

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование департамента)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Учет, анализ и аудит

(направленность (профиль))

## МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Особенности организации системы контроллинга на предприятии  
дорожной отрасли (на примере Акционерного общества «Тюменское  
областное дорожно-эксплуатационное предприятие»)»

Студент

М.Ю. Прохорова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Я.С. Митрофанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы к.э.н, доцент Л.Ф. Бердникова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

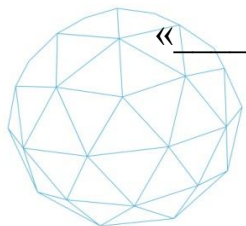
**Допустить к защите**

Руководитель департамента к.э.н, доцент А.А. Шерстобитова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.



Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические и методологические основы системы контроллинга ..	9
1.1. Сущность и механизм организации системы контроллинга на предприятии.....	9
1.2. Информационная и методологическая база исследования системы контроллинга .....	19
1.3. Обзор отечественного и зарубежного опыта организации системы контроллинга .....	29
2. Особенности деятельности АО «ТОДЭП» как предприятия дорожной отрасли.....	36
2.1. Определение специфики дорожной отрасли в деятельности предприятий.....	36
2.2. Техничко-экономическая характеристика, организационная структура АО «ТОДЭП».....	42
2.3. Анализ важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП» .....	52
3. Направления и особенности организации системы контроллинга для предприятия дорожной отрасли .....	66
3.1. Оценка влияния специфики отрасли и рынка на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	66
3.2. Сопоставление принципов контроллинга с актуальными проблемами АО «ТОДЭП».....	71
3.3. Применение системы контроллинга как инструмент для достижения стратегических целей предприятия .....	77
Заключение .....	85
Список используемых источников.....	89
Приложение 1 .....	98

## Введение

Современная мировая экономика, а также экономика Российской Федерации в общем понимании представляет собой некую консолидацию рыночных, финансовых, производственных отношений между предприятиями, организациями, физическими лицами.

Экономические отношения в этом смысле выражаются в товарообменных процессах, в финансовой деятельности, в деятельности по производству товаров, работ, услуг.

Инструментом данных отношений являются финансы, а результатом деятельности для каждого субъекта становится получение материальных благ, прибыли или убытка, то есть какой-либо финансовый результат. Получение финансового результата деятельности и возможность субъекта продолжать экономические отношения определяется финансовым состоянием субъекта.

Тема данного исследования - «Особенности организации системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли (на примере Акционерного общества «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие»)». Тема затрагивает с одной стороны общеэкономическую природу предприятия в роли субъекта экономических отношений, с другой стороны тема ориентирована на организацию системы контроллинга для конкретного предприятия и на выявление особенностей функционирования предприятия в отдельно взятой отрасли экономики, как то дорожное хозяйство в условиях рынка.

Актуальность выбранной темы подтверждается тем, что в условиях рынка (в среде высоко конкурентной борьбы, где в постоянной взаимосвязи функционируют предприятия) финансовое состояние, результаты финансово-хозяйственной деятельности являются критерием надежности партнера, определяют его конкурентоспособность, потенциал реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности.

А система контроллинга в данной связи становится важнейшим источником информации для эффективного управления предприятием и

индикатором для партнеров по бизнесу в части привлечения инвестиций и заключения взаимовыгодных сделок.

Актуальность выбора дорожной отрасли и ее особенностей в качестве примера для исследования организации системы контроллинга предприятия характеризуется стратегическим значением данной отрасли в Российской Федерации и тем влиянием, которое оказывает дорожная отрасль на развитие экономики каждого региона и всей страны в целом.

В подтверждение важности дорожного хозяйства в экономике страны свидетельствуют расходы на него, учитываемые в государственном бюджете. Можно привести следующие данные: при реализации приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги» в 2017 году за счет ассигнований из Федерального дорожного фонда осуществлялись дорожные работы на территории 38 крупных городских агломераций в 36 субъектах Российской Федерации на 3927 объектах автомобильных дорог и улично-дорожной сети, завершено приведение в нормативное состояние участков общей протяженностью 26182,1 км дорог. В 2016 году объем расходов Федерального дорожного фонда составил 614 миллиардов рублей, в 2017 году - 657 миллиардов рублей, регионы с учетом трансфертов из государственной казны вложили ещё более 700 миллиардов [78]. Кроме того, председатель Правительства Российской Федерации Д.А. Медведев отметил: «Дорожный комплекс - это важнейший самостоятельный сектор экономики, его вклад в валовый внутренний продукт составляет 7-8 процентов» [43].

Целью исследования, проводимого в работе, является не только раскрытие сущности организации системы контроллинга на предприятии, но исследование данного вопроса на конкретном примере, а также обозначение отличительных особенностей отрасли, в которой функционирует предприятие и выработка мероприятий по оптимизации финансового состояния, улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Выявление тех особенностей отрасли, которые непосредственно влияют на финансовую деятельность и состояние предприятий, входит в цели данной

работы, поскольку позволяет в дальнейшем, при поиске путей оптимизации финансового состояния и результатов деятельности предприятия, применять помимо общеэкономических и специальные, индивидуальные решения.

Задачи, выполняемые в данной работе, исходят из её целей и состоят в следующем:

- рассмотрение теоретической основы организации системы контроллинга на предприятии как экономического явления;
- изучение специфики экономической деятельности в дорожной отрасли;
- анализ общих финансово-экономических показателей исследуемого предприятия, показателей платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, деловой активности и рентабельности деятельности;
- определение факторов влияния специфики отрасли на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- сопоставление принципов контроллинга с актуальными проблемами исследуемого предприятия;
- разработка мероприятий, путем применения системы контроллинга как инструмента для достижения стратегических целей предприятия.

Объектом исследования в данной работе выступает система контроллинга, которая представляет собой выраженную в относительных и количественных оценочных показателях совокупность сильных и слабых сторон предприятия, необходимых для разработки стратегии развития и принятия правильных управленческих решений, направленных на получение прибыли и повышение стоимости бизнеса. К организации системы контроллинга относятся хозяйствующие субъекты и конкретные аспекты финансового-хозяйственного положения.

Предмет организации системы контроллинга на предприятии – это финансовые, трудовые, материальные, технические ресурсы и их потоки, которые отражают отношения, складывающиеся в объекте исследования.

Данная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников, включающий в себя 78 наименований.

Кроме того, работа содержит 1 приложение, которое позволяет наиболее полно представить исследуемый материал.

Также в работе приводятся 23 таблицы и 13 рисунков, что позволяет самым наглядным образом интерпретировать информацию.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты и значимость выбранной темы, экономическая природа явления, описываются общие положения исследуемой проблемы, указывается её сущность.

Вторая глава является аналитической частью работы, в ней происходит глубокий анализ функционирования рассматриваемого предприятия, рассчитываются необходимые показатели, происходит их анализ и оценка.

В третьей главе обобщаются результаты предыдущей работы, разрабатываются и обосновываются выводы, выдвигаются практические предложения, направленные на оптимизацию ситуации, исследованной во второй главе, кроме того предлагаются пути совершенствования исследуемого вопроса, выявляются перспективы развития.

В основу для написания данной работы легли труды отечественных и зарубежных авторов в области выбранной темы, исследование базируется на тщательном изучении законодательного, нормативного, инструктивного и фактического материала.

В данной работе использованы теоретические и практические методы исследования, которые связаны со сбором конкретных данных об объекте для его дальнейшей характеристики. На теоретическом и практическом уровнях исследования применяются: анализ, аналогия, дедукция, индукция, классификация, сравнение, измерение.

Информационная база исследования состоит из законодательных, нормативно-правовых актов в действующей редакции, учебных пособий, научных статей в области экономики, анализа публичной отчетности, анализа финансовой деятельности предприятий, теории и практики организации системы контроллинга.

Теоретическая значимость работы заключается в полном и широком рассмотрении исследуемого объекта, в сравнении и сопоставлении определений нескольких источников, и формировании собственной точки зрения на рассматриваемые вопросы.

Систематизированные теоретические положения, выявленные закономерности могут быть использованы как основание для дальнейшего научного изучения проблемы особенностей организации системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

1. Обобщены и классифицированы теоретические положения о применении системы контроллинга на предприятиях и актуализированы в разрезе отраслевой специфики.

2. Разработана и предложена к внедрению оригинальная модель применения системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли, позволяющая оптимизировать потребление всех видов ресурсов предприятия, вследствие чего происходит поэтапное решение выявленных проблем предприятия.

3. Предложена индивидуальная методика применения системы контроллинга, отличающаяся от стандартной учетом специфических негативных факторов дорожной отрасли, позволяющая свести к минимуму их воздействие.

4. Выработан собственный алгоритм внедрения системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли, позволяющий повысить эффективность работы предприятия и улучшить показатели его деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в следующем: положения и выводы исследования свидетельствуют о наличии факторов, свойственных дорожной отрасли, которые непосредственно влияют на финансовое состояние предприятия, на результаты его финансово-хозяйственной деятельности, а предложенные мероприятия по оптимизации доказывают возможность управления финансовым состоянием предприятия,

что может применяться на конкретных предприятиях и послужить основой для практических исследований в данной области.



## 1. Теоретические и методологические основы системы контроллинга

### 1.1. Сущность и механизм организации системы контроллинга на предприятии

В целях настоящего исследования, изучим понятие контроллинга и определим, каким образом контроллинг оказывает влияние на управление предприятием, улучшая и совершенствуя его.

Обратимся к семантике понятия «контроллинг». Термин «контроллинг» происходит от английского слова «control» - надзор, сдерживание, контроль, регулирование, проверка [72]. При этом, как считают Кузнецов В. В. и Большухина И. С., ошибочно отождествлять контроллинг только с контролем, поскольку в действительности контроль представляет собой лишь элемент контроллинга [31].

А.М.Карминский называет контроллинг концепцией управления, порожденной практикой современного менеджмента [27].

Чтобы определить, что же такое «контроллинг» и каким именно образом он влияет на деятельность предприятия, обратимся более подробно к сущности понятия «контроллинг».

В связи с этим, в таблице 1 рассмотрим интерпретации, варианты определения понятия «контроллинг».

Таблица 1 - Интерпретации понятия контроллинг

№ п/п	Определения	Источник
1	Философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе»	А. М. Карминский [30, стр. 8]
2	Система непрерывной оценки всех сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников	Б.А. Райзберг [41, стр. 8]
3	Учет и контроль на предприятии	Большой экономический

№ п/п	Определения	Источник
		словарь [19]
4	Ориентируется на поддержку процесса принятия управленческих решений на предприятии	А.Н. Петров [39]
5	Направление экономической работы на предприятии для принятия оперативных и стратегических решений	Е.А. Ананькина. Л.В. Попова [11, 40]
6	Межфункциональный инструмент управления, обеспечивающий обоснованность принимаемых руководством решений	В.В. Глухов [22]
7	Концепция системы управления; контроллинг ориентирован, прежде всего, на поддержку процессов принятия решений	А. М. Карминский, [27] С. М. Климов, [28]
8	Концепция системного менеджмента, управления организацией или отдельным функциональным процессом; он является ведущим элементом, механизмом, обеспечивающим управление по интегрированным целям в многоступенчатой системе планирования и контроля деятельности предприятия	Х. Анн [13]
9	Концепцию эффективного управления фирмой ; система контроллинга интегрирует учет, планирование, маркетинг в единую самоуправляемую систему	Э.А. Уткин [48]
10	Региональный инфраструктурный инновационный контроллинг становится прогрессивным методом эффективного управления субъектом федерации (или федерального округа); осуществляет конвергенцию рыночной инфраструктуры	Н.В. Мордовченков [37]

Как мы видим из таблицы 1, однозначного определения термина «контроллинг» не существует. Он вбирает в себя широкий спектр подходов, методик и богатую универсальную информационную базу. Именно благодаря своей разносторонности, гибкости, контроллинг как направление в области управления хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия успешно и интенсивно развивается в разных странах мира.

Систематизируя представленные варианты определения понятия «контроллинг», можно сделать следующий вывод: контроллинг – это одновременно и концепция, и механизм, и технология управления предприятием, в основе которой лежит экономическая природа.

Сам контроллинг является комплексной концепцией, цель которой - координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения [31]. Контроллинг задействован на всех стадиях управленческого процесса. Конечная же его цель - обеспечение конкурентоспособности и прибыльности предприятия.

Данное понимание контроллинга вытекает в его принципиальную структуру, которую можно проиллюстрировать, обратившись к рисунку 1.

