересованных сторон и разработке мероприятий роста финансовых результатов.

Ключевые слова*: внутренний контроль, финансовые результаты, прибыль, затраты, организация, аудит, услуги, жилищно-коммунальное хозяйство.*

GORBUNOVA Olesya Sergeevna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Economics, Accounting and Financial Control
of the Ural State Agrarian University

KOT Ekaterina Mikhailovna,
Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics,
Accounting and Financial Control
of the Ural State Agrarian University

PETRYAKOVA Svetlana Viktorovna,
Lecturer of the Department of Economics,
Accounting and Financial Control
of the Ural State Agrarian University

MALKOVA Yulia Vadimovna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics, Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

PILNIKOVA Irina Fyodorovna,
Senior Lecturer, Department of Economics,
Accounting and Financial Control,
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg

BATYRSHINA Elvira Rishatovna,
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor,
Department of Vegetable Growing and Fruit Growing
named after Professor N.F. Konyaev,
Ural State Agrarian University

INTERNAL CONTROL AS A TOOL FOR MANAGING FINANCIAL RESULTS OF HOUSING AND UTILITY SERVICES ORGANIZATIONS

Annotation*. To assess, analyze and plan commercial activities, organizations need reliable indicators of financial results. Making a profit plays a key role in stimulating the development of an organization. In this regard, organizations are interested in constantly improving the efficiency of their production activities and the competitiveness of their products or services. Achieving these goals is possible through the implementation of modern and effective methods of management and internal control of accounting operations, which allows not only to maintain, but also to expand market positions.*

The company's financial results are reflected in the financial statements, which are prepared in accordance with established standards [2]. At the same time, the choice of specific standards - international or national - depends on the specifics of the organization's activities, its legal form, as well as the requirements of the legislation of the country in which it operates. Internal control of financial results includes a detailed assessment of key indicators such as revenue, cost price, profit, profitability and others, which allows users of such information to make informed decisions. "The implementation of a reliable and well-coordinated control system is one of the priority tasks of management" [7].

The purpose of the study is to determine the internal control procedures that ensure the growth and reliability of financial results, increase confidence in reporting, and also help reduce risks for stakeholders and develop measures to increase financial results.

Key words*: internal control, financial results, profit, costs, organization, audit, services, housing and utilities.*

В российском законодательстве понятие внутреннего контроля содержится в ст. 3 Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», где записано: «внутренний контроль - деятельность организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом, по выявлению операций, подлежащих обязательному контролю, и иных операций с денежными средствами или иным имуществом, связанных с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма» [3].

Касаемо коммерческой организации внутренний контроль представляет собой систему процедур и средств, направленных на обеспечение надежности финансовой отчетности, защиту активов компании, соблюдение законодательства и внутренних регламентов [4]. В контексте управления финансовыми результатами внутренний контроль выполняет ряд функций:

1. «Обеспечение точности и надежности финансовой отчетности: Внутренние контрольные процедуры помогают выявлять и предотвращать ошибки и искажения в финансовых данных, что особенно важно для принятия обоснованных управленческих решений» [6].
2. Защита активов: Эффективный внутренний контроль способствует защите активов компании от мошенничества, краж и неправомерного использования, что непосредственно влияет на финансовые результаты.
3. Управление рисками: Внутренний контроль позволяет идентифицировать и оценивать риски, с которыми сталкивается организация, а также разрабатывать стратегии их минимизации, что позволяет избежать непредвиденных и потерь.
4. Соблюдение законодательства: Наличие эффективной системы внутреннего контроля помогает организации соблюдать постоянно меняющиеся юридическим нормам.
5. Оптимизация процессов: В процессе осуществления процедур внутреннего контроля происходит оптимизация бизнес-процессов, что может привести к снижению затрат, тем самым улучшая финансовые результаты [5].

Сфера жилищно-коммунальных услуг в России является крайне политизированной. Ставки платы за жилое помещение, тарифы на коммунальные услуги и ресурсы, размер взносов на капитальный ремонт устанавливаются государственными органами (администрация города, региональная энергетическая комиссия и др.).

Биллинговая компания в сфере жилищно-коммунальных услуг в основном использует комиссионную модель, получая доход в виде процента от суммы начислений по лицевым счетам. Абонентская модель тарификации, когда оплата за расчетно-информационное обслуживание проводится исходя из определенного тарифа за один лицевой счет независимо от суммы, на которую проведены начисления, используется с небольшими заказчиками (например, с товариществами собственников недвижимости).

И в связи с тем, что сфера жилищно-коммунальных услуг в России является достаточно политизированной, а биллинговая компания получает большую часть дохода в качестве комиссионной модели (компания получает доход в виде процента от суммы начислений), рост доходов компании в большой степени зависит тарифов на коммунальные услуги, которые устанавливаются государственными органами.

Для анализа системы внутреннего контроля была рассмотрена организация, выставляющая счета и принимающая платежи за коммунальные услуги от населения. Система внутреннего контроля организации учета финансовых результатов была оценена с помощью контрольного опросника (*таблица 1*).

Таблица 1 – Вопросы оценки системы внутреннего контроля учета финансовых результатов в организации жилищно-коммунальной сферы

Содержание вопроса или объект исследования	Содержание ответа
1.Наличие программы внутрихозяйственного контроля	Нет
2.Имеется ли служба внутреннего аудита, ревизионная комиссия?	Имеется ревизионная комиссия
3.Имеются ли должностные инструкции или положение о работе службы внутреннего контроля?	Нет
4. Осуществляется ли контроль корреспонденции счетов с целью выявления полноты отражения хозяйственных операций в учете	Соответствуют. Ответственный главный бухгалтер
5.Сличаются ли первичные данные с данными учетных регистров и форм бухгалтерской отчетности	По поручению главного бухгалтера предприятия
6. Санкционированы ли руководством хозяйственные операции	Санкционированы
7. Соответствуют ли остатки по счетам синтетического учета в Главной книге данным в журналах-ордерах и других регистрах	Соответствуют. Ответственный главный бухгалтер
8. Соблюдаются ли положения учетной политики при осуществлении учета продаж, формировании финансового результата и использовании прибыли	В целом соответствуют
9. Корректно ли отражаются на счетах прочие доходы и расходы	Соответствует нормативным документам
10.Проводится ли постатейная проверка финансовых результатов перед реформацией бухгалтерского баланса?	Проводится
11. Соблюдается ли раскрытие информации о финансовых результатах деятельности организации в бухгалтерской отчетности?	Соблюдается
12. Осуществляется ли анализ финансовых показателей на основе отчета о финансовых результатах?[8]	Анализ финансовых показателей в динамике, факторный и прогнозный анализ, разработка рекомендаций

В анализируемой компании функции внутреннего контроля выполняет ревизионная комиссия. Анализ финансовых показателей выполняется с целью разработки дальнейшей стратегии развития.

Для увеличения доходов первостепенно важно увеличивать количество заказчиков. Это можно реализовывать путем увеличения их количества с предложением по аутсорсингу биллинга (в этом случае биллинговая компания берет на себя все операции по расчету начислений используя свои вычислительные мощности).

Услуги по аутсорсингу биллинга можно предлагать региональным операторам (например, по обращению с твердыми коммунальными отходами) или ресурсоснабжающим организа-

циям так как они имеют большое количество лицевых счетов, по которым проводятся начисления. При заключении договора с комиссионной моделью вознаграждения получится значительно увеличить выручку организации.

То есть в целом для увеличения выручки компании необходимо придерживаться стратегии на расширение географического присутствия компании, а не диверсификации предоставляемых услуг.

Такое расширение несет увеличение расходов на печать и доставку платежных документов, увеличение расходов на оплату труда в отделах, которые занимаются консультированием абонентов и заказчиков.

В целях улучшения управления затратами и повышения прозрачности расчета стоимости расчетно-информационного обслуживания в управленческих целях, а также для формирования экономически обоснованных предложений для новых заказчиков, крайне важно внедрить систему учета трудозатрат по каждому заказчику.

На текущий момент в компании существует учет ошибок и перерасходов, ориентированный на KPI и зарплаты сотрудников, но нет системы, которая позволяла бы анализировать трудозатраты по каждому конкретному заказчику. Внедрение такой системы позволит более точно определять стоимость обслуживания каждого клиента, что в свою очередь поможет более эффективно управлять затратами и оптимизировать процесс формирования ценовых предложений.

