МИНИСТЕРСТВО СТРОИТЕЛЬСТВА И ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА
федеральное государственное бюджетное учреждение
«Научно-исследовательский институт строительной физики
Российской академии архитектуры и строительных наук» (НИИСФ РААСН)
УНИВЕРСИТЕТ МИНСТРОЯ
127238, г. Москва, Локомотивный проезд, д. 21, www.niisf.org, +7 (495) 5857320, E-mail:
info@niisf.org

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЖКХ

(Лекция)

Оглавление

6.1. Планирование и бюджетирование в организациях ЖКХ.....1
6.2. Управление денежными потоками.....3
6.3 Анализ финансовой деятельности предприятий ЖКХ.....6
6.4 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью.....9

Этот раздел посвящен внутренним финансовым процессам предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Если в предыдущем разделе мы рассматривали, *из чего складывается* стоимость услуг, то здесь мы поговорим о том, *как* компании управляют этими денежными потоками, чтобы обеспечивать свою жизнедеятельность, выполнять производственные программы и добиваться финансовой устойчивости.

6.1. Планирование и бюджетирование в организациях ЖКХ

Планирование и бюджетирование — это процесс составления финансовых планов (бюджетов) на будущий период (обычно на год), в которых детально расписываются все ожидаемые доходы и все планируемые расходы организации. Для предприятия ЖКХ это не просто формальность, а ключевой инструмент выживания и развития.

Цели бюджетирования в ЖКХ:

- **Обоснование тарифа:** Бюджет является главным документом, который ресурсоснабжающая организация (РСО) или управляющая компания (УК) представляет в региональный орган регулирования для защиты и

утверждения своих тарифов. Он доказывает, какие именно затраты необходимо понести для оказания качественной услуги.

- **Контроль над издержками:** Утвержденный бюджет становится законом для всех подразделений компании. Он устанавливает лимиты по каждой статье расходов (топливо, зарплата, материалы, ремонтные работы), не позволяя тратить больше запланированного.
- **Обеспечение производственной программы:** Бюджет гарантирует, что на все необходимые работы (например, на перекладку 5 км ветхих сетей или ремонт 10 кровель) будут выделены финансовые ресурсы.
- **Повышение финансовой дисциплины:** Процесс бюджетирования заставляет руководителей всех уровней заранее продумывать свои потребности и нести ответственность за исполнение плана.

Процесс бюджетирования (упрощенно):

1. **Планирование доходной части:**
    - Прогнозируется полезный отпуск ресурса (сколько Гкал, кубометров воды, кВт*ч будет продано) с учетом подключений новых потребителей и программ энергосбережения.
    - На основе прогноза отпуска и действующего (или планируемого) тарифа рассчитывается общая сумма ожидаемых доходов.
    - Отдельно планируются доходы от прочей деятельности (аренда, технологические присоединения).
2. **Планирование расходной части (себестоимости):**
    - **Производственные расходы:** Планируются затраты на топливо, электроэнергию для собственных нужд, реагенты, зарплату основного производственного персонала. Это самая большая и важная часть бюджета.

- **Ремонтная программа:** Составляется перечень объектов, требующих ремонта в будущем году, и рассчитывается его стоимость (материалы, зарплата ремонтных бригад, услуги подрядчиков).
- **Общехозяйственные расходы:** Планируются административные затраты — зарплата управленцев, аренда офиса, связь, налоги, банковские услуги.
- **Инвестиционная программа:** Если планируется крупная модернизация или строительство новых объектов, затраты на это выделяются в отдельный бюджет.

3. **Сведение бюджета:** Доходы сопоставляются с расходами. В идеальном мире они должны быть равны. В реальности ЖКХ бюджет часто бывает **дефицитным** (расходы превышают доходы), особенно до утверждения нового, экономически обоснованного тарифа.

Проблема бюджетирования в ЖКХ — это разрыв между **потребностью** и **возможностями**. Потребность в ремонтах и модернизации, продиктованная высоким износом фондов, почти всегда превышает финансовые возможности, ограниченные социально приемлемым уровнем тарифа. Поэтому процесс бюджетирования часто превращается в поиск болезненных компромиссов: какие работы выполнить в этом году, а какие — снова отложить на потом, рискуя аварией.

6.2. Управление денежными потоками

Управление денежными потоками (cash flow management) — это оперативное управление поступлениями и платежами компании с главной целью: **обеспечить платежеспособность в любой момент времени**. Проще говоря, это гарантия того, что у компании всегда будут "живые" деньги на счете для оплаты самых срочных обязательств.