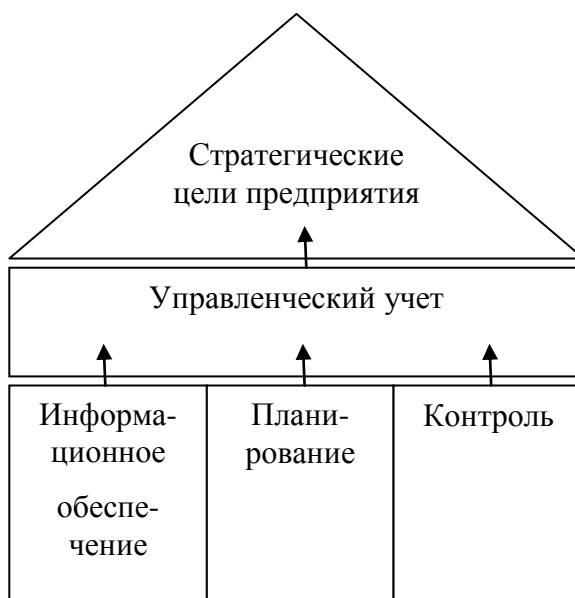


Рисунок 1 – Принципиальная структура системы контроллинга

Как показано на рисунке 1, фундаментом контроллинга являются информационное обеспечение, планирование, контроль, которые используются в управленческом учете для достижения целей предприятия.

Выделим ключевые положения теории контроллинга, согласно Кузнецову В. В. и Большухиной И. С.:

1. В решении задач управления предприятием контроллинг способствует оптимизации процесса и принятию управленческих решений.

2. Поэтапная структура контроллинга соответствует уровням принятия управленческих решений на предприятии.

3. Контроллинг актуален в условиях информационного общества и эпохи глобализации.

4. Контроллинг ориентирован на обеспечение высокой эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях неопределенности и нестабильности рыночной среды.

5. Реализуя свои функции, контроллинг основывается на базовых положениях системного подхода об интеграции и взаимосвязях [31].

Пути обеспечения успешного функционирования организационной системы предприятия посредством контроллинга представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Пути обеспечения успешного функционирования организационной системы предприятия посредством контроллинга

Как показано на рисунке 2, путями обеспечения успешного функционирования организационной системы предприятия посредством контроллинга являются: адаптация, согласование, контроль, координация, корректировка, интеграция данных.

Согласно А.В. Карминскому, можно выделить несколько узловых компонентов концепции контроллинга, представим их в таблице 2.

Таблица 2 - Узловые компоненты концепции контроллинга

№ п/п	Наименование компонента	Суть	Ключевые позиции
1	Философия доходности	Ориентация на эффективную работу предприятия в долгосрочной перспективе	Приоритет рентабельности над ростом объемных показателей
			Устойчивый рост стоимости предприятия
			Рост эффективности и стоимости предприятия не должен превышать допустимые для конкретных условий уровни риска
2	Цикличность	Итеративность планирования, контроля исполнения, принятия корректирующих решений	Технология встречных потоков: планирование «сверху вниз», затем «снизу вверх»
			Методика коррекции и координации плановых заданий
			Анализ фактических данных по контролируемым величинам, выработка мероприятий по устранению нежелательных отклонений
3	Системность	Создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления	

Подводя итоги таблице 2, и рассмотрению сущности контроллинга как такового, скажем, что контроллинг представляется как инструмент, с помощью которого можно ликвидировать узкие места в деятельности организации и ориентироваться в перспективе на установленные в соответствии со стратегией цели предприятия.

В целях дальнейшего исследования обратимся к механизму организации системы контроллинга на предприятии.

«С организационной точки зрения контроллинг – структурный элемент предприятия – подразделение, служба или отдел, осуществляющие функции

контроллинга, определяемые внутренними документами предприятия» [29, стр.9]. Подразделение контроллинга фиксирует результаты производственно-хозяйственной деятельности. Его задачами в данном случае являются разработка методов и инструментов измерения:

- 1) ресурсов (материалы, труд, финансы);
- 2) функциональных областей (производство, закупки);
- 3) элементов управления (учет, планирование, контроль, анализ).

Обязательные требования к результатам измерений: точность, достоверность, объективность, единообразие, сопоставимость.

Система контроллинга, внедряясь в структуру предприятия, обретает свои цели, которые идентичны целям предприятия и выражаются в экономических показателях.

Поскольку предприятие – это своеобразный живой организм, то функции и задачи контроллинга на предприятии вариативны. Рассмотрим их по различным областям структуры деятельности предприятия в таблице 3.

Таблица 3 - Функции и задачи контроллинга в структуре деятельности предприятия

№ п/п	Область в структуре деятельности предприятия	Функции контроллинга	Задачи контроллинга
1	Область учета	Учет для целей управления	Сбор и обработка информации
			Разработка и внедрение системы внутреннего учета
			Унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений
2	Область планирования	Поддержка процесса планирования	Информационная поддержка при разработке базисных планов
			Формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования

№ п/п	Область в структуре деятельности предприятия	Функции контроллинга	Задачи контроллинга
			Установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования Координация процесса обмена информацией Проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость Координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию Составление сводного плана предприятия
3	Область контроля и регулирования	Контроль над реализацией планов, оценка протекающих процессов, выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации	Определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезах Сравнение плановых и фактических показателей для измерения и оценки степени достижения цели Определение допустимых границ отклонений величин Анализ отклонений, интерпретация причин отклонений, плана от факта Выработка предложений для уменьшения отклонений
4	Область информационно-аналитического обеспечения	Представление отчетности руководству	Разработка информационной системы Стандартизация информационных носителей и каналов Разработка инструментария для планирования, контроля, принятия решений

По итогам таблицы 3, сделаем вывод, что контроллинг в своем существовании на предприятии несет множество разных, но взаимосвязанных функций и задач.

Кроме вышеназванных, имеют место и специальные функции и задачи контроллинга. Например: исследования с целью установления текущего положения предприятия и перспектив его развития; оценка конкурентоспособности; расчет нестандартных калькуляций; расчет эффективности частных инвестиционных проектов.

Механизм организации системы контроллинга на предприятии может быть осуществлен несколькими способами. Основными из них являются:

1) создание специализированного подразделения (отдела) в структуре предприятия для выполнения функций контроллинга;

2) внедрение автоматизированного программного обеспечения по учету и контроллингу.

У обоих механизмов есть свои положительные и отрицательные стороны. Рассмотрим их в таблице 4.

Таблица 4- Положительные («+») и отрицательные (« - ») стороны механизмов организации системы контроллинга на предприятии

«+»	« - »
1. Создание специализированного подразделения	
Персональная ответственность	Вынужденное изменение устоявшейся организационной и управленческой структуры
Консолидация информации	Изъятие определенных функций (учетных, контрольных, аналитических) у некоторых подразделений, вынужденное перераспределение обязанностей персонала
Координация планов относительно остальных подразделений	Сложность в подборе квалифицированных специалистов, отвечающих требованиям должности специалиста по контроллингу.
	Опасность чрезмерного усиления влияния службы контроллинга и доминирование её над другими подразделениями
	Возможное расширение штата сотрудников, увеличение численности, или установление



«+»	« - »
	дополнительных надбавок и доплат существующему персоналу за выполнение работы контроллеров, что ведет за собой рост расходов на заработную плату.
2. Внедрение автоматизированного программного обеспечения	
Изначальная адаптация продукта к отраслевой специфике	Трудоемкость процесса обучения персонала новому программному продукту
Разработка нового продукта с участием специалистов предприятия, возможность учитывать индивидуальные особенности	Сложность и трудоемкость переноса информации из текущего программного продукта в новый
Достижение функциональной полноты системы	Требуется разработка новой системы внутренней отчетности
Высокий научно-технический уровень системы: оперативное формирование отчетности, повышение качества (точности, достоверности, полноты) отчетности, автоматизация процессов анализа	Достоверность информации зависит от ответственности сотрудников, вносящих первичные документы в систему
	Высокая стоимость приобретения программного продукта, услуг по его внедрению и обслуживанию.

Выбор того или иного механизма всегда сложен, обусловлен множеством как внутренних так и внешних факторов и остается за руководителем предприятия.

Поэтапно применение того или иного механизма описано во многих литературных источниках и методических рекомендациях. Способы организации системы контроллинга индивидуальны в каждом отдельном предприятии, в зависимости от отраслевой специфики, размера и структуры предприятия.

Подводя итоги, скажем, что сущность контроллинга и механизм организации системы контроллинга на предприятии – вопросы взаимосвязанные.

Сущность контроллинга предопределяет те функции, обращаясь к которым, предприятие внедряет с помощью того или иного механизма в свою структуру систему контроллинга и достигает поставленных целей.

Важным свойством контроллинга является его способность создавать предпосылки для успешного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе на базе информационно-аналитического сопровождения управления предприятием, включая его структурные составляющие.

По своему содержанию контроллинг ориентирован на информационно-аналитическую поддержку таких сфер управления предприятием как: маркетинг, инновационный процесс, сфера производства, обеспечение ресурсами, материально-техническое обеспечение, область логистики, управление запасами, анализ издержек, финансовая деятельность, инвестиционный процесс и др. По каждому из этих направлений деятельности предприятия определяются задачи контроллинга и его инструменты.

Основными факторами, определяющими актуальность внедрения системы контроллинга на современных предприятиях, являются: нестабильность как внешних, так и внутренних условий функционирования предприятия, что порождает повышенные требования к качеству управления предприятием; глобализация экономических процессов, массовое вовлечение хозяйствующих субъектов во внешнеэкономическую деятельность; необходимость поиска все более эффективных и совершенных систем управления, обеспечивающих жизнеспособность и устойчивость функционирования предприятия; необходимость совершенствования и качественного изменений организации и методологии информационного обеспечения; низкая информативность данных, формируемых в рамках традиционных методов планирования, управленческого, бухгалтерского и финансового учета; недостаточный уровень взаимодействия и согласованности в деятельности различных служб менеджмента предприятия [37].

## 1.2. Информационная и методологическая база исследования системы контроллинга

Понятие методологии в широком смысле трактуют как систему принципов и способов построения теоретической и практической деятельности. Методология представляется как совокупность принципов построения, форм и способов организации научно-исследовательской деятельности.

По мнению Афанасьева В.В., методология должна служить руководством, ориентиром в научной работе, поэтому так важно рассмотреть методологическую базу системы контроллинга с целью дальнейшего исследования [14].

Методологическое знание выступает либо в дескриптивной (описательной) форме, либо в перспективной (нормативной) форме, то есть в виде предписаний, прямых указаний к деятельности. В системе контроллинга нормативное знание прямо направлено на регуляцию деятельности. В нормативном методологическом анализе преобладают конструктивные задачи, связанные с разработкой рекомендаций и правил осуществления деятельности [14].

Другими словами, методология контроллинга направлена на выявление, изучение, организацию, систематизацию и развитие способов преобразования внешней и внутренней действительности функционирования предприятия, то есть на разработку методов.

Методы контроллинга, в свою очередь являются рациональными действиями, которые необходимо предпринять, чтобы решить для предприятия определённую задачу или достичь определённой цели. В контексте понятия «контроллинг» при этом должна проводиться организационная деятельность.

Организационная деятельность в данном ключе означает алгоритмизацию, то есть рационально-нормативное построение процессов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для организации деятельности предприятия необходимо упорядочить все происходящие финансово-хозяйственные операции и процессы в единую и целостную систему. При этом должны быть однозначно определены её характеристики, логическая и временная структура. Принципы методологической работы при применении системы контроллинга проиллюстрированы на рисунке 3.

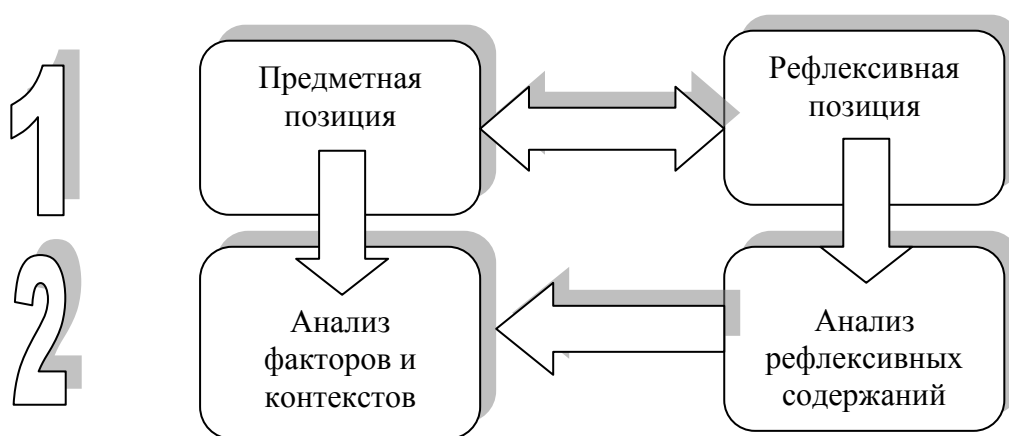


Рисунок 3 - Принципы методологической работы при применении системы контроллинга

На рисунке 3 изображены два принципиальных момента в методологии контроллинга:

- во-первых, переход от предметной позиции к рефлексивной и обратно, то есть от непосредственных фактов к их интерпретации и наоборот.

- во-вторых, на основе рефлексивной позиции (интерпретации) формируется анализ рефлексивных содержаний, то есть выработанных категорий, понятий, подходов, познавательных ситуаций, проблем и других.

В свою очередь, и предметная позиция и рефлексивные содержания предполагают существование особой реальности, обусловленной финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Исследование данной реальности

заключается в анализе факторов и контекстов, обуславливающих её, а именно: социума, культуры, коммуникаций, науки, языка, личности и других [37].

Применительно к исследованию системы контроллинга на функционирующем предприятии, существуют различные методологические подходы. В общих чертах условно можно выделить четыре подхода совместно с их задачами, которые описаны в таблице 5.

Таблица 5 - Подходы к методологии исследования системы контроллинга

№п/п	Суть подхода	Задачи подхода
1	Под контроллингом понимается оперативный учет затрат и их анализ, расчет себестоимости	Ценообразование, установление отпускных цен на продукцию, определение запасов финансовой и производственной прочности в случае неизбежности демпинга цен
2	Контроллинг рассматривается как инструмент анализа эффективности деятельности, рентабельности	Управление прибылью
3	Контроллинг отождествляется с бюджетированием	Установление системы планирования, составления бюджетов
4	Контроллинг инвестиций и проектов	Стратегическое планирование и управление

Каждый из вышеназванных подходов применяется в зависимости от особенностей конкретного отдельно взятого предприятия и основывается на информации обо всех аспектах деятельности этого предприятия.

Универсально методологию применения контроллинга можно представить в виде цикла, что проиллюстрировано на рисунке 4.

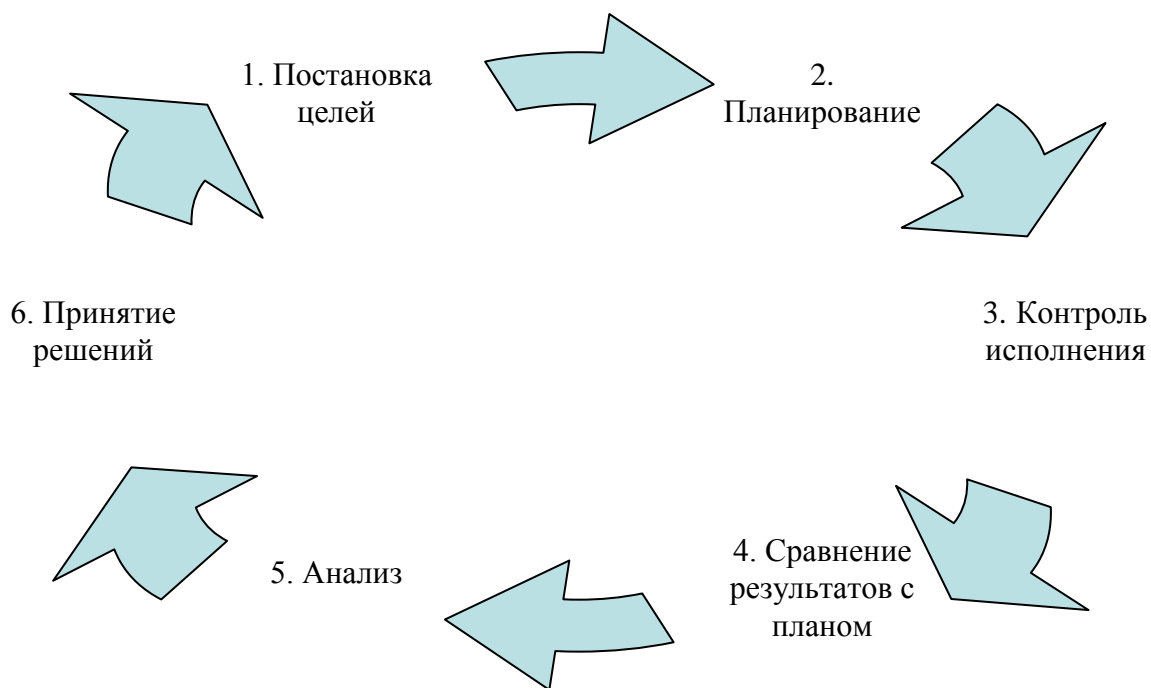


Рисунок 4 – Методология применения системы контроллинга

Как видно на рисунке 4, первым пунктом в методологии применения системы контроллинга всегда является определение цели. Иными словами, определяется, зачем нужна предприятию система контроллинга, к какому конкретному результату должно привести её внедрение. Таким образом, формируется цель.

Затем происходит планирование мероприятий, которые должны привести к достижению поставленной цели, где шаг за шагом определяется последовательность действий.

Далее важным этапом становится контроль исполнения запланированных мероприятий. На данном этапе главное – системный и повсеместный, независимый контроль на всех уровнях исполнения.

После того, как запланированные мероприятия осуществлены, необходимо сравнить их результаты с изначально утвержденным планом.

Следующая задача – глубокий и всесторонний анализ получившихся значений, выявление причин возможных отклонений от плана.

По результатам анализа подводятся итоги, формируются выводы, на основании которых руководство предприятия готово принять управленческие решения для точечного или системного устранения выявленных проблем.

Залогом успешного применения методологической базы исследования системы контроллинга является широта информационной базы, поскольку именно основываясь на информации, методология контроллинга получает свое развитие.

Понятие информация (от лат. *informatio* — разъяснение, изложение, осведомленность) имеет множество значений в зависимости от контекста и целей, для которых оно может быть использовано. Рассмотрим некоторые значения понятия «информация», актуальные в теме нашего исследования в таблице 6.

Таблица 6 - Значения понятия «информация»

№п/п	Значение	Источник
1	Сведения об окружающем мире и протекающих в нём процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством	Толковый словарь Ожегова [47]
2	Сообщения, осведомляющие о положении дел, о состоянии чего-нибудь	
3	Любое сообщение о чем-либо	Словарь экономических терминов [45]
4	Сведения, данные, значения экономических показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении.	
5	Один из видов ресурсов, используемых в экономических процессах, получение которого требует затрат времени и других видов ресурсов, в связи с чем эти затраты следует включать в издержки производства и обращения.	
6	Одна из трех фундаментальных субстанций (вещество, энергия, информация), составляющих сущность мироздания и охватывающих любой продукт мыслительной деятельности, прежде всего знания, образы.	
7	Сведения о чем-либо, являющиеся объектом сбора, хранения,	Большой

№п/п	Значение	Источник
	переработки. Стоимость информации включает в себя: время руководителей и подчиненных, затраченное на сбор информации, а также фактические издержки, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и др.	бухгалтерский словарь [18]
8	Один из объектов гражданских прав, предусмотренных ст. 128 Гражданского кодекса РФ. Информация представляет собой сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, независимо от формы их представления.	Большой юридический словарь [20]
9	Сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.	Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ [2]
10	Информация может являться объектом публичных, гражданских и иных правовых отношений. Информация может свободно использоваться любым лицом и передаваться одним лицом другому лицу, если федеральными законами не установлены ограничения доступа к информации либо иные требования к порядку ее предоставления или распространения.	

Как мы видим из таблицы 6, термин «информация» трактуется по-разному в зависимости от научных, отраслевых, профессиональных подходов. Информация - одно из наиболее общих понятий науки.

В целях дальнейшего исследования представим в таблице 7 деятельность предприятия в границах системно-кибернетического подхода, а именно в контексте трех фундаментальных аспектов любой кибернетической системы, поскольку деятельность предприятия можно идентифицировать именно с кибернетической системой.

Таблица 7- Аспекты деятельности предприятия

Наименование аспекта деятельности предприятия	Сущность аспекта
Информационный	Связан с реализацией в системе определенной совокупности процессов отражения внешнего мира и внутренней среды системы путем сбора, накопления и переработки



	соответствующих сигналов (информации).
Управленческий	Учитывает процессы функционирования системы, направления ее движения под влиянием полученной информации и степень достижения своих целей.
Организационный	Характеризует устройство и степень совершенства самой системы управления в терминах ее надежности, живучести, полноты реализуемых функций, совершенства структуры и эффективности затрат на осуществление процессов управления в системе.

Вывод по приведенной таблице 7 можно сформулировать следующим образом: информация в деятельности предприятия является связующим звеном, основополагающим, сквозным фактором, имеющим важнейшее значение в каждом аспекте деятельности предприятия как системы, в том числе в применении контроллинга.

Информационная база предполагает наличие как минимум трех объектов: источника информации, потребителя и передающей среды.

Взаимодействие объектов информации показано на рисунке 5.

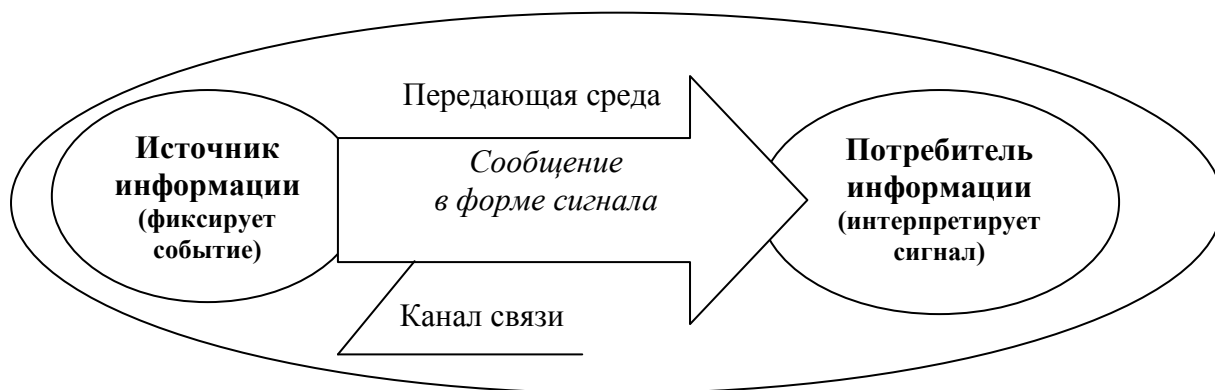


Рисунок 5 - Взаимодействие объектов информации

В системе предприятия событием является любой факт финансово-хозяйственной деятельности. Источником информации может быть отдел, документально фиксирующий данный факт. Передающая среда – это, к примеру, учетные программные продукты («1-С», «Галактика», «Парус» и другие). Потребитель информации – отдел, занимающийся анализом, руководство, внешние пользователи.

Как видно из рисунка 5, информация не может быть передана, принята или хранима в чистом виде. Поэтому помимо объектов информации, существует еще ряд средств, которые обеспечивают процесс передачи информации на предприятии. Рассмотрим их и приведем примеры, актуальные по теме исследования в таблице 8.

Таблица 8 - Средства передачи информации на предприятии

№ п/п	Средство передачи информации	Определение	Пример
1	Сообщение	Носитель информации, эквивалент события, зафиксированный и закодированный, выраженный с помощью специального языка, последовательности условных физических символов (алфавита), образующих некую упорядоченную совокупность. Информация, которую эти сообщения несут, может быть количественно измерена, с помощью такой количественной меры можно оценивать передаваемые сообщения независимо от формы, в которую они облечены.	Размер уставного капитала, цена акции, цена контракта, стоимость выполненных работ, количество выпущенной продукции
2	Сигнал	Знак, физический процесс или явление, распространяющееся в канале связи и несущее сообщение о каком-либо событии, состоянии объекта наблюдения или контроля, команды управления, указания и т.п. Сигнал интерпретируется за счет специальных соглашений, заключаемых между источником и потребителем информации.	Счет-фактура, платежное поручение, акт выполненных работ по формам КС-2, КС-3
3	Канал связи	Способ передачи сигналов.	Принятый документооборот, система учета

Взаимодействия предприятия с внешней средой и систем внутри предприятия между собой рассматриваются исключительно как

информационные. Поэтому успех применения системы контроллинга и управления предприятием определяется именно через информацию.

Одна из главных задач управления и контроллинга с этой точки зрения — сохранение и накопление имеющейся и поступающей в систему информации, что равносильно сохранению или повышению возможной организованности системы. В этой связи выделяют два вида информации:

1) структурная (или связанная) - возникает как результат отбора, фиксации и закрепления в системе в форме определенных структурных изменений ее опыта взаимодействия с внешней средой, т.е. в результате целенаправленных управленческих процессов.

Примером может служить бухгалтерская отчетность, отчет о финансовых результатах, изменение прибыли, рост продаж.

2) оперативная (или рабочая), - циркулирующая между объектами и используемая в процессах управления, в её основе активное отражение и цикличность.

Например, энергозатраты на содержание асфальтобетонного завода, размер доплат за сложность и напряженность рабочим, процентная ставка по действующим кредитам.

В системе контроллинга используются такие свойства информации как адаптация, прогнозирование, обучение, что, в перспективе повышает жизнеспособность предприятия.

По мере накопления на предприятии различных видов информации, возрастает интенсивность ее потребления. Становится необходимым дифференцировать оперативную информацию, осуществлять её классификацию, появляются такие её виды, как бухгалтерская, экономическая, управленческая, научно-техническая, технологическая, статистическая и так далее. На первое место выдвигается содержательный аспект информации, ее точность, достоверность, актуальность.

Именно содержательная, ценностная сторона первоначального формально-математического понятия информации позволила объединить

понятия «знание» и «информация» в новое единое фундаментальное понятие «информационный ресурс».

В целях организации системы контроллинга классифицируют источники информации на внешние и внутренние, что показано в таблице 9.

Таблица 9 - Классификация источников информации с целью контроллинга

№ п/п	Источники	Примеры
1	Внешние источники	Информационные агентства, законодательные и регулирующие акты, клиенты и партнеры предприятия
2	Внутренние источники	Документы внутреннего документооборота, бухгалтерская, финансовая, управленческая отчетность

Таким образом, согласно таблице 9, информация в системе контроллинга – это важнейший стратегический ресурс, всесторонний, постоянно пополняющийся из внешних и внутренних источников.

Информационные технологии, образованные на основе информационной базы, совместно с методологической базой контроллинга выступают как средство разрешения противоречия между накапливающимися в возрастающих объемах знаниями о предприятии, с одной стороны, и возможностями и масштабами их использования, с другой.

Отсюда двойная совместная роль информационной и методологической базы применения контроллинга:

- 1) преобразование знаний в информационный ресурс;
- 2) реализация технологий, которые могут непосредственно использоваться людьми в системе управления предприятием.

Обобщая все вышеизложенное, можно сказать, что все более углубленная переработка информации и всестороннее использование информационных ресурсов в совокупности с применением соответствующей методологии в системе контроллинга на предприятии, в его управлении повышает устойчивость, приспособляемость предприятия к меняющимся внешним условиям, обеспечивает живучесть и надежность предприятия и его систем. Прямым следствием интенсификации процессов применения и синтеза

информационной и методологической базы является ускорение развития предприятия, повышение уровня его оптимизации и рационализации [75].

### 1.3. Обзор отечественного и зарубежного опыта организации системы контроллинга

Контроллинг, имея в своей основе бухгалтерскую и экономическую информацию, несомненно, является частью, если не синонимом управленческого учета.

В свою очередь управленческий учет - это элемент бухгалтерского учета, который играет важнейшую роль в управлении предприятием, аккумулируя в себе все актуальные, сводные, аналитические, необходимые для принятия решений данные.

Таким образом, контроллинг – это краеугольный камень на стыке бухгалтерии, экономики, управления предприятием. Актуальность контроллинга в этой связи проявляется в конечном результате: принятии максимально правильных, выверенных управленческих решений.

Появление и развитие контроллинга продиктовано именно потребностью руководства предприятия иметь достоверные данные, чтобы обосновывать тот или иной выбор стратегии, поведения, решения.

Вопрос о системе, которая могла бы аккумулировать сведения о деятельности предприятия, приводить их в виде сводной аналитической информации, являющейся ориентиром и опорой в принятии решения руководителем, возник давно. Чтобы дальше развить наше исследование, обратимся к краткой исторической справке, проведем обзор отечественного и зарубежного опыта организации системы контроллинга.

Ключевые этапы появления и развития системы контроллинга приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Ключевые этапы появления и развития системы контроллинга

№п/п	Период	Ключевой этап
1	XV век	Первое появление в Европе должности «countrollour» в системе государственного управления. Зарождение идей контроллинга.
2	1778г.	Учреждение ведомства «Controller. Auditor. Traesurer and six Commissioners of Accounts» в США с целью управления государственным хозяйством и осуществления контроля над использованием средств. Законодательное закрепление ведомства контроллинга.
3	1880г.	Создание системы «Atchison. Topeka & Santa Fe Railway System» в США. Первое применение контроллинга как инструмента для решения финансово-экономических задач на предприятии.
4	1892г.	В США в компании «General Electric Comрану» введена должность контроллера для занятия финансово-экономическими вопросами и проведения ревизий.
5	1929г.	Понимание роли производственного учета и необходимости введения повсеместно соответствующих должностей в компаниях на фоне экономического кризиса в США. Зарождение элементов планирования в контроллинге.
6	1931г.	Основание в США института «Controller's Institute of America» как профессиональной организации контроллеров
7	1950-е гг.	Организация первого подразделения контроллинга в Германии
8	1965г.	Формирование в крупных немецких фирмах обособленных в отношении учета центров прибыли. Установление необходимости новых инструментов для работы с ними.
9	1980-е гг.	На фоне выявленных проблем неплатежеспособности на предприятиях Германии происходит совершенствование системы планирования, привлечение специалистов для критической оценки деятельности руководителей

Таким образом, начиная с XV века в Европе, а затем в Америке понятие контроллинга и должности контроллера зарождалось, обретало законодательное закрепление и внедрялось как на государственном уровне, так и на уровне компаний разных отраслей. Становление и развитие контроллинга, обретение им элементов планирования и функций критической оценки проходило в США и Германии, так как эти страны являлись лидерами

в мире по развитию экономики и промышленности. Именно в этих странах образовались первые профессиональные объединения контроллеров, союзы, институты, журналы [30].

Американская и немецкая школы контроллинга объединены тем, что контроллинг в них состоит из элементов планирования, информационного менеджмента и отчетности, решения специальных экономических задач и ведения внутреннего учета. Однако, кроме того, в американской школе контроллинга присутствует финансовая бухгалтерия, уделяется особое внимание налогам и страхованию, информационным технологиям, внутренним ревизиям [30].

Над исследованием вышеназванных вопросов работали такие ученые как: У. Шеффер, Ю.Вебер, А.Дайле, Х.Ю.Кюппер, Э.Манн, Т.Райхман, Д.Хан, П.Хорват, Х.Й. Фольмут и др. Они являются представителями зарубежной школы контроллинга.

Обратимся к основным тезисам, исследуемым в контроллинге у зарубежных ученых в таблице 11.

Таблица 11 - Основы исследований контроллинга у зарубежных ученых

Ученый	Основы исследований
Х.Й. Фольмут	<p>1. Оперативный анализ и инструменты оперативного управления: ABC-анализ; анализ объема заказов; оптимизация объемов заказов при закупке; анализ величин в точке безубыточности; метод расчета сумм покрытия; анализ возникающих на предприятии узких мест; методы расчета инвестиций, расчет производственного результата на краткосрочный период; оптимизация размеров партий продукции; комиссионное вознаграждение торговых представителей на базе сумм покрытия; кружки качества; анализ скидок; анализ областей сбыта; функционально-стоимостной анализ; XYZ-анализ.</p> <p>2. Стратегический анализ и инструменты стратегического контроллинга: собственное производство - поставки со стороны; кривая опыта; анализ конкуренции; логистика; портфельный анализ; анализ потенциала; кривая жизненного цикла продукта; анализ сильных и слабых сторон предприятия; стратегические разрывы; разработка сценариев [50].</p>

Ученый	Основы исследований
Д.Хан	<p>Планирование, контроль и планово-контрольные расчеты на предприятии; характеристика интегрированных ориентированных на результат и ликвидность планово-контрольных расчетов; интегрированные планово-контрольные расчеты на предприятиях с функциональной организационной структурой; интегрированные планово-контрольные расчеты на многозвенных предприятиях (в концернах) с дивизиональной организационной структурой; организация и автоматизированная обработка информации в системе ПиК; стратегическое и оперативное управление в концерне Даймлер-Бенц; философия и инструментарий; планирование и контроль в системе управления концерном Сименс [25].</p>
А. Дайле	<p>Целевая картина и постановка целей предприятия; структура цели по прибыли; разбор задачи по планированию и управлению прибыли, задача «киоск»; организация управления по центрам прибыли; анализ профилактической ситуации по внутрифирменному планированию; стратегическое, оперативное и диспозитивное планирование на предприятии; элементы системы оперативного планирования, основные принципы управления и планирования; сопоставление плановых и фактических величин в контроллинге; отчетность контроллера; организация контроллинга; функции контроллера в теории и практике управления [24]</p>
Д. Манн	<p>Концепция бережливого производства: отсутствующее звено в системе бережливого производства – система управления; основные элементы системы бережливого управления; стандартная работа лидеров; средства визуального контроля; система ежедневной отчетности; изучение бережливого управления, «Сенсей и обходы гемба»; руководство бережливой работой; решение проблем и быстрое улучшение процессов; персонал, сбои на производстве и система подачи предложений; поддержка собственных внедрений; оценка системы бережливого управления [35].</p>
У. Шеффер, Ю.Вебер	<p>Методические и практические основы построения и функционирования контроллинга в организациях: основы и разграничения системы контроллинга, контроллера и его функционала; обеспечение рациональности управления; конфликт контроллера и руководителя; координация планов как составная часть контроллинга; информационное обеспечение; учет затрат, выручки, результатов и производительности; показатели и системы показателей;</p>



Ученый	Основы исследований
	трансферные цены; отчетность; оперативное, тактическое и стратегическое планирование и контроль; реализация функционала контроллера [21].

Из вышеприведенной таблицы можно сделать следующий вывод: зарубежные ученые в своих исследованиях делали акцент на следующих элементах контроллинга и процесса его организации: функции контроллинга и контроллера; деление контроллинга на оперативный, текущий, стратегический; место планирования и координации планов в системе контроллинга; интеграция контроллинга в систему управления фирмой [63,64,65,66,67].

Наши соотечественники развивают как теорию, так и практику контроллинга для последующего усовершенствования управления предприятием, принимая во внимание современное состояние экономики нашей страны. При этом контроллинг рассматривается как часть управленческого учета, который в то же время является развивающимся направлением бухгалтерского учета.

Российские ученые, занимавшиеся данным вопросом: Ю.П.Анискин, И.Б.Гусева, Л.А.Давыдова, Н.Г.Данилочкина, О.А.Дедов, В.Б.Ивашкевич, А.М.Карминский, В.Г.Ларионов, Л.А.Мальшева, Н.И.Оленев, М.Н.Павленков, А.П.Примак, Ю.В.Трифонов, С.Г.Фалько, А.И.Шигаев.

В России, в силу экономическо-политической ситуации и исторических предпосылок, контроллинг получил свое распространение в 1990-х годах, поскольку в эти годы на законодательном уровне закрепились рыночные принципы экономики и ведения финансово-хозяйственной деятельности.

На рисунке 6 проиллюстрируем развитие контроллинга в России.

1991-1995гг.	Учет затрат
--------------	-------------

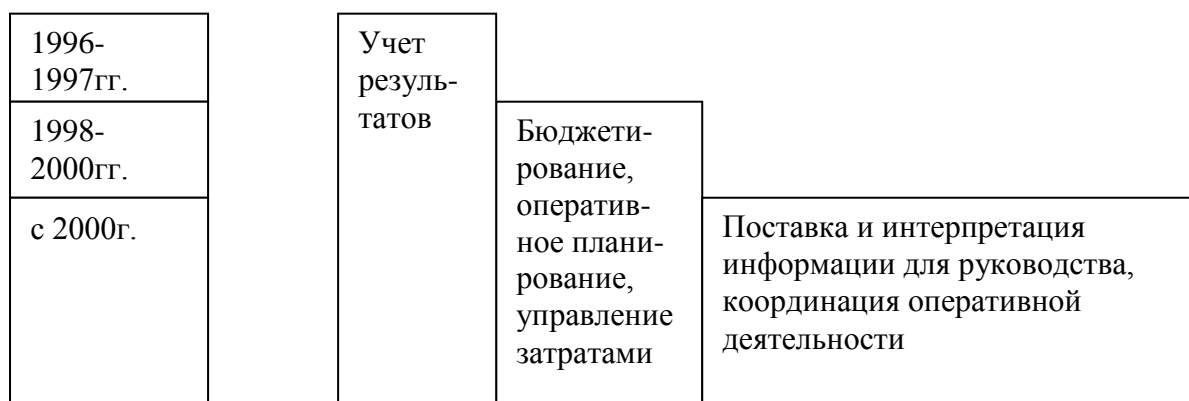


Рисунок 6 - Развитие контроллинга в России

Как показано на рисунке 6, контроллинг в России развивался от начальной стадии – элементарного учета затрат, постепенно приращая к нему учет результатов, планирование, бюджетирование, управленческий учет.

Подведя итоги обзора отечественного и зарубежного опыта организации системы контроллинга, сформулируем некоторые выводы, особенности организации системы контроллинга в России по сравнению с другими странами:

1) Контроллинг, в силу экономико-политических и исторических предпосылок, получил широкое распространение на западе с начала с XX века, в России же начал развиваться только последние 20-30 лет.

2) Внедрение контроллинга за рубежом происходило постепенно, от зарождения идеи и концепции до появления профессиональных объединений, в течение веков и десятилетий, накапливая и учитывая особенности экономики западных предприятий. А в Россию контроллинг пришел сформировавшейся, комплексной западной системой, которую пришлось осваивать стремительно за несколько лет, интегрируя и преобразуя ее под современную российскую действительность.

3) Высокий интерес к контроллингу проявляется в России в динамично развивающихся сферах экономики: финансовой, производственной, а также у предприятий, находящихся в поисках новых резервов.

4) В России внедрение и освоение системы контроллинга происходит на основе уже имеющегося собственного опыта и школ экономического анализа,

в ведении бухгалтерского учета, на основе задатков управленческого учета, который ранее сформировался в российской экономике и на предприятиях.

5) Наличие большого распространения холдинговых структур в России обуславливает некоторые трудности для организации системы контроллинга, поскольку требует максимально широкого охвата и учета множества деталей.

6) По причине заимствования системы контроллинга из-за рубежа, где существует несколько школ контроллинга, то имеет место вариативность трактовки терминов, возникают трудности перевода.

Являясь актуальной для решения современных проблем в управлении финансово-хозяйственной деятельностью предприятий и в России и во всем мире, система контроллинга постоянно развивается, её применяют, интегрируют, индивидуализируют, приспособливают под собственные потребности, особенности и нужды, используя различные механизмы, ведущие мировые компании как в Америке, Европе, так и в Азии, и в России. Система контроллинга, имея несколько школ и концепций, все же является гибкой системой, способной учитывать особенности регионов, отраслей, отдельных предприятий.

## 2. Особенности деятельности АО «ТОДЭП» как предприятия дорожной отрасли

### 2.1. Определение специфики дорожной отрасли в деятельности предприятий

Организация системы контроллинга на предприятии требует внимательного, тщательного изучения той среды, в которой происходит финансово-хозяйственная деятельность данного предприятия с целью выявить характерные особенности и закономерности. Изучение отраслевой специфики дает такую возможность.

С целью дальнейшего исследования по теме «Особенности организации системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли» займемся определением специфики дорожной отрасли, дорожного хозяйства в деятельности предприятий этого сектора экономики.

Дорожное хозяйство России - единый производственно-хозяйственный комплекс, который включает в себя автомобильные дороги общего пользования и инженерные сооружения на них, а также организации, осуществляющие:

- проектирование, строительство, реконструкцию, ремонт и содержание автомобильных дорог;
- проведение научных исследований, подготовку кадров;
- изготовление и ремонт дорожной техники;
- добычу и переработку нерудных строительных материалов;
- иную деятельность, связанную с обеспечением функционирования и развитием автомобильных дорог.

Дорожное хозяйство Российской Федерации на современном этапе является неотъемлемой частью единой транспортной системы страны, управление этим внушительным по линейной протяженности, инженерной сложности и стоимости комплексом в настоящее время возложено на

Федеральное дорожное агентство (Росавтодор) Министерства транспорта Российской Федерации [6].

Осуществляя деятельность по обеспечению функционирования и развитию автомобильных дорог, дорожное хозяйство (дорожная отрасль) поддерживает и стимулирует инфраструктурные связи внутри страны, между регионами.

Трудно переоценить влияние дорожного хозяйства на жизнеспособность и развитие государства. Это влияние связано с масштабом использования автомобильного транспорта и автомобильных дорог в каждой отрасли народного хозяйства.

Роль путей автомобильного сообщения в реализации приоритетных национальных проектов, в торгово-экономическом и оборонном секторе государства заставляет постоянно расширять и совершенствовать сеть автомобильных дорог и искусственных сооружений на них, поддерживать в надлежащем техническом состоянии, а также поддерживать соответствующий высокий уровень безопасности. Тем более актуальна эффективность работы предприятий данной отрасли.

Финансы предприятий дорожного хозяйства являются составной частью финансов предприятий отраслей народного хозяйства. Включение их в единое исходное звено всей системы финансов предприятий обусловлено тем, что сущность и основные принципы их организации едины для всех отраслей. Это вытекает из единой природы основных финансовых категорий, их общих экономических законов товарного производства, сущности товарно-денежных отношений [29].

Для дальнейшего исследования, из многообразных видов деятельности, которыми занимаются предприятия дорожной отрасли, выберем предприятие, основными видами деятельности которого является строительство, реконструкция, ремонт и содержание автомобильных дорог, поскольку именно в данных видах деятельности складываются наиболее сложные и многообразные финансовые отношения.

Рассмотрим, какие особенности составляют специфику дорожной отрасли в условиях рынка (рынок в экономической теории — это совокупность экономических отношений между субъектами рынка по поводу движения товаров и денег, которые основываются на взаимном согласии, эквивалентности и конкуренции) [17].

1) Объекты рынка – выполняемые работы, услуги по строительству, реконструкции, ремонту, содержанию автомобильных дорог, дорожно-строительные материалы, материальные, технические, трудовые и финансовые ресурсы для выполнения работ, услуг;

2) Субъекты рынка в дорожном хозяйстве (укрупненно) – предприятия, непосредственно выполняющие подрядные работы (строительно-монтажные работы или работы по содержанию автомобильных дорог), и федеральные, муниципальные и другие заказчики, которые финансируют выполнение работ [77].

3) Наличие товарной массы – многообразие видов работ и услуг, входящих в рамки деятельности по строительству, реконструкции, ремонту, содержанию автомобильных дорог, а также необходимых для их выполнения материально-технических, трудовых ресурсов;

4) Самостоятельность хозяйствующих субъектов – договора и сделки свободны, однако действия обусловлены требованиями законодательства в области заключения контрактов (система закупок), в области выполнения работ (государственные стандарты, строительные нормы и правила, ведомственные строительные нормы, отраслевые дорожные нормы);

5) Законы конкуренции, стоимости, спроса и предложения – поскольку подавляющее число заказчиков на выполнение дорожных работ – федеральные и муниципальные, то законодательно ограничен выбор предприятия-подрядчика, зафиксированы правила по установлению цены контракта, спрос на выполнение дорожных работ зависит от того, какое финансирование заложено в государственный бюджет [3];

6) Экономический интерес и материальная ответственность – заказчик и

подрядчик одинаково мотивированы на исполнение контрактных (договорных) обязательств, однако заказчик наделен полномочиями применять санкции в виде материальных взысканий за нарушение условий контракта в части обязательств подрядчика.

7) Развитая инфраструктура – для обеспечения нужд предприятий дорожной отрасли открываются вспомогательные производства, в частности на предприятиях, занятых строительными работами, работами по содержанию автомобильных дорог, производятся дорожно-строительные материалы (функционируют асфальтобетонные, цементобетонные заводы, установки).

8) Открытость рынка – на функционирование предприятий внутри отрасли влияет состояние экономики в стране и в мире, уровень цен на энергоресурсы, курс валют.

9) Сезонность рынка – портфель заказов в календарном году неравномерен, что обусловлено жесткой привязкой выполнения работ к погодным условиям, температурному режиму;

Далее рассмотрим, какие технико-экономические особенности определяют специфику деятельности предприятия дорожной отрасли в условиях рынка:

1) Затраты:

- в общем количестве затрат предприятия на выполнение различных видов работ (портфеля заказов) максимальный удельный вес приходится на затраты по производству строительными работами;

- в течение календарного года величина затрат неравномерна, максимум приходится на летний период, как пригодный для выполнения СМР и связан с наиболее интенсивным использованием всех видов ресурсов (материалы, сырье, техника);

- широко применяется субподряд: подрядчик выступает в роли генерального подрядчика и несет ответственность перед заказчиком за весь объем работ, предусмотренных контрактом. Стоимость работ, приходящихся

на долю субподряда, входит в издержки генерального подрядчика, поэтому прибыль от сданных работ является финансовым результатом генерального подрядчика;

## 2) Себестоимость:

- затраты по каждому объекту учитываются в том календарном периоде, в котором они непосредственно возникают, тогда как оплата за выполненные работы (выручка по объекту) проходит позже, что отражается на промежуточном финансовом результате конкретного объекта и предприятия в целом.

- в себестоимость объектов входят не только затраты, непосредственно относящиеся к выполнению работ, услуг, которые заложены в цене контракта, но и затраты по исполнению проектной, сметной документации, по предоставлению банковских гарантий, залога денежных средств (на этапе торгов, по условиям законодательства)[3].

## 3) Оборотные фонды

- к оборотным производственным фондам относятся производственные запасы (запчасти, материалы) и средства в производстве (незавершенное производство, расходы будущих периодов);

- фонды обращения включают денежные средства (расчетные и текущие счета, аккредитивы, особые счета, кассовые и прочие денежные средства) и средства в расчетах (заказчиков по счетам за выполненные работы, прочие средства в расчетах)

- кругооборот средств зависит от производства, он происходит по мере сдачи выполненных работ, обуславливается разной материалоемкостью, трудоемкостью производства в отдельные периоды, что определяет неравномерность потребности в оборотных средствах.

4) Основные фонды – являются залогом для качественного выполнения работ, для этих целей дорожные предприятия должны иметь качественную строительную технику, специализированную автотехнику, приобретать качественные дорожно-строительные материалы [9]. В дорожном хозяйстве



развит лизинг.

5) Выручка от реализации:

– расчеты заказчика с подрядчиком происходят только после сдачи-приемки выполненных работ или в форме авансов под частично выполненные работы на конструктивных элементах или этапах.

- выручка от реализации, предполагаемая к поступлению согласно этапам выполнения работ, календарным периодам, может отличаться от заложенной в контракте из-за особенностей сдачи-приемки выполненных работ, а также может быть снижена за счет применения штрафных санкций, неустоек, применяемых заказчиком к подрядчику.

6) Прибыль:

- в течение календарного года финансовый результат деятельности напрямую зависит от содержания портфеля заказов, что особенно заметно в промежуточные отчетные периоды (ежеквартально);

- распределение прибыли основано на принципах первоочередного выполнения финансовых обязательств перед государством, максимального обеспечения потребностей воспроизводства и обновления, материального стимулирования работников, социально-культурные нужды.

7) Финансовое планирование – носит краткосрочный характер, осуществляется предприятиями самостоятельно при разработке годовых (текущих) планов производственно-хозяйственной деятельности [27].

Таким образом, рассмотренные выше особенности экономической деятельности предприятий в дорожной отрасли свидетельствуют о том, что на деятельность предприятия оказывают влияние, с одной стороны, определенные факторы и свойства рынка, с другой стороны - специфика самой отрасли, что неизменно сказывается на финансовом результате деятельности предприятия, и, как следствие, на общем финансово-хозяйственном состоянии предприятий.

Далее дадим технико-экономическую характеристику предприятия дорожной отрасли, на конкретном примере проведем анализ важнейших

показателей деятельности предприятия дорожной отрасли, обозначим особенностей отрасли, в которой функционирует предприятие, и которые непосредственно влияют на его экономическое состояние.

## 2.2. Техничко-экономическая характеристика, организационная структура АО «ТОДЭП»

Акционерное общество «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие» (АО «ТОДЭП») является юридическим лицом, корпоративной коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации на территории Тюменской области.

Предприятие образовано в 1994г., являясь правопреемником всех прав и обязанностей государственного унитарного предприятия Тюменской области «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие» [3].

Учредителем АО «ТОДЭП» является Правительство Тюменской области. Уставный капитал предприятия, в соответствии с Уставом, составляет 2 107 435 000 рублей и разделен на обыкновенные именные акции номинальной стоимостью 1000 руб., акции существуют в бездокументарной форме.

Основные виды деятельности предприятия, согласно Уставу:

- содержание и текущий ремонт автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений;
- строительство автомобильных дорог, мостов и сооружений;
- строительство и ремонт жилья и производственных баз;
- производство и реализация строительных материалов;
- проектные, изыскательские работы;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта, как на собственных, так и на привлеченных транспортных средствах;

- торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность и другие.

Специализируется предприятие на содержании и текущем ремонте автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений, а также на строительстве автомобильных дорог. Остальные виды деятельности являются сопутствующими.

В состав предприятия входит 7 филиалов. Филиалами являются дорожные ремонтно-строительные управления: ДРСУ-1, ДРСУ-2, ДРСУ-3, ДРСУ-4, ДРСУ-5, ДРСУ-6, ДРСУ-7.

Филиалы ДРСУ-3, ДРСУ-4, ДРСУ-5, ДРСУ-6 расположены в муниципальных районах юга Тюменской области. Филиалы ДРСУ-1, ДРСУ-2, ДРСУ-7 и Аппарат управления АО «ТОДЭП» находятся в г. Тюмень. Филиалы ДРСУ-1, ДРСУ-2, ДРСУ-3, ДРСУ-4, ДРСУ-5, ДРСУ-6 имеют в своей структуре территориально отдаленные друг от друга участки.

Структурная организация предприятия проиллюстрирована на рисунке 7.

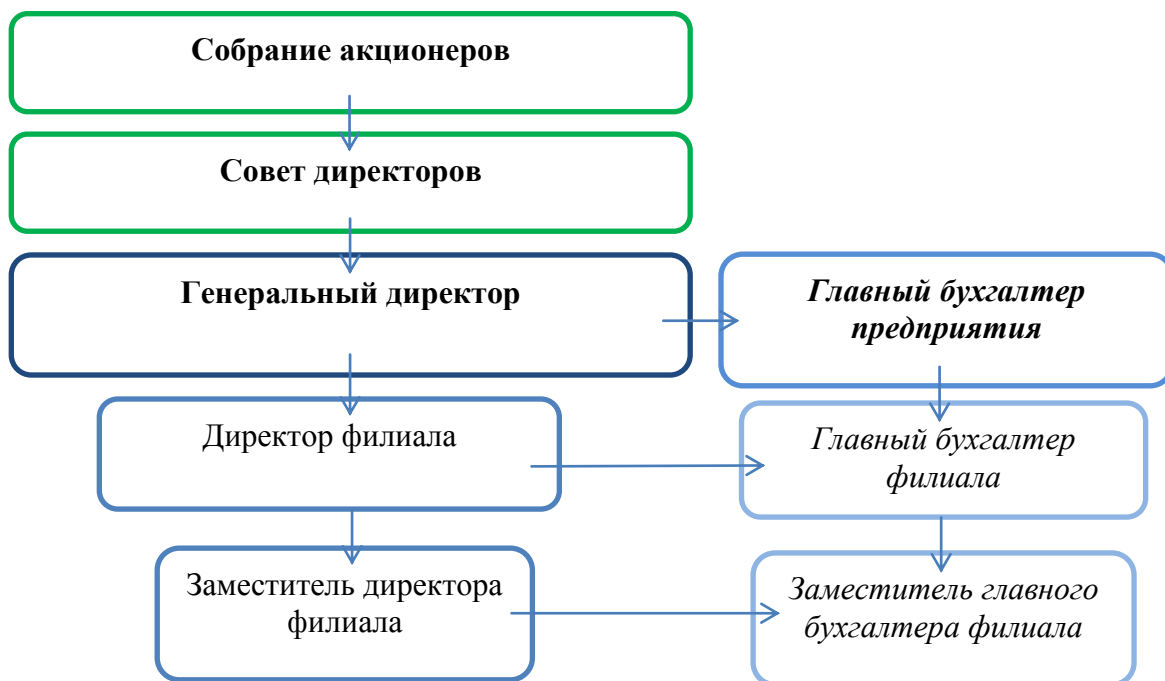


Рисунок 7 - Структурная организация АО «ТОДЭП»

Как показано на рисунке 7, управление предприятием осуществляется Общим собранием акционеров, коллегиальным органом управления – Советом директоров (наблюдательным советом) и единоличным исполнительным органом – Генеральным директором.

Персонал предприятия сформирован Генеральным директором с целью осуществления предприятием своей деятельности. Главный бухгалтер предприятия, как и директора филиалов непосредственно подчиняются генеральному директору. Главные бухгалтера филиалов подчинены директору филиала и главному бухгалтеру предприятия.

Функции контролирующего органа осуществляет Ревизионная комиссия.

Резервный фонд составляет 5% от Уставного капитала и формируется путем ежегодных отчислений в размере 5% чистой прибыли до достижения оговоренного размера. Расходуется резервный фонд исключительно на покрытие возможных убытков, погашение облигаций, выкуп акций предприятия в случае отсутствия иных средств, согласно законодательству РФ.

Предприятие вправе по результатам отчетных периодов (1 квартал, полугодие, 9 месяцев, год) принимать решение о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено Федеральным законом «Об акционерных обществах» [5].

Имущество АО «ТОДЭП» составляют основные фонды и оборотные средства, прочие активы, стоимость которых отражается на балансе. Балансовая и чистая прибыль определяются в соответствии с действующими правовыми актами РФ.

АО «ТОДЭП» - это предприятие с современным и мощным автопарком, со своими производственными базами, асфальтобетонными заводами, дробильно-сортировочными комплексами, битумными базами, высококвалифицированным персоналом.

Общая среднесписочная численность работающих на 01.01.2019г. составляет 3580 человек. На рисунке 8 представлена диаграмма распределения численности предприятия по филиалам.

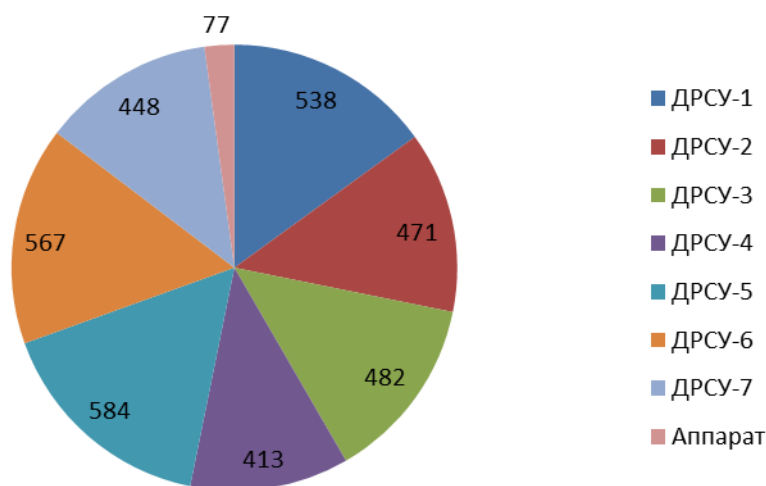


Рисунок 8 - Диаграмма распределения численности предприятия по филиалам АО «ТОДЭП»

Предприятие имеет более 200 единиц самосвального парка, 50 единиц экскаваторов, 150 единиц самоходных катков, 28 комплексов по укладке асфальтобетонной смеси.

АО «ТОДЭП» содержит более 16 тыс. км автомобильных дорог федерального, регионального и муниципального значения. Ежегодно строит и ремонтирует более 400 км автомобильных дорог, отсыпает более 1,0 млн. м<sup>3</sup> грунта в год, а также принимает и перерабатывает на своих тупиках более 2,5 млн. тонн щебня, для устройства основания и выпуска асфальтобетонной смеси.

С целью осуществления основной деятельности по содержанию и текущему ремонту автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений, а также по строительству и реконструкции автомобильных дорог, АО «ТОДЭП» в качестве подрядчика участвует в торгах по Федеральному закону № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [3],

поскольку собственниками автомобильных дорог, мостов и сооружений на них являются органы государственного и местного (муниципального) самоуправления.

Кроме того, закупочную деятельность АО «ТОДЭП» осуществляет на основании Федерального закона "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ [1].

Проведем краткий экономический анализ средств АО «ТОДЭП» на основании отчетности за 2017 год.

АО «ТОДЭП» ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке, установленном правовыми актами РФ. Предприятие привлекает в соответствии со ст. 92 ФЗ «Об акционерных обществах» для ежегодной проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности аудитора, не связанного имущественными интересами с АО «ТОДЭП» или его акционерами [5].

Бухгалтерский учёт на исследуемом предприятии основывается на единых методологических принципах, установленных в Положении по учетной политике АО «ТОДЭП» для целей бухгалтерского учета в соответствии с Федеральным законом РФ от 06.12.2011г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [4], Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ (утверждено приказом Минфина РФ от 29.07.98г. №34н) [9], бухгалтерскими стандартами по отдельным вопросам бухгалтерского учета.

Учет ведется автоматизировано с использованием программы «1С: ERP Управление строительной организацией» с использованием рабочего Плана счетов, разработанного предприятием на основании типового Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

АО «ТОДЭП» при составлении бухгалтерской отчетности применяет формы, утвержденные Приказом Минфина РФ № 66н от 02 июля 2010 года «О формах годовой бухгалтерской отчетности» [8]. Годовая отчетность АО «ТОДЭП» состоит из: бухгалтерского баланса, отчета о финансовых

результатах, отчета об изменениях капитала, отчета о движении денежных средств, пояснений к бухгалтерской отчетности, пояснительной записки; аудиторского заключения, подтверждающего достоверность бухгалтерской отчетности. Промежуточная бухгалтерская отчетность АО «ТОДЭП» состоит из бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

В приложении 1 представлен бухгалтерский баланс АО «ТОДЭП» за 2017 год, на его основе для целей анализа средств предприятия составим сравнительный аналитический баланс, представленный в таблице 12.

Таблица 12 - Сравнительный аналитический баланс АО «ТОДЭП» за 2017 год в сравнении с 2016 годом

Показатели баланса	Абсолютные величины		Удельные веса		Изменения	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода
1	2	3	4	5	6	7
<b>АКТИВ</b>						
1. Внеоборотные активы	3 652 942	4 039 714	57,44	66,54	9,09	10,59
2. Оборотные активы	2 706 431	2 031 796	42,56	33,46	-9,09	-24,93
в том числе:						
запасы	967 173	1 152 739	15,21	18,99	3,78	19,19
дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие активы	1 739 258	879 059	27,35	14,48	-12,87	-49,46
краткосрочные финансовые вложения и денежные средства	311 078	146 043	4,89	2,41	-2,49	-53,05
дебиторская	1 425 426	759 880	22,41	12,52	-9,90	-46,69

Показатели баланса	Абсолютные величины		Удельные веса		Изменения	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода
1	2	3	4	5	6	7
задолженность						
БАЛАНС	6 359 373	6 071 510	100,00	100,00	0,00	-4,53
<b>ПАССИВ</b>						
3.Капитал и резервы	3 396 842	3 560 083	53,41	58,64	5,22	4,81
4.Долгосрочные кредиты и займы	312 150	0	4,91	0,00	-4,91	-
5.Краткосрочные кредиты и займы	711 995	890 738	11,20	14,67	3,47	25,10
6.Кредиторская задолженность и прочие пассивы	1 710 490	1 319 627	26,90	21,73	-5,16	-22,85
БАЛАНС	6 359 373	6 071 510	100,00	100,00	0,00	-4,53

Рассмотрим изменение активов АО «ТОДЭП», произошедшее за 2017 год в сравнении с 2016 годом.

На рисунках 9 и 10 в виде диаграмм показана структура составляющих баланса активов предприятия на начало периода (отчетная дата 31 декабря 2016 года) и на конец периода (отчетная дата 31 декабря 2017 года).

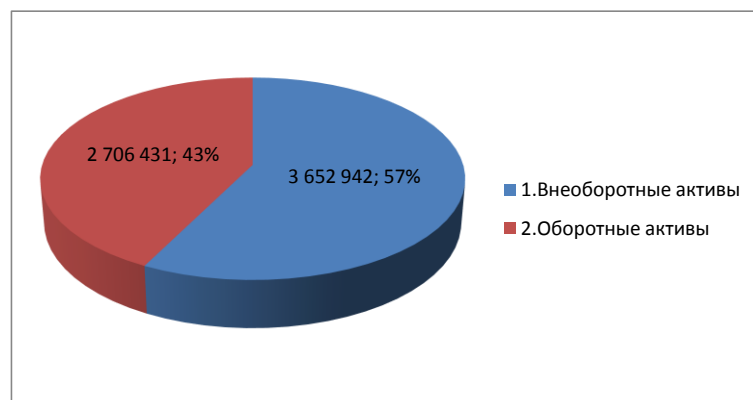


Рисунок 9 – Структура активов баланса на начало периода



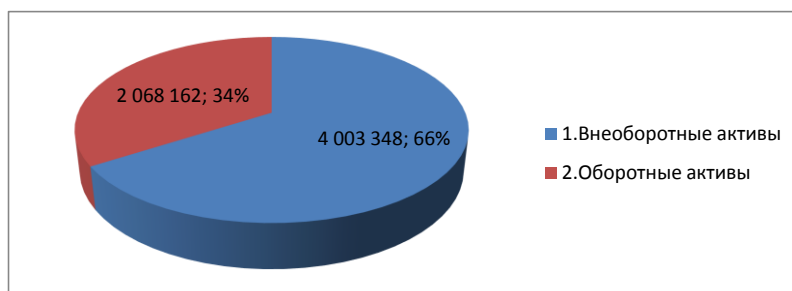


Рисунок 10– Структура активов баланса на конец периода

Можно сделать следующие выводы об активах предприятия: в АО «ТОДЭП» за отчетный период 2017 года произошло снижение общей стоимости имущества на 4,5%, что говорит об уменьшении объемов хозяйственной деятельности.

В структуре активов это отобразилось следующим образом: стоимость внеоборотных (иммобилизованных) активов выросла на 10,59 %, а оборотных (мобильных) активов упала на 24,93 % . В удельном весе стоимости всего имущества рост доли внеоборотных активов составил 9,09 доли из 100.

Данную динамику нельзя оценить однозначно положительно, поскольку оборотные активы характеризуются активным участием в хозяйственных процессах, в конце своего оборота, принося выручку от продаж и прибыль. Поэтому можно говорить о том, что имущество предприятия становится менее мобильным, медленнее происходит процесс оборачиваемости.

Рассмотрим, как изменились основные составляющие оборотных активов предприятия (запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения, что в сумме составляет более 99% в общей структуре оборотных активов) за 2017 год в сравнении на начало периода и на конец периода на рисунке 11.

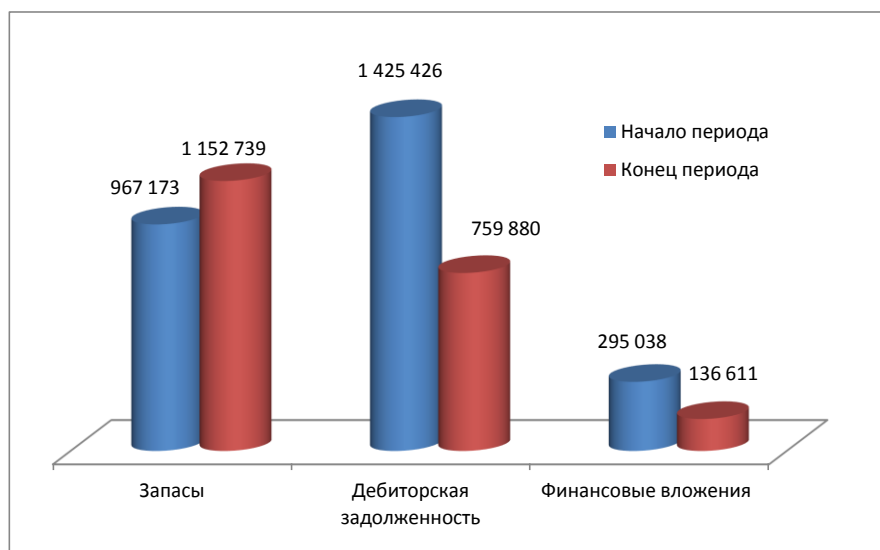


Рисунок 11 – Изменение структуры оборотных активов предприятия за 2017 год

Анализируя данные на рисунке 11, сделаем вывод, что в структуре оборотных активов возросла доля запасов на 19,1%, при этом на 46,7% сократилась дебиторская задолженность и на 53,7% сократились финансовые вложения. Это говорит о том, что средства, сократившиеся в своем объеме в сравнении с предыдущим периодом, изымаются из финансовых вложений, и вкладываются в ресурсы для дальнейшего выполнения работ.

Далее рассмотрим, каким образом за отчетный период 2017 года изменился пассив баланса.

На рисунках 12 и 13 в виде диаграмм показана структура составляющих баланса пассивов предприятия на начало периода (отчетная дата 31 декабря 2016 года) и на конец периода (отчетная дата 31 декабря 2017 года).

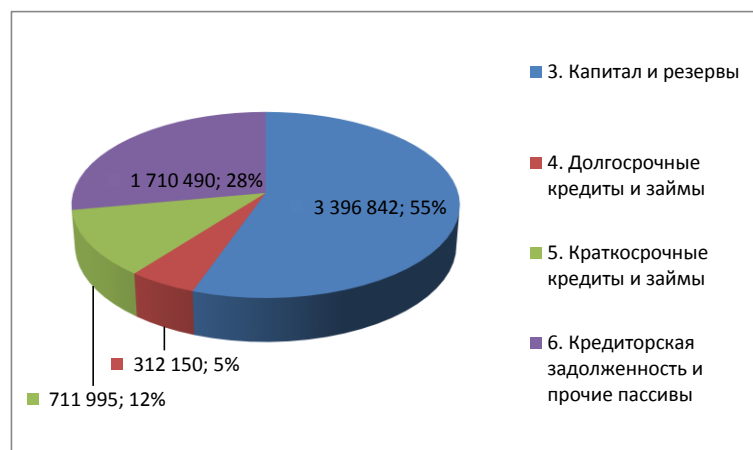


Рисунок 12 - Структура пассивов предприятия на начало периода

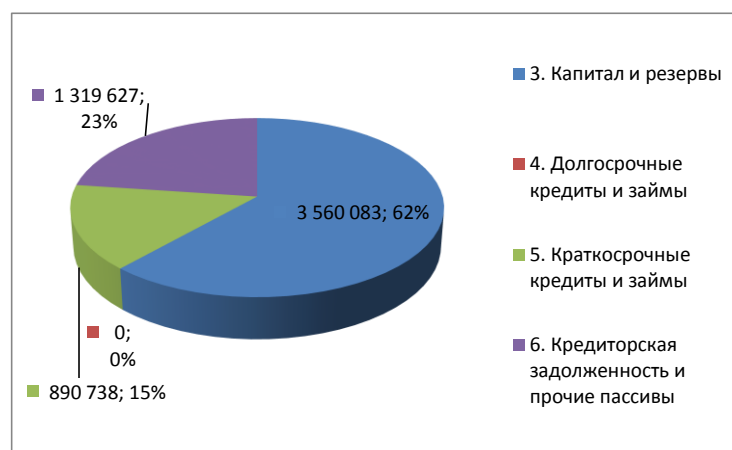


Рисунок 13 – Структура пассивов предприятия на конец периода

Согласно данным аналитического баланса, за 2017 год в АО «ТОДЭП» на 4,8% увеличились капитал и резервы, исчезли долгосрочные кредиты и займы, на 25,1% увеличились краткосрочные кредиты и займы, при этом на 22,9 % снизились кредиторская задолженность и прочие пассивы.

Из рисунков 12 и 13, мы видим, что в структуре пассивов лидируют капитал и резервы, и существует динамика роста их доли и роста доли краткосрочных обязательств (изменение в удельном весе совокупных пассивов составило по капиталу и резервам в сторону увеличения 5,22 единиц

при росте краткосрочных обязательств в 3,47 единиц).

Для того, чтобы сделать вывод об изменении структуры пассивов баланса, необходимо учесть, что финансирование деятельности предприятия только за счет собственных средств не всегда выгодно для него, особенно когда производство носит сезонный характер, что характерно для дорожной отрасли, в которой функционирует предприятие. Кроме того, следует иметь в виду, что предприятие, привлекая заемные средства, может повысить рентабельность собственного капитала.

Таким образом, проведена общая характеристика средств АО «ТОДЭП» и источников их образования, выявлена динамика уменьшения оборотных активов на фоне роста внеоборотных активов, капитала и резервов и общего снижения заемных средств. Сопоставляя эти данные в структуре баланса, можно сделать вывод, что собственный капитал, краткосрочные кредиты банков, кредиторская задолженность являются основными источниками формирования оборотных активов. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской представляется более выгодным с точки зрения обеспечения финансирования бизнеса.

### 2.3. Анализ важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП»

С целью дальнейшего исследования, а также в целях объективной оценки положительных и отрицательных сторон, проявляющихся в результатах деятельности предприятия, проведем анализ важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП» и затем разработаем стратегии оптимальных управленческих решений.

Предметом анализа важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП» станут финансовые потоки и ресурсы. Воспользуемся бухгалтерским подходом к оценке состояния предприятия, а именно проанализируем финансовую отчетность.

Расчет показателей (коэффициентов) финансового состояния

предприятия дает возможность заметить изменения в результатах хозяйственной деятельности и помогает определить тенденции и структуру таких изменений, что, безусловно, играет ключевую роль в системе контроллинга, поскольку именно это может указать руководству предприятия на существующие проблемы и возможности их разрешения.

Прежде чем выработать собственную систему оценки финансовых и экономических показателей, индивидуальных для предприятия, для первоначальной оценки с целью определить реальное положение предприятия в данный момент и исходную позицию, точку отсчета для последующих изменений, используют общепринятые для анализа показатели финансового состояния.

Набор показателей финансового состояния, необходимых для анализа может дополняться, может меняться их группировка, но сущность и смысл анализа остается неизменным [42].

В целях исследования рассчитаем и проанализируем две группы финансовых показателей:

- 1) показатели ликвидности и платежеспособности;
- 2) показатели финансовой устойчивости, деловой активности, интенсивности использования ресурсов.

Основные этапы анализа ликвидности предприятия: предварительный анализ ликвидности баланса, анализ коэффициентов ликвидности.

а) Предварительный анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения [60].

Для анализа ликвидности баланса модифицируем бухгалтерский баланс АО «ТОДЭП» за 2017 год (в таблице 13), произведя необходимую группировку. На практике принято выделять четыре группы ликвидности активов:

А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

А2 –быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты);

А3 – медленнореализуемые активы (запасы, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы за минусом расходов будущих периодов);

А4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы).

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды, не погашенные в срок);

П2 – краткосрочные пассивы (краткосрочные заемные средства банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты);

П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы);

П4 – постоянные пассивы (капитал и резервы и отдельные статьи раздела V баланса, не вошедшие в предыдущие группы: «Доходы будущих периодов», за исключением «Расходов будущих периодов»).

за 2017 год

Статьи баланса	Абсолютные величины на 31 декабря			Удельные веса			Изменения 2015-2016		Изменения 2016 - 2017	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	в абсо- лют- ных вели- чинах	в удел ь- ных веса х	в абсо- лют- ных вели- чинах	в удел ь- ных веса х
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>АКТИВ</b>										
А 1	317 370	311 078	146 043	6,09	4,89	2,41	-6 292	-1,20	-165 035	-2,49
А 2	484 650	1 425 426	759 880	9,30	22,41	12,52	940 776	13,11	-665 546	-9,90
А 3	818 872	969 927	1 162 241	15,72	15,25	19,14	151 055	-0,47	192 314	3,89
А 4	3 588 267	3 652 942	4 003 348	68,88	57,44	65,94	64 675	-11,44	350 406	8,49
<b>БАЛАНС</b>	<b>5 209 159</b>	<b>6 359 373</b>	<b>6 071 510</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1 150 214</b>		<b>-287 863</b>	
<b>ПАССИВ</b>										
П 1	637 922	1 710 490	1 319 627	12,25	26,90	21,73	1 072 568	14,65	-390 863	-5,16
П 2	1 133 447	830 153	1 017 401	21,76	13,05	16,76	-303 294	-8,70	187 248	3,70
П 3	99 507	421 888	174 399	1,91	6,63	2,87	322 381	4,72	-247 489	-3,76
П 4	3 338 213	3 396 842	3 560 083	64,08	53,41	58,64	58 629	-10,67	163 241	5,22
<b>БАЛАНС</b>	<b>5 209 159</b>	<b>6 359 373</b>	<b>6 071 510</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1 150 214</b>		<b>-287 863</b>	

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели для предварительной оценки ликвидности предприятия [13] платежный излишек/недостаток:

- текущая ликвидность (ТЛ):

$$ТЛ=(А1+А2)-(П1+П2) \quad (1)$$

где А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

А2 – быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты);

П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды,

не погашенные в срок);

П2 – краткосрочные пассивы (краткосрочные заемные средства банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты).

- перспективная ликвидность (ПЛ):

$$ПЛ = A3 - П3 \quad (2)$$

где А3 – медленно реализуемые активы (запасы, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы за минусом расходов будущих периодов);

П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы).

Результаты расчета на начало и конец рассматриваемого периода и их нормативы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Предварительная оценка показателей ликвидности АО «ТОДЭП»

Показатель	Значение			Изменение		Норматив
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016 - 2015	2017 - 2016	
Платежный излишек/ недостаток						
А1 - П1	-320 552	-1 399 412	-1 173 584	-1 078 860	225 828	
А2 - П2	-648 797	595 273	-257 521	1 244 070	-852 794	
А3 - П3	719 365	548 039	987 842	-171 326	439 803	
А4 - П4	250 054	256 100	443 265	6 046	187 165	
Текущая ликвидность	-969 349	-804 139	-1 431 105	165 210	-626 966	$\geq 0$
Перспективная ликвидность	719 365	548 039	987 842	-171 326	439 803	$\geq 0$
Общий показатель ликвидности баланса	0,65	0,58	0,47	-0,07	-0,12	1



Вывод по предварительному анализу ликвидности баланса: в течение периода с 2015 по 2017 годы в перспективной ликвидности наблюдается стабильный рост показателя, что является положительной динамикой. Однако текущая ликвидность бухгалтерского баланса предприятия нарушена. Это объясняется тем, что на предприятии существует недостаток денежных средств для покрытия кредиторской задолженности. В то же время быстро реализуемых (дебиторской задолженности) и медленно реализуемых активов (запасов) больше, чем требуется для покрытия краткосрочных и долгосрочных обязательств. Данная диспропорция между активами и обязательствами достигает максимума в 2016 году и в конце периода 2017 года уменьшается, что приводит к увеличению ликвидности [68]. Тем не менее, общий показатель ликвидности баланса ниже нормы и имеет негативную тенденцию снижения.

б) Расчет коэффициентов ликвидности представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Формула	Норма- тив	Значение			Изменение	
			31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016 - 2015	2017 - 2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1/(П1+П2)$	0,2-0,7	0,18	0,12	0,06	-	-
Коэффициент промежуточного покрытия	$(A1+A2)/(П1+П2)$	1,5	0,45	0,68	0,39	0,23	-
Коэффициент полного покрытия	$(A1+A2+A3)/(П1+П2)$	2	0,92	1,07	0,88	0,15	-
Общий показатель ликвидности	$(A1+0,5*A2+0,3*A3)/(П1+0,5*П2+0,3*П3)$	1	0,65	0,58	0,47	-	-

Показатель	Формула	Норматив	Значение			Изменение	
			31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016 - 2015	2017 - 2016
Доля оборотных (ликвидных) активов в валюте баланса	$(A1+A2+A3) / \text{Итог баланса}$	-	0,31	0,43	0,34	0,11	- 0,08

Расчет коэффициентов ликвидности в таблице 15 подтверждает выводы, полученные в результате предварительной оценки ликвидности баланса. Нарушены значения всех показателей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности в рассматриваемом периоде 2015-2017 гг. ниже нормативного значения (0,92 по состоянию на 31.12.2015г.; 1,07 по состоянию на 31.12.2016г.; 0,88 по состоянию на 31.12.2017г.), что свидетельствует о недостаточности оборотных активов для покрытия текущих обязательств, необходимости сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы. В 2016 году значение коэффициента стремилось к норме, однако снижение коэффициента текущей ликвидности к концу периода в 2017 г. говорит о негативной динамике.

Значение коэффициента промежуточного покрытия в рассматриваемом периоде 2015-2017 гг. также ниже нормы (0,45 по состоянию на 31.12.2015г., 0,68 по состоянию на 31.12.2016г.; 0,39 по состоянию на 31.12.2017г.). В 2016 году значение коэффициента стремилось к норме, однако снижение коэффициента промежуточного покрытия к концу периода 2017г. говорит о негативной динамике. Следовательно, организации не хватает денежных средств и средств в расчетах с дебиторами, чтобы обеспечить покрытие текущих обязательств [65].

Общий показатель ликвидности также не соответствует нормативному значению, что подтверждает выводы, сделанные по основным показателям ликвидности.

По итогам произведенных расчетов выявлена проблема использования

оборотных средств в организации, тем более, что их доля в структуре имущества за рассматриваемый период снизилась. Как показал анализ структуры и динамики оборотных активов, это связано с завышенным удельным весом в них запасов (медленно реализуемых активов) и заниженным удельным весом денежных средств и их эквивалентов (наиболее ликвидных активов) [51]. Вместе с тем, следует отметить, что к концу рассматриваемого периода динамика всех коэффициентов ликвидности, является отрицательной.

Далее с целью исследования проведем анализ показателей финансовой устойчивости, деловой активности и интенсивности использования ресурсов АО «ТОДЭП».

К основным факторам, определяющим финансовую устойчивость предприятия, принадлежит финансовая структура капитала (соотношение заемных и собственных средств, а также долгосрочных и краткосрочных источников средств) и политика финансирования отдельных составляющих активов (прежде всего необоротных активов и запасов). Поэтому для оценки финансовой устойчивости необходимо проанализировать не только структуру финансовых ресурсов, но и направления их вложения [59].

Расчет показателей финансовой устойчивости АО «ТОДЭП» произведем в таблице 16.

Таблица 16 - Расчет показателей финансовой устойчивости АО «ТОДЭП»

Коэффициент	Норматив	Значение	Изменение
-------------	----------	----------	-----------

		31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016-2015	2017-2016
Обеспеченности собственности оборотными средствами - соотношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия	не менее 0,1	-0,2	-0,1	-0,2	0,1	-0,1
Финансовой независимости (автономии) - отношение собственного капитала предприятия к итогу баланса	0,5 и более	0,6	0,5	0,6	-0,1	0,1
Маневренности собственных оборотных средств - отношение собственных оборотных средств к величине собственного капитала	0,2-0,5	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0
Лeverиджа - отношение всех заемных средств к величине собственного капитала	меньше 0,7	0,6	0,9	0,7	0,3	-0,2

На основании расчета показателей финансовой устойчивости АО «ТОДЭП» за 2015-2017 годы можно сделать следующие выводы: коэффициент обеспеченными собственными оборотными средствами в течение всего периода имеет отрицательное значение, что не соответствует норме. Данное значение показателя говорит о том, что у предприятия недостаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, при этом к концу периода значение показателя ухудшилось на 0,1 пункта, вернувшись к исходному значению 2015 года.

Коэффициент автономии по состоянию на 31.12.2015г. был на критическом минимальном значении нормы, за анализируемый период он сначала снизился в 2016 году, а затем к концу 2017г. он вырос. Данный факт вызван снижением кредиторской задолженности, и поскольку показатель к концу рассматриваемого периода стал выше порогового значения, это значит, что предприятие на данный момент дает гарантии погашения своих

обязательств.

Отрицательный коэффициент маневренности означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств [73]. На протяжении всего рассматриваемого периода данный показатель не изменился, оставшись на значении  $-0,1$ , ни отрицательной, ни положительной динамики не наблюдается. Стабильность в данном случае может быть оценена как положительная или отрицательная только при анализе других сопутствующих факторов и показателей.

В периоде с 31.12.2015г. по 31.12.2017г. коэффициент левериджа менялся с нормального значения ( $0,6$  по состоянию на 31.12.2015г.) до повышенного ( $0,9$  по состоянию на 31.12.2016г.) и снова ближе к норме до максимально допустимого значения ( $0,7$  по состоянию на 31.12.2017г.).

Тем самым, к концу периода наблюдается снижение предпринимательского риска организации. Это означает, что снизилась доля заемных средств, следовательно, предприятие получит больше прибыли, поскольку часть ее не будет уходить на погашение кредитов и выплату процентов.

В общем, финансовая устойчивость предприятия находится на неудовлетворительном уровне, за рассматриваемый период положительная динамика прослеживается только в коэффициенте автономии и коэффициенте левериджа, при этом значения данных коэффициентов относительно нормы находятся на приграничных значениях.

Расчет показателей деловой активности предприятия представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Расчет показателей деловой активности АО «ТОДЭП»

Коэффициент/показатель	Норма-	Значение	Изменение
------------------------	--------	----------	-----------

	ТИВ	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016-2015	2017-2016
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов - отношение чистой выручки от реализации продукции к средней за период величине оборотных активов	-	4,7	4,5	6,8	-0,2	2,3
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала - отношение чистой выручки от реализации продукции к средней за период величине собственного капитала	-	2,3	3,6	4,2	1,3	0,6
Продолжительность оборота оборотных активов (в днях) - отношение среднегодового количества дней к коэффициенту оборачиваемости оборотных активов	-	78,0	81,0	53,4	3,0	-27,5
Продолжительность оборота собственного капитала (в днях) - отношение среднегодового количества дней к коэффициенту оборачиваемости собственного капитала	-	160,6	101,6	87,7	-58,9	-13,9

На основании расчета показателей деловой активности АО «ТОДЭП» в таблице 17 следует сделать несколько выводов.

Во-первых, оценим коэффициент оборачиваемости оборотных активов. На его значение оказывают влияние такие факторы как: темпы и объемы производства, длительность производственного цикла; разновидность используемого сырья; квалификация членов трудового коллектива; характер деятельности организации.

В АО «ТОДЭП» данный коэффициент за весь рассматриваемый

период с 31.12.2015г. до 31.12.2017г. больше 1, это значит, предприятие с полным правом можно считать рентабельным, экономическая политика организована рационально. Рост значения коэффициента оборачиваемости оборотных активов к концу периода расценивается также положительно. Причиной прогресса могут быть следующие явления и их сочетания: повышение эффективности использования ресурсов; снижение уровня оборотных фондов [70].

Во вторых, значение коэффициента оборачиваемости собственного капитала говорит о том, что уровень реализации превышает вложенный капитал, это влечет за собой возможное увеличение кредитных ресурсов. В данном случае за отчетный период отношение обязательств к собственному капиталу стабильно увеличивается, растет также риск кредиторов, в связи с чем у предприятия может снизиться уровень доходов или проявиться тенденция к снижению цен.

В-третьих, отметим, что продолжительность оборота оборотных активов за 2016 год увеличилась на 3 дня, а продолжительность оборота собственного капитала сократилась на 58,1 дня. При этом продолжительность оборота оборотных активов за 2017 год снизилась на 27,5 дней, а продолжительность оборота собственного капитала сократилась на 13,9 дня. Замедление оборачиваемости оборотных средств приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах. Если на предприятии в течение анализируемого периода при прочих равных условиях наблюдается увеличение оборачиваемости собственного капитала, то это положительная ситуация. Поскольку увеличение размера собственного капитала к концу рассматриваемого периода значительно (4,81 %), то это следует трактовать позитивно - деятельность предприятия не убыточна.

Показатели интенсивности использования ресурсов (показатели рентабельности) рассчитаны в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет показателей рентабельности АО «ТОДЭП»

Показатель	Норматив	Значение			Изменение	
		31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2016-2015	2017-2016
Общая рентабельность, %	-	0,3%	0,5%	1,3%	0,2%	0,8%
Рентабельность основной деятельности, %	-	1,9%	4,4%	5,1%	2,6%	0,7%
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-	1,8%	4,2%	4,9%	2,4%	0,6%
Рентабельность внеоборотных активов, %	-	0,6%	1,6%	4,7%	1,1%	3,1%
Рентабельность оборотных активов, %	-	1,2%	2,7%	7,6%	1,5%	4,9%
Рентабельность собственного капитала, %	-	0,6%	1,7%	5,2%	1,2%	3,5%
Рентабельность постоянного капитала, %	-	0,6%	1,6%	4,8%	1,0%	3,2%
Рентабельность совокупных активов, %	-	0,4%	0,9%	3,0%	0,5%	2,1%

По данным расчета таблицы 16 видно, что в периоде с 31.12.2015г. по 31.12.2017г. по всем анализируемым видам рентабельности деятельности и средств наблюдается положительная динамика. В отсутствии нормативных значений данных показателей, их необходимо оценивать именно в динамике. Полученные в расчете значения свидетельствуют об улучшении деятельности предприятия.

Увеличение показателя общей рентабельности говорит об увеличении прибыли в целом. Рентабельность основной деятельности показывает, что на рубль затрат организации к концу 2017г. приходится 5,1 коп. прибыли. Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает



предприятие с каждого рубля проданной продукции, это значит, к концу 2017г. на каждый рубль выручки приходится 4,9 коп. прибыли. Рентабельность внеоборотных активов показывает, что размер 1 рубль стоимости внеоборотных активов приносит 4,7 коп. прибыли. Соответственно, рентабельность оборотных активов показывает, что размер 1 рубль стоимости оборотных активов приносит 7,6 коп. прибыли. Рентабельность оборотных активов за весь период показала максимальный прирост на 6,4 пункта. Рентабельность собственного капитала показывает, что его каждый рубль приносит 5,2 коп. прибыли. Рентабельность перманентного капитала отражает эффективность (доходность) использования долгосрочного (перманентного) капитала предприятием. Чем выше значение показателя, тем более эффективно работает предприятие. Тем не менее, при высоких значениях показателя рентабельности перманентного капитала (и при динамике его роста, которую мы наблюдаем) появляется риск банкротства предприятия из-за наличия большого количества необеспеченных обязательств. Повышение рентабельности совокупных активов свидетельствует о росте эффективности производства и продаж.

В дальнейшем консолидируем все полученные результаты анализа и обобщим выводы, назовем причины, по которым сложилось текущее положение предприятия, какие особенности отрасли и рынка оказали свое влияние на него.

Таким образом, мы рассмотрели финансовые потоки и ресурсы предприятия, воспользовавшись бухгалтерским подходом к оценке состояния предприятия, а именно проанализировали финансовую отчетность, провели анализ важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП». Выявленные отрицательные моменты и тенденции требуют разработки мероприятий по их устранению, также необходима разработка стратегии оптимальных управленческих решений.

### 3. Направления и особенности организации системы контроллинга для предприятия дорожной отрасли

#### 3.1. Оценка влияния специфики отрасли и рынка на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Далее в третьей главе нашего исследования выделим факторы, которые оказали влияние на сложившееся состояние предприятия, выявим цели и задачи предприятия, внутривозможные резервы для улучшения финансового состояния, выработаем мероприятия для улучшения финансового состояния предприятия в данных условиях с помощью системы контроллинга.

Ранее во второй главе были перечислены основные особенности рынка и отрасли, в которой осуществляет свою деятельность АО «ТОДЭП».

Во-первых, это сезонность выполнения работ. Объем выполняемых работ в количественном выражении в течение календарного года неравномерен: возможность производить строительные-монтажные работы ограничена погодными условиями, температурным режимом и наличием осадков; также от погодных условий зависит необходимость проведения работ по содержанию автомобильных дорог и состав данных работ.

Удельный вес видов работ (содержание, ремонт, реконструкция, строительство) в летнем и зимнем сезоне отличается. Для зимнего сезона (ноябрь-март) преимущественны работы по содержанию автомобильных дорог, по заготовке материалов для выполнения работ в летнем сезоне. Для летнего сезона (апрель-октябрь) характерна массовость и разнообразие работ: совокупность строительные-монтажных работ, работ по летнему содержанию автомобильных дорог, по заготовке материалов к зимнему сезону.

В связи с вышесказанным, перед предприятием стоит задача рационально распределить финансовые, материально-технические и трудовые ресурсы.

Во-вторых, владельцами подавляющей доли автомобильных дорог общего пользования являются исполнительные органы государственной власти, местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования) [6], поэтому контракты на осуществление дорожной деятельности заключаются через систему госзакупок или торгов [3], что подразумевает снижение цены контракта подрядчика от начальной максимальной цены заказчика в процессе торгов.

Поскольку в системе торгов конкурентным преимуществом предприятия является максимальное снижение цены, при сохранении всех требований к выполняемым работам, то перед предприятием в условиях фиксированного дохода (цена контракта) для получения прибыли, главной становится задача ужