

## ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*М.Н. Семиколонова, Т.А. Рудакова*

*Алтайский государственный университет, г. Барнаул*

Предметом исследования является система бюджетного управления и ее инструменты, реализуемые в жилищно-коммунальных хозяйствах. Целью статьи является анализ проблем внедрения элементов бюджетирования и определение направлений их совершенствования в жилищно-коммунальном хозяйстве. В процессе исследования условий деятельности организаций, оценки их информационных систем и систем управленческого контроля были использованы категориальный, системный подходы, сравнительный и факторный анализ, синтез, наблюдение, логическое обобщение. В статье проанализированы основные факторы, оказывающие негативное влияние на деятельность организаций жилищно-коммунального хозяйства. Результаты анализа учетно-аналитических систем жилищно-коммунальных организаций Алтайского края позволили сделать вывод о разрозненности информации и большой вариативности принимаемых управленческих решений. Аргументирована необходимость формирования системы бюджетного управления для исследуемых объектов, отвечающей требованиям гибкости, прозрачности, релевантности, коммуникативности, контролируемости. Систематизированы проблемы формирования бюджетов и определены основные требования к их содержанию и мониторингу. В качестве наиболее важных направлений совершенствования системы бюджетного управления названы: применение бюджетирования, основанного на целевых показателях КРП (Key performance indicators); выделение центров ответственности в рамках действующей финансовой структуры и формирование учетно-финансовой политики. Контроль за выполнением задач менеджмента жилищно-коммунальных организаций рассмотрен во взаимосвязи с предлагаемой системой бюджетов. Результаты исследования развивают теорию и практику бюджетного управления в организациях ЖКХ. Внедрение предложенных направлений бюджетирования позволит повысить эффективность управленческого контроля, достоверность учетной информации и обоснованность принимаемых решений.

**Ключевые слова:** бюджетирование, управленческий учет, менеджмент, жилищно-коммунальное хозяйство, информационная система, управленческий контроль, центры ответственности, бюджетное управление, учетная политика, целевые показатели.

### **Введение**

В условиях развития рыночных отношений в стране организации приобрели юридическую и экономическую свободу и самостоятельность. Кроме того, вхождение производства в рыночные отношения было и остается крайне трудным в связи с прекращением государственной поддержки (и в первую очередь это касается предприятий ЖКХ), отсутствием финансирования предприятий за счет государственных средств, а также в силу других специфических особенностей ведения хозяйственной деятельности.

Одним из важнейших условий повышения эффективности деятельности жилищно-коммунальных хозяйств является рациональное и экономное использование имеющихся ресурсов. В этой связи наибольшую актуальность приобретают вопросы внедрения процессов бюджетирования.

Необходимым условием действия эффективной системы бюджетирования является учетно-аналитическое обеспечение. В современных условиях, характеризующихся такими тенденциями, как оперативность, стремительность, неопределенность и нестабильность, учетно-аналитическая информация приобретает важную стратегическую роль.

### **Предпосылки реформирования системы бюджетирования**

Планируя мероприятия, определяющие последовательность и пути достижения поставленных целей с учетом возможностей наиболее рационального использования имеющихся ресурсов, как правило, на пути реализации своей цели организации сталкиваются с рядом факторов, имеющих отрицательное влияние на работу организации и составление необходимых планов, в частности:

- особенности первоначального состояния – информация не обоснована, показатели нелегко определить и соизмерить;
- несогласованность между оперативными и стратегическими целями организации;
- изменчивость рыночной среды и большое количество неконтролируемых факторов, оказывающих воздействие на деятельность хозяйствующих субъектов;
- неопределенность в отношении имеющихся возможных вариантов, поиск которых требует достаточно много времени и средств;
- проблемы технического оснащения, необходимого для формирования плана предприятия;
- разрозненность подразделений – исполнителей и служб, формирующих плановые задания;

– отсутствие налаженной коммуникации между структурными подразделениями, центрами ответственности по контролю и координации бюджетного процесса.

В связи с этим лишь комплексное составление планов, а также систематический контроль за их исполнением позволяет компаниям развить качественную систему планирования, обеспечить взаимосвязь плановых и фактических показателей между отделами и подразделениями.

Система бюджетирования как необходимый инструмент для управления организацией рассматривается применительно к различным отраслям народного хозяйства многими отечественными авторами [1–4]. Как показывает мировой опыт [5, 6], основным в работе организаций при утверждении плановых решений является определение текущей и планируемой экономической стратегии, эффективным методом достижения планов которой является система построения бюджетного процесса на предприятии.

В экономической литературе [7] названы основные критерии учетно-аналитического обеспечения бюджетирования: релевантность, существенность, объективность, своевременность, системность, понятность. Но с нашей точки зрения, для осуществления задач эффективного управления системы бюджетирования к перечисленным критериям следует добавить требования:

– гибкости: система должна продолжать работать даже при глобальном изменении внешних и внутренних условий хозяйствования, либо иметь возможность к их адаптации для поддержания стабильной работы;

– прозрачности: работа системы должна быть настроена и скоординирована, не должно быть двусмысленной интерпретации вариантов решения встающих перед системой, необходимо развивать возможность усиленной координации и контроля за ее деятельностью.

При построении бюджетной системы стоит обратить внимание на ее соответствие некоторым критериям, а именно:

- учетные данные и аналитические выводы на основе плановых данных должны иметь сходный формат;

- особое внимание нужно уделить организации оперативного учета и контролю за движением финансовых ресурсов;

- отправной информацией для формирования затрат структурных подразделений являются данные производственного плана. Переход от планов производства к формированию смет осуществляется с применением единых правил расчета и прогноза затрат;

- затраты производственного характера должны иметь привязку непосредственно к объектам планирования на производстве;

- планы строго регламентированы.

### Проблемы организации бюджетирования при предприятиях ЖКХ

Жилищно-коммунальные организации Алтайского края в своем большинстве относятся к малым предприятиям, и поэтому к ним абсолютно применимы факторы, влияющие на создаваемую систему бюджетирования:

- 1) простая структура управления предприятием;

- 2) гибкость и высокая степень адаптации к меняющимся условиям;

- 3) преимущественно централизованное управление одним руководителем, единоличное принятие решений;

- 4) эффективные коммуникации и координация между сотрудниками;

- 5) нехватка финансовых ресурсов для модернизации системы управления предприятием, финансового и управленческого учета [8].

Анализ условий хозяйствования и моделей информационной системы организаций ЖКХ Алтайского края позволил сделать следующие выводы. Особенность деятельности жилищно-коммунальных организаций заключается в том, что вид оказываемых услуг является регулируемым, т. е., в соответствии с действующим законодательством, цены (тарифы) устанавливаются в соответствии с принятым Решением Управления по государственному регулированию цен и тарифов Алтайского края. В соответствии с регламентом, определенным в Методических указаниях по расчету регулируемых цен (тарифов) в сфере теплоснабжения от 01.10.2011 г. № 760-э, в первый период регулирования расчет осуществляется методом экономически обоснованных затрат; в следующие – методом индексации цен на установленные расходы.

Число предприятий жилищно-коммунального комплекса, работающих с убытками, по официальным данным [9] составляет в Алтайском крае 72 %. В основном, это организации сферы предоставления жилищных услуг, водо- и теплоснабжения.

Износ оборудования в среднем составляет 60 %, износ сетей – 70 %. Это крайне негативно сказывается на нормальном прохождении технологического процесса, который, как правило, сопровождается большим количеством аварийных ситуаций, дополнительными расходами на их устранение и ростом себестоимости, превышающей утвержденные тарифы.

Структура доходов предприятия характеризуется в основном доходами по трем группам потребителей: население, бюджетные организации и прочие потребители. Основными потребителями услуг (в среднем 55 %) являются учреждения социального комплекса (школы, детские сады, больницы). Дебиторская задолженность примерно на треть обусловлена неплатежами населения.

Процесс бюджетирования изучаемых организаций, как правило, представлен одной формой – бюджетом доходов и расходов. В связи с этим,

можно выделить несколько групп проблем разработки и внедрения бюджетирования на предприятиях ЖКХ, каждая из которых имеет ряд причин.