Для предприятия ЖКХ это критически важная задача, зачастую даже более важная, чем формальная "прибыльность" по документам. Можно иметь прибыль на бумаге, но обанкротиться из-за отсутствия денег на счете для выплаты зарплаты или оплаты поставщику топлива.

Денежные потоки в ЖКХ:

- **Притоки (поступления):**
    - **Основной поток:** Оплата от потребителей (населения и юридических лиц) за коммунальные услуги. Это самый главный, но и самый нестабильный источник денег.
    - Прочие поступления: оплата за подключение новых абонентов, бюджетные субсидии, доходы от аренды и т.д.
- **Оттоки (платежи):**
    - **Производственные платежи:** Оплата за топливо (газ, мазут, уголь), электроэнергию, холодную воду (для подогрева), химреагенты. Это самые неотложные платежи, без которых остановится производство.
    - **Налоги и взносы:** Обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
    - **Выплата заработной платы:** Социально значимый и строго регламентированный платеж.
    - **Платежи подрядчикам:** Оплата выполненных ремонтных и строительных работ.
    - **Обслуживание кредитов и займов:** Проценты и основной долг.

Главная проблема: Кассовые разрывы

Кассовый разрыв — это ситуация, когда срок очередного платежа уже наступил, а денег на счете еще нет. В ЖКХ это явление носит системный характер по двум причинам:

1. **Неравномерность поступлений от потребителей:** Население платит по квитанциям в течение всего месяца, обычно с пиками после 10-го и 20-го числа. Юридические лица платят по своим графикам. Из-за этого денежный поток крайне неравномерен.
2. **Фиксированные сроки обязательных платежей:** Налоги, зарплата, авансы поставщикам топлива должны быть уплачены в строго определенные даты (например, до 5, 15, 25 числа).

Возникает классическая ситуация: день уплаты налога наступил, а основная масса денег от населения еще не пришла.

Инструменты управления денежными потоками

Для борьбы с кассовыми разрывами финансовые службы предприятий ЖКХ используют **платежный календарь**.

Платежный календарь — это краткосрочный финансовый план (обычно на месяц с разбивкой по дням или неделям), который детально отражает все ожидаемые поступления и все предстоящие платежи.

Как это работает:

1. Финансисты прогнозируют поступления на каждый день, основываясь на статистике прошлых периодов.
2. В календарь вносятся все обязательные платежи с их крайними сроками.
3. Заявки на прочие платежи (например, оплата поставщику материалов) собираются со всех отделов.
4. Финансовый директор, глядя на календарь, видит дни, когда ожидается кассовый разрыв. Его задача — "расшить" его:

- **Договориться с поставщиком** об отсрочке платежа на несколько дней, когда ожидается пик поступлений от населения.
- **Ускорить сбор платежей:** активизировать работу с должниками перед наступлением срока крупного платежа.
- **Привлечь краткосрочный кредит (овердрафт):** "перехватить" немного денег у банка на несколько дней, чтобы закрыть разрыв.
- **Ранжировать платежи:** определить, какой платеж является критически важным (например, за газ для котельной), а какой (например, за канцелярские товары) может подождать.

Эффективное управление денежными потоками в ЖКХ — это ежедневное искусство балансирования на грани, требующее точного прогнозирования, жесткой дисциплины и умения вести переговоры.

6.3 Анализ финансовой деятельности предприятий ЖКХ

Финансовый анализ — это "медицинское обследование" предприятия с помощью изучения его финансовой отчетности (в первую очередь, бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах). Цель — поставить диагноз: насколько компания "здорова", устойчива, эффективна и где у нее "болит".

В отличие от обычного коммерческого предприятия, где главный показатель успеха — это максимальная прибыль, в ЖКХ анализ преследует иные цели. Здесь смотрят не столько на рекорды прибыльности, сколько на **стабильность и надежность**.

Ключевые направления анализа и показатели (адаптированные для ЖКХ):

1. **Анализ ликвидности и платежеспособности:**

- **Что это?** Оценка способности предприятия вовремя оплачивать свои самые срочные долги (поставщикам топлива, налоги, зарплату). Это прямое отражение того, насколько хорошо компания справляется с управлением денежными потоками.
- **Ключевой вопрос:** Хватит ли нам денег, чтобы пережить следующий месяц?
- **Как смотрят:** Сравнивают оборотные активы (деньги, запасы, долги потребителей) с краткосрочными обязательствами. Если активов значительно больше, компания ликвидна. Если нет — она в "зоне риска" кассовых разрывов и неплатежей.