В связи с тем, что большую часть расходов компании занимает оплата труда, внедрение системы учета трудозатрат по заказчикам позволит не только повысить точность расчетов, но и выявить неэффективные процессы, которые приводят к излишним трудозатратам.

Биллинговые компании, такие как анализируемая, отличаются высокой степенью автоматизации, но большая часть трудозатрат приходится на ручное заведение данных и внесение изменений в данные по лицевым счетам абонентов в связи с невозможностью автоматизации по ряду причин. Для четкого учета трудозатрат важным аспектом послужит их разделение на различные категории заказчиков, включая тех, кто обслуживается по абонентской модели и по комиссионной модели. Это позволит выявить дополнительные расходы, связанные с обслуживанием как крупных, так и мелких заказчиков, а также оценить, какие из них являются наиболее прибыльными, а какие требуют дополнительных мероприятий для повышения эффективности.

После внедрения системы четкого учета трудозатрат эти мероприятия могут быть в том числе реализованы путем повышения стоимости расчетно-информационного обслуживания.

Кроме того, благодаря такой системе компания сможет более точно прогнозировать затраты на оплату труда в зависимости от изменения количества заказчиков, а также максимально точно определять себестоимость расчетно-информационного обслуживания для различных категорий клиентов. Это дает возможность адекватно оценивать финансовые риски и принимать обоснованные управленческие решения, приведет к снижению операционных расходов и увеличению рентабельности.

В результате, компания сможет предложить конкурентоспособные цены для новых заказчиков, что обеспечит рост выручки и положительно повлияет на финансовые результаты в целом.

Таблица 2 – Проект программы мероприятий для улучшения финансовых результатов

Задача	Мероприятие	Затраты	Результаты	Риски
1. Увеличение выручки	Расширение географического присутствия компании и привлечение новых клиентов.	Увеличение расходов на печать и доставку платежных документов, увеличение затрат на оплату труда сотрудников.	Увеличение числа заказчиков, рост выручки компании.	Увеличение затрат, которые могут не компенсироваться за счет роста выручки в краткосрочной перспективе.
2. Оптимизация затрат	Внедрение системы учета трудозатрат по каждому заказчику.	Затраты на разработку и внедрение системы, обучение сотрудников.	Повышение точности расчета стоимости обслуживания, оптимизация трудозатрат, улучшение прогнозирования затрат.	Возможные сложности с интеграцией системы в существующие процессы, потребность в дополнительном обучении сотрудников.

Эти два мероприятия ориентированы на улучшение финансовых показателей компании, с учетом необходимости тщательной проработки каждого из них.

Повышение эффективности инструментов внутреннего контроля финансовых результатов является важной задачей для организаций, стремящихся улучшить свою финансовую устойчивость и достичь высоких показателей эффективности [7]. Вот несколько методов и подходов, которые могут помочь в этом процессе (*рисунок 1*):



Рисунок 1 – Методы повышения эффективности системы внутреннего контроля финансовых результатов.

В результате, внутренний контроль является неотъемлемой частью финансового управления, позволяя организации достигать своих финансовых целей и поддерживать устойчивость в долгосрочной перспективе.

Повышение эффективности инструментов внутреннего контроля требует комплексного подхода, постоянного анализа и адаптации стратегий в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями бизнеса.

Список литературы:

[1] Жилищный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 03.02.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025)

[2] Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (редакция 25.10.2024 N 349-ФЗ)

[3] Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О противодействии лега-

лизации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)

[4] Горбунова, О.С. Контроллинг как технология принятия стратегических и оперативных решений / О. С. Горбунова, Е. М. Кот, Ю. В. Малькова [и др.] // Российский научный вестник. – 2024. – № 11. – С. 76-81. – EDN HPDCKJ.

[5] Горбунова, О. С. Необходимость бюджетирования в организации / О. С. Горбунова, Ю. В. Малькова, С. В. Петрякова // Управление экономикой, системами, процессами : Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 14–15 октября 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 118-122. – EDN CWDQAO.