К первой группе проблем можно отнести проблемы бюджетирования как инструмента управления. По мнению авторов, в данной ситуации следует говорить о «бюджетном управлении», имеющем более широкое понятие, чем «бюджетирование». Толкование термина «бюджетное управление» представлено в работах О.Д. Кавериной: «бюджетное управление – оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности с помощью бюджетов, позволяющих достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов» [10, с. 118]. В пользу замены концепции корпоративного бюджетирования бюджетным управлением высказываются и зарубежные авторы. Так, Vanham R. [11] формулирует 10 причин замены бюджетирования:

1. Долгосрочное бюджетирование не дает возможности быстрого реагирования в условиях неопределенности и меняющейся рыночной среды.
2. Формирование системы бюджетов поглощает около 20% времени менеджеров организации.
3. Бюджетные значения устаревают в течение нескольких месяцев, так как основные заложенные при построении бюджетов допущения часто меняются.
4. Бюджеты не могут учесть все внешние факторы, влияющие на деятельность организаций.
5. Бюджетирование не согласовывается со стратегией организацией, так как сосредотачивается главным образом на реализации функций подразделений предприятия.
6. Бюджетирование лишает сотрудников возможности проявлять инициативу и новаторство.
7. Возмещение затрат не связано с добавленной стоимостью, так как расходы бюджетов составляются и согласовываются на основе результатов предыдущего года.
8. Бюджетирование укрепляет командно-контрольный тип управления.
9. Зачастую выбор целевых значений демотивирует сотрудников.
10. Бюджетирование приводит к неэтичному поведению, поскольку агрессивные цели и стимулы заставляют менеджеров добиваться целевых значений любой ценой.

С нашей точки зрения, для исследуемых организаций ЖКХ более приемлемым является непрерывное управление на основе системы скользящих бюджетов. Мы полагаем, что в условиях постоянно изменяющихся цен на ресурсы и тарифы организациям необходимо сосредоточиться на формировании среднесрочных целевых показателей.

Вторая группа проблем: проблемы регламентации бюджетирования. Финансовыми службами

организаций не разрабатывается регламент формирования бюджетных показателей, отсутствует ответственность руководителей подразделений за произведенные затраты и полученные доходы.

Третья группа проблем: проблемы финансового моделирования системы. Бюджетирование должно ставить задачу комплексного управления всеми аспектами деятельности организации. Система аналитического учета не обеспечивает формирование информации в разрезе классификационных групп затрат, что имеет особенную актуальность при обосновании и анализе оперативных управленческих решений на стадии производства и реализации, а также для оценки эффективности деятельности.

Практика показывает, что бюджетирование как комплексная, системная модель контроля и планирования деятельности в организациях ЖКХ отсутствует. Планирование деятельности предприятия производится лишь с учетом ежедневных потребностей.

### **Направления развития бюджетного управления**

Основные направления совершенствования процесса бюджетного управления в жилищно-коммунальных организациях сводятся к следующему.

Во-первых, это создание системы ориентиров для ведения хозяйственной деятельности, базы данных для анализа финансового состояния и финансового менеджмента, что повысит уровень обоснованности принятия управленческих решений. В данном случае актуальным для исследуемых организаций будет система бюджетирования, основанная на целевых показателях KPI (Key performance indicators). В качестве контрольных показателей предложено выделить: объем выручки, норму и массу маржинальной, операционной, балансовой и чистой прибыли. Также такая система оценки может включать в качестве целевого показателя интегральный показатель деятельности – денежный поток от операционной деятельности [12].

Следующим шагом для постановки системы бюджетирования является определение финансовой структуры предприятия. Выделение мест формирования затрат не только как единиц аналитического учета, но и как центров ответственности позволит повысить эффективность контроля за расходованием ресурсов организаций. Эффективность управления результатами по центрам прибыли подтверждается и в зарубежных исследованиях [13]. Так, шведская компания Ahlsell, отказавшись от системы бюджетирования в пользу формирования центров прибыли, в период с 1995 года увеличила количество последних с 14 до 200. Преимуществом такого решения является то, что центры прибыли могут разрабатывать свои собственные стратегии; руководители подразделений получили возможность регулировать уровни ресурсов, осно-

ываясь на рыночных изменениях, а не бюджетных циклах. У компании Ahlsell появилась возможность анализировать, насколько прибыльными являются счета клиентов, что не удавалось при бюджетном подходе к измерению эффективности.