2. **Анализ финансовой устойчивости:**
    - **Что это?** Оценка долгосрочной стабильности. Насколько сильно компания зависит от заемных средств (кредитов)? Сможет ли она пережить серьезные экономические потрясения?
    - **Ключевой вопрос:** Не слишком ли много мы должны банкам и подрядчикам?
    - **Как смотрят:** Анализируют структуру капитала — соотношение собственных средств (уставный капитал, накопленная прибыль) и заемных. Для предприятия ЖКХ с его регулируемыми тарифами и невысокой рентабельностью большая долговая нагрузка особенно опасна.
3. **Анализ рентабельности (прибыльности):**
    - **Что это?** Оценка эффективности работы в целом.
    - **Ключевой вопрос (специфика ЖКХ):** Наша прибыль **достаточна** для выживания и минимального развития?

- **Как смотрят:** Рассчитывают показатели рентабельности (отношение прибыли к выручке или к активам). В ЖКХ эти показатели всегда будут низкими по сравнению с торговлей или IT.
    - **Убыток** — это сигнал SOS. Он показывает регулятору, что действующий тариф не покрывает даже текущих расходов, и предприятие идет к банкротству.
    - **Слишком высокая прибыль** — это тоже плохо. Это сигнал регулятору, что тариф, возможно, завышен, и его можно (и нужно) снизить на следующий период.
- Идеальная ситуация для РСО — иметь небольшую, но стабильную прибыль, достаточную для формирования резервов и финансирования части ремонтной программы.

4. **Анализ деловой активности (оборачиваемости):**
    - **Что это?** Оценка эффективности использования ресурсов. Насколько быстро активы компании "превращаются" в выручку.
    - **Ключевой вопрос:** Насколько эффективно мы работаем с тем, что имеем?
    - **Главный показатель в ЖКХ: Собираемость платежей.** Сколько процентов от начисленной суммы мы реально получили "живыми" деньгами. Если начислено 100 млн рублей, а собрано 95 млн, собираемость — 95%. Этот показатель анализируется в первую очередь, так как он напрямую влияет на ликвидность и общую финансовую ситуацию.

Для кого делается этот анализ?

- **Для руководства компании:** Чтобы понимать реальное положение дел и принимать верные управленческие решения.

- **Для регулятора (тарифного органа):** Чтобы оценить финансовое состояние компании при утверждении тарифа. Убыточная компания — главный кандидат на повышение тарифа.
- **Для банков:** Чтобы принять решение о выдаче кредита.
- **Для собственника (часто — муниципалитета или государства):** Чтобы оценить эффективность менеджмента.

Таким образом, финансовый анализ в ЖКХ — это не погоня за прибылью, а инструмент доказательства экономической обоснованности своих затрат и тарифов, а также индикатор общей надежности системы жизнеобеспечения.

Как мы видим, практически все виды анализа упираются в одну общую проблему — долги потребителей. Логично, что следующий наш шаг — рассмотреть этот вопрос подробнее.

6.4 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью

Эти два понятия — две стороны одной медали. Они неразрывно связаны и представляют собой замкнутый круг неплатежей, который душит отрасль.

- **Дебиторская задолженность ("дебиторка")** — это то, что должны **НАМ**. В первую очередь, это долги потребителей (населения и юрлиц) за уже поставленные им коммунальные услуги.
- **Кредиторская задолженность ("кредиторка")** — это то, что должны **МЫ**. Это долги нашего предприятия перед поставщиками (за газ, электроэнергию), подрядчиками, налоговой и собственными работниками.

Главный закон экономики ЖКХ: рост дебиторки неизбежно ведет к росту кредиторки. Не получив деньги от потребителей, предприятие не может расплатиться со своими поставщиками.

1. Управление дебиторской задолженностью (Работа с долгами потребителей)

Это ключевое направление работы финансово-сбытовых служб любого предприятия ЖКХ. Цель — максимизировать сбор "живых" денег.

Этапы работы с должниками:

1. **Классификация и анализ долга.** Долги делят по срокам возникновения:
    - **Текущая:** до 1-2 месяцев. Считается нормальной, так как связана с циклом выпуска и оплаты квитанций.
    - **Просроченная:** свыше 2-3 месяцев. Требует активных действий.
    - **Проблемная:** свыше 6-12 месяцев. Вероятность взыскания снижается.
    - **Безнадежная:** свыше 3 лет (истек срок исковой давности) или в случае банкротства/смерти должника. Эту задолженность, скорее всего, придется списать, зафиксировав убыток.
2. **Досудебная работа (самый массовый и важный этап):**
    - **Информирование:** SMS-рассылки, автодозвоны, напоминания в квитанциях.
    - **Претензионная работа:** Направление официальных письменных уведомлений и претензий с требованием погасить долг и предупреждением о последствиях.
    - **Переговоры:** Предложение заключить соглашение о реструктуризации долга (погашение по частям в течение определенного периода).

- **Ограничение или приостановление услуги:** Самая действенная мера. По закону, при наличии долга предприятие имеет право (с соблюдением сложной процедуры уведомления) ограничить или полностью отключить услугу (кроме отопления и холодной воды в многоквартирных домах в отопительный сезон).

3. **Судебная работа:**
    - **Получение судебного приказа:** Упрощенная процедура для бесспорных долгов. Компания подает заявление в суд, и судья без вызова сторон выносит приказ, который имеет силу исполнительного документа.
    - **Подача иска в суд:** Полноценное судебное разбирательство. Используется для сложных случаев.
4. **Исполнительное производство:**
    - После получения судебного решения или приказа документы передаются в Федеральную службу судебных приставов (ФССП). Приставы уже имеют право арестовывать счета должника в банках, удерживать часть зарплаты, накладывать арест на имущество и запрещать выезд за границу.

---

2. Управление кредиторской задолженностью (Управление собственными долгами)

Если дебиторка — это то, на что мы пытаемся повлиять, то кредиторка — это результат нашей работы (или ее отсутствия) с дебиторкой.

Цель управления кредиторкой — не допустить санкций со стороны кредиторов (штрафов, отключения поставок, банкротства) и сохранить репутацию надежного партнера.

Инструменты управления:

1. **Ранжирование платежей:** Всегда есть понимание, какой платеж является самым критичным. Как правило, приоритет следующий:
    - **1. Поставщики топлива и энергии:** Без них остановится все производство.
    - **2. Налоги и зарплата:** Невыплата грозит серьезными штрафами и социальной напряженностью.
    - **3. Подрядчики и прочие поставщики.**
2. **Переговоры и графики реструктуризации:** Лучшая стратегия — не прятаться от кредитора, а вести с ним диалог. Финансовые службы постоянно ведут переговоры с поставщиками, объясняя ситуацию с неплатежами потребителей и договариваясь об отсрочках или составлении графиков погашения задолженности.
3. **Оптимизация запасов:** Не закупать материалы и оборудование "впрок", чтобы не замораживать деньги и не создавать лишних долгов перед поставщиками.

Таким образом, вся финансовая жизнь предприятия ЖКХ — это постоянное балансирование между взысканием долгов с одних и урегулированием долгов перед другими. Успех в этом напрямую определяет, сможет ли предприятие выполнять свои производственные задачи и обеспечивать надежное предоставление коммунальных услуг.

Алгоритм: Пошаговая работа с долгами потребителей

Цель: Максимально увеличить сбор денежных средств и минимизировать сумму невозвратных долгов.

Начало: Появление задолженности у потребителя за коммунальные услуги.

Этап 1: Анализ и классификация долга

1. **Сегментация:** Разделить все долги по срокам возникновения:

- **Текущая (до 1-2 мес.):** Мониторинг, считается нормой.
- **Просроченная (2-6 мес.):** Переход к активным действиям.
- **Проблемная (6-12+ мес.):** Требует интенсивной работы.
- **Безнадежная (> 3 лет):** Подготовка к списанию.

2. **Приоритезация:** Сконцентрировать усилия на самой крупной и "свежей" просроченной задолженности.

Этап 2: Досудебная работа (самый массовый и важный этап)

1. **Информирование:** Автоматически уведомить должника через SMS, автодозвон, e-mail, напоминание в квитанции.
2. **Претензионная работа:** Направить официальное письменное уведомление (претензию) с требованием погасить долг и предупреждением о последствиях (суд, отключение).
3. **Переговоры:** Если должник идет на контакт, предложить ему заключить соглашение о реструктуризации долга (составить график погашения частями).
4. **Применение крайней меры:** Если предыдущие шаги не помогли, запустить процедуру ограничения/приостановления коммунальной услуги (строго в соответствии с законодательством).

Этап 3: Судебная работа

1. **Проверка:** Является ли долг бесспорным?
    - **ЕСЛИ ДА (большинство случаев):** Подать заявление на выдачу **судебного приказа**. Это упрощенная и быстрая процедура без вызова сторон.
    - **ЕСЛИ НЕТ (сложный случай):** Подать **исковое заявление** в суд для полноценного разбирательства.

2. **Результат:** Получить на руки исполнительный документ (судебный приказ или исполнительный лист).

Этап 4: Исполнительное производство

1. **Передача документов:** Направить полученный исполнительный документ в Федеральную службу судебных приставов (ФССП).
2. **Сопровождение:** Взаимодействовать с судебным приставом-исполнителем для контроля за ходом взыскания.
3. **Принудительное взыскание (выполняется приставом):**
    - Арест банковских счетов должника.
    - Удержание части заработной платы или пенсии.
    - Наложение ареста на имущество.
    - Запрет на выезд за границу.

Конец: Денежные средства взысканы, либо долг признан безнадежным и списан с баланса предприятия.

Практические задания

Задание 1. Составление платежного календаря и управление кассовым разрывом.

Условия: Вы — финансовый менеджер Управляющей компании "Наш Дом". На дворе 1-е число месяца. Вам необходимо спланировать денежные потоки на ближайшие 15 дней.

Исходные данные:

- **Остаток денег на счете на начало дня 1:** 50 000 руб.
- **Ожидаемые поступления от населения:**
    - 5-го числа — 150 000 руб.
    - 10-го числа — 400 000 руб.
    - 15-го числа — 250 000 руб.
- **Обязательные платежи (крайний срок оплаты):**
    - 3-го числа — выплата аванса сотрудникам: 120 000 руб.
    - 8-го числа — оплата подрядчику за ремонт кровли: 200 000 руб.
    - 12-го числа — налоги: 300 000 руб.
    - 14-го числа — оплата поставщику за материалы: 100 000 руб.

Задача:

1. Составьте простой платежный календарь (таблицу) на 15 дней, отразив остаток на начало дня, поступления, платежи и остаток на конец дня.
2. Определите, в какие дни у компании возникает кассовый разрыв (отрицательный остаток на счете).

3. Опираясь на инструменты, описанные в тексте (раздел 6.2), предложите не менее трех конкретных шагов, которые вы предпримете для устранения кассового разрыва.

Задание 2. Анализ задолженности и разработка плана действий.

Условия: Вы — руководитель ресурсоснабжающей организации (РСО). По итогам года вы анализируете финансовые показатели.

Исходные данные:

- Общая сумма, начисленная потребителям за год (выручка): 100 млн руб.
- Сумма, фактически поступившая от потребителей: 92 млн руб.
- Общая сумма долгов вашей РСО перед поставщиками газа и электроэнергии ("кредиторка"): 9 млн руб.
- Анализ долгов потребителей ("дебиторки") показал:
    - Долги до 2 месяцев: 3 млн руб.
    - Долги от 3 до 12 месяцев: 4 млн руб.
    - Долги свыше 3 лет: 1 млн руб.

Задача:

1. Рассчитайте ключевой показатель "собираемость платежей" в процентах (раздел 6.3).
2. Объясните прямую связь между уровнем собираемости платежей и наличием у вашей РСО долгов перед поставщиками (раздел 6.4).
3. Разработайте пошаговый план работы с просроченной задолженностью (долги от 3 до 12 месяцев). Ваш план должен включать как минимум по одному мероприятию из досудебного, судебного и исполнительного этапов, описанных в тексте.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите три главные цели бюджетирования для предприятия ЖКХ.
2. Что такое "кассовый разрыв" и каковы две основные причины его систематического возникновения в сфере ЖКХ?
3. Какой основной инструмент используется для оперативного управления денежными потоками и борьбы с кассовыми разрывами?
4. Почему для регулятора тарифов слишком высокая прибыль предприятия ЖКХ является таким же негативным сигналом, как и убыток?
5. Какой финансовый показатель в ЖКХ является главным индикатором деловой активности и почему он важнее показателей рентабельности?
6. Сформулируйте "главный закон экономики ЖКХ", связывающий дебиторскую и кредиторскую задолженность.
7. Что такое "безнадежная" дебиторская задолженность и что с ней в итоге происходит?
8. Перечислите три основных метода досудебной работы с должниками.
9. В чем преимущество получения судебного приказа по сравнению с подачей полноценного иска в суд?
10. При управлении собственными долгами (кредиторской задолженностью) как обычно ранжируются платежи по степени приоритетности?