[6] Рыбакова, С. А. Формирование системы внутреннего контроля с целью устранения искажений при налогообложении финансовых результатов / С. А. Рыбакова, О. Е. Ваганова, Т. М. Садыкова // Молодежные идеи России - 2024 (мир-2024) : Материалы VI национального научного форума молодежи, Саратов, 25 января 2024 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Амирит», 2024. – С. 108-114. – EDN EXEUTD.

[7] Сибгатуллин, Т. А. Внутренний контроль финансовых результатов на стадиях управленческого цикла / Т. А. Сибгатуллин, А. В. Ивановская // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам: Сборник научных статей, Казань, 28–29 ноября 2018 года. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2018. – С. 139-142. – EDN XFREUF.

[8] Яровицына, М. И. Внутренний контроль финансовых результатов / М. И. Яровицына // Молодые ученые в аграрной науке: Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Луганск, 17–18 апреля 2024 года. – Луганск: Луганский государственный аграрный университет им. К.Е. Ворошилова, 2024. – С. 374-376. – EDN VHATXU.

Spisok literatury:

[1] Zhilishhny`j kodeks Rossijskoj Federacii» ot 29.12.2004 N 188-FZ (red. ot 03.02.2025) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.03.2025)

[2] Federal`ny`j zakon “Ob auditorskoj deyatel`nosti” ot 30.12.2008 N 307-FZ (redakciya 25.10.2024 N 349-FZ)

[3] Federal`ny`j zakon ot 07.08.2001 N 115-FZ (red. ot 28.12.2024) “O protivodejstvii legalizacii (otmy`vaniyu) doxodov, poluchenny`x prestupny`m putem, i finansirovaniyu terrorizma” (s izm. i dop., vstup. v silu s 05.02.2025)

[4] Gorbunova, O.S. Kontrolling kak texnologiya prinyatiya strategicheskix i operativny`x reshenij / O. S. Gorbunova, E. M. Kot, Yu. V. Mal`kova [i dr.] // Rossijskij nauchny`j vestnik. – 2024. – № 11. – S. 76-81. – EDN HPDCKJ.

[5] Gorbunova, O. S. Neobxodimost` byudzhetirovaniya v organizacii / O. S. Gorbunova, Yu. V. Mal`kova, S. V. Petryakova // Upravlenie e`konomikoj, sistemami, processami : Sbornik statej VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Penza, 14–15 oktyabrya 2024 goda. – Penza: Penzenskij gosudarstvenny`j agrarny`j universitet, 2024. – S. 118-122. – EDN CWDQAO.

[6] Ry`bakova, S. A. Formirovanie sistemy` vnutrennego kontrolya s cel`yu ustraneniya iskazhenij pri nalogooblozhenii finansovy`x rezul`tatov / S. A. Ry`bakova, O. E. Vaganova, T. M. Sady`kova // Molodezhny`e idei Rossii - 2024 (mir-2024) : Materialy` VI nacional`nogo nauchnogo foruma molodezhi, Saratov, 25 yanvarya 2024 goda. – Saratov: Obshhestvo s ogranichennoj otvetstvennost`yu “Amirit”, 2024. – S. 108-114. – EDN EXEUTD.

[7] Sibgatullin, T. A. Vnutrennij kontrol` finansovy`x rezul`tatov na stadiyax upravlencheskogo cikla / T. A. Sibgatullin, A. V. Ivanovskaya // Mezhdunarodny`j molodezhny`j simpozium po upravleniyu, e`konomike i finansam: Sbornik nauchny`x statej, Kazan`, 28–29 noyabrya 2018 goda. – Kazan`: Kazanskij (Privolzhskij) federal`ny`j universitet, 2018. – S. 139-142. – EDN XFREUF.

[8] Yarovicyna, M. I. Vnutrennij kontrol` finansovy`x rezul`tatov / M. I. Yarovicyna // Molody`e ucheny`e v agrarnoj nauke: Sbornik materialov VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Lugansk, 17–18 aprelya 2024 goda. – Lugansk: Luganskij gosudarstvenny`j agrarny`j universitet im. K.E. Voroshilova, 2024. – S. 374-376. – EDN VHATXU.