Третьим направлением совершенствования является разработка внутренней учетной политики, системы планирования, анализа и регламентация. В результате проведения данного этапа формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета, в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов [14]. Определяется порядок планирования — от формирования плана продаж до утверждения основного бюджета предприятия, с указанием участников процесса планирования, регламентов их действий, формата документов и сроков их разработки, согласования и утверждения.

Реализация перечисленных выше предложений в построении учетно-аналитической модели организаций ЖКХ обеспечит уверенность собственников в том, что имеющиеся активы организации надежно защищены, а финансовые и нефинансовые ресурсы эффективно распределены. Комплексная методика бюджетного управления позволит уменьшить риск ошибок, вероятность потерь в условиях динамично изменяющейся рыночной среды. Формирование достоверной и оперативной управленческой отчетности, в свою очередь, даст возможность обоснованного принятия управленческих решений и улучшения финансового состояния организации.

Взаимосвязь форм бюджетов с задачами менеджмента, на реализацию которых они направлены, представлена в таблице.

#### Заключение

Таким образом, система бюджетирования и внутреннего контроля организации, с нашей точки зрения, должна быть основана на применении следующих принципов. Во-первых, в основе организации и регламентации бюджетного процесса должна лежать коммуникация и налаженная система деловых контактов между сотрудниками организации. Контролируемые показатели, процедуры их формирования должны быть доведены до соответствующих менеджеров, чтобы они могли их использовать в своих сферах ответственности. Уровень детализации представляемых отчетов по контролю бюджетных значений должен определяться рациональностью и необходимостью для нужд управления.

Во-вторых, контроль и последующий анализ должен производиться в разрезе релевантных показателей доходов и расходов, которые представляют: характеристику природы и степени воздей-

ствия рисков на деятельность организации; результаты эффективности производственной и финансовой политики, процессов и процедур внутреннего контроля; количество и качество ресурсов, необходимых для достижения целей организации; делегации и пределы полномочий для менеджеров разных уровней управления.

И конечно, процедура бюджетирования становится бесполезной при отсутствии обратной связи и возможности реагирования на изменения условий функционирования. Завершающим этапом бюджетирования безусловно является анализ фактически полученных результатов, позволяющий расставить приоритеты деятельности организации, пересмотреть бизнес-модель, выявить и оценить финансовые процессы, подвергающиеся наибольшему риску.

#### Литература

1. Глубокова, Л.Г. Бюджетирование как ключевой элемент управления современными сельскохозяйственными организациями / Л.Г. Глубокова, Е.И. Грибова // *Вестник Алтайской науки*. – 2014. – № 4(22). – С. 17–24.
2. Бочаров, С.Н. Методические аспекты оценки эффективности вертикальной интеграции / С.Н. Бочаров, О.И. Герман // *Известия Алтайского государственного университета*. – 2012. – № 2/2 (74). – С. 269–276.
3. Семиколенова, М.Н. Управление, бюджетирование и анализ затрат: оперативный и стратегический аспекты / М.Н. Семиколенова, Л.А. Семина, С.Ю. Федорова // *Известия Алтайского государственного университета*. – 2008. – № 2. – С. 126–130.
4. Никулина, С.Н. Контрольные аспекты системы бюджетирования перерабатывающей организации агропромышленного комплекса / С.Н. // *Международный бухгалтерский учет*. – 2014. – № 26. – С. 33–43.
5. *Corporate budgeting is broken – Let's fix it* / M.C. Jensen // *Harvard Business Review*. – 2001. – Vol. 11 – P. 94–101.
6. Sandison, D. Activity-based planning and budgeting: A new approach / D. Sandison, S.C. Hansen and R.G. Torok // *Journal of Cost Management*. – 2003. – March/April. – P. 16–22.
7. Гареев, Б.Р. Критерии полезности учетно-аналитического обеспечения финансового контроллинга и бюджетирования / Б.Р. Гареев // *Аудиторские ведомости*. – 2014. – № 8. – С. 72–81.
8. Татаровская, Т.Е. Аспекты бюджетирования на малых предприятиях / Т.Е. Татаровская // *Международный бухгалтерский учет*. – 2013. – № 39. – С. 18–26.

## Взаимосвязь бюджетных значений и задач внутреннего контроля

Показатели	Задачи повышения эффективности деятельности	Соответствующий бюджет
Выручка от реализации	Увеличение объема выручки: – разработка планов для контролеров в том числе, разработка системы поощрений и штрафов за выполнение или невыполнение планов, – задействование юриста для формирования исковых заявлений в суд, – проработка возможности повышения тарифов	Бюджет продаж, бюджет движения денежных средств
Величина себестоимости	Сокращение себестоимости оказания услуг за счет: – снижение затрат на основные виды сырья (топливо, электроэнергия, вода) за счет формирования плана закупок с указанием строгой регламентации величины расходов, проведение торгов на электронных специализированных торговых площадках. Это позволит найти поставщиков (в части топлива) по приемлемым ценам и что не маловажно, по заявленным качествам. – установление лимитов потребления ресурсов, – разработка программ энергосбережения и энергоэффективности, – дефектование оборудования на производственных участках, составление плана ремонтных работ – снижение величины накладных расходов по средствам установления лимитов	Бюджет прямых материальных затрат, бюджет накладных расходов
Величина постоянных расходов	Снижение уровня управленческих расходов: заключение договоров субаренды на незадействованные в производственном процессе помещения	Бюджет управленческих расходов, бюджет движения денежных средств
Величина прибыли	Увеличение объема выручки. Снижение себестоимости. Контроль за показателями рентабельности	Бюджет движения денежных средств, баланс
Величина показателей ликвидности и платежеспособности	Увеличение объема денежных средств (как наиболее ликвидных активов). Сокращение кредиторской задолженности	Бюджет движения денежных средств, баланс
Величина показателей независимости и финансовой устойчивости	Контроль за соотношением собственного и заемного капитала. Увеличение прибыли	Бюджет движения денежных средств, баланс

9. Показатели развития отраслей Алтайского края. – <http://protown.ru/russia/obl/articles/7726.html>

10. Каверина, О.Д. Управленческий учет / О.Д. Каверина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 350 с.

11. Freed from the budget: Many companies see budgeting as a time-consuming exercise of limited value. Some are resorting to a radical fix: Getting rid of the budget / R. Banham // CFO. – 2012. – Vol. 10. – P. 41–46.

12. Панов, М. Бюджетирование на основе KPI: инновационный подход / М. Панов // Консультант. – 2010. – № 23. – С. 14–17.

13. Hope, J. Who needs budgets? / J. Hope, R. Frazer // Harvard Business Review. – 2003. – February. – P. 108–115.

14. Костина, Г.Ю. Рабочая система бюджетирования: техника внедрения / Г.Ю. Костина. – [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/rollout\\_tech.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/rollout_tech.shtml)

**Семиколонова Марина Николаевна.** Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета, аудита и анализа, Алтайский государственный университет (г. Барнаул), semikmn@mail.ru

**Рудакова Татьяна Алексеевна.** Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета, аудита и анализа, Алтайский государственный университет (г. Барнаул), rta\_62@mail.ru

Поступила в редакцию 10 марта 2017 г.

DOI: 10.14529/em170207

## PROBLEMS OF BUDGET MANAGEMENT ARRANGEMENTS IN THE HOUSING AND COMMUNAL ORGANIZATIONS

**M.N. Semikolenova, T.A. Rudakova**

*Altai State University, Barnaul, Russian Federation*

The subject of the study is the budget management system and its tools implemented in housing and communal services. The purpose of the article is to analyze the problems of introducing elements of budgeting and determine the directions for their improvement in the housing and communal services. In the course of investigations of the conditions of the organizations' activities, evaluation of their information systems and management control systems, categorical and systemic approaches, comparative and factor analysis, synthesis, observation, logical generalization are used. The main factors exerting negative impact on the activity of housing and communal organizations are analyzed. Findings of the analysis of registration and analytical systems of the housing and communal organizations of Altai Krai allows to draw a conclusion on the lack of continuity of information and big variability of the managerial decision-making. The reasons of the need for formation of the budgetary management system for the studied objects meeting the requirements of flexibility, transparency, relevance, communicativeness and controllability are given. The problems of formation of budgets are systematized and the basic requirements to their contents and monitoring are defined. The most important direction of improvement of budgetary management system are mentioned in the article: application of budgeting based on target indicators of KPI (Key Performance Indicators); allocation of responsibility centers within operating financial structure and formation of registration and financial policy. Control over the execution of tasks of the housing and communal organizations management is considered in interrelation with the suggested system of budgets. The results of the research develop the theory and practice of budget management in housing and communal organizations. The introduction of suggested directions of budgeting will improve the effectiveness of management control, the reliability of accounting information and the validity of decisions.

**Keywords:** budgeting, management accounting, management, housing and communal services, information system, administrative control, responsibility centers, budgetary management, accounting policy, target indicators.

### References

1. Glubokova L.G., Gribova E.I. [Budgeting as Key Element of Management of Modern Agricultural Organizations]. *Vestnik Altayskoy nauki* [Messenger of the Altai Science], 2014, no. 4(22), pp. 17–24. (in Russ.)
2. Coopers S.N., Hermann O.I. [Methodical Aspects of an Assessment of Efficiency of Vertical Integration]. *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta* [News of the Altai State University], 2012, no. 2/2 (74), pp. 269–276. (in Russ.)
3. Semikolenova M.N., Semina L.A., Fedorova S.Yu. [Management, Budgeting and Analysis of Expenses: Operational and Strategic Aspects]. *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. [News of the Altai State University], 2008, no.2, pp. 126–130. (in Russ.)
4. Nikulina S.N. [Control Aspects of System of Budgeting of the Overworking Organization of Agro-industrial Complex]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchët* [The International Accounting], 2014, no. 26, pp. 33–43. (in Russ.)
5. Jensen M.C. Corporate Budgeting is Broken – Let's Fix it. *Harvard Business Review*, 2001, no. 11, pp. 94–101.
6. Sandison D., Hansen S.C. and Torok R.G.. Activity-based Planning and Budgeting: A New Approach. *Journal of Cost Management*, 2003, no. 3, pp. 16–22.
7. Gareyev B.R. [Criteria of Usefulness of Registration and Analytical Ensuring Financial Controlling and Budgeting]. *Auditorskie vedomosti* [Auditor Sheets], 2014, no. 8, pp. 72–81. (in Russ.)

8. Tatarovskaya T.E. [Aspects of Budgeting at Small Enterprises]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [The International Accounting], 2013, no. 39, pp. 18–26. (in Russ.)
9. *Pokazateli razvitiya otrasley Altayskogo kraia* [Indicators of Development of Branches of Altai Krai]. Available at: <http://protown.ru/russia/obl/articles/7726.html>
10. Kaverina O.D. *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 2003. 350 p.
11. Banham R. Freed from the Budget: Many Companies See Budgeting as a Time-consuming Exercise of Limited Value. Some Are Resorting to a Radical Fix: Getting Rid of the Budget. *CFO*, 2012, no. 10, pp. 41–46.
12. Panov M. [Budgeting on the Basis of KPI: Innovative Approach]. *Konsul'tant* [Consultant], 2010, no. 23, pp. 14–17. (in Russ.)
13. Hope J., Frazer R. Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*, 2003, no. 2, pp. 108–115.
14. Kostina G.Yu. *Rabochaya sistema byudzhetrovaniya: tekhnika vnedreniya* [Working System of Budgeting: Technology of Introduction]. Available at: [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/rollout\\_tech.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/rollout_tech.shtml)

**Marina N. Semikolenova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting, Audit and Analysis, Altai State University, Barnaul, [semikmn@mail.ru](mailto:semikmn@mail.ru)

**Tatyana A. Rudakova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting, Audit and Analysis, Altai State University, Barnaul, [rta\\_62@mail.ru](mailto:rta_62@mail.ru)

*Received 10 March 2017*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Семиколенова, М.Н. Проблемы организации бюджетного управления в жилищно-коммунальных организациях / М.Н. Семиколенова, Т.А. Рудакова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 48–54. DOI: 10.14529/em170207

### FOR CITATION

Semikolenova M.N., Rudakova T.A. Problems of Budget Management Arrangements in the Housing and Communal Organizations. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 2, pp. 48–54. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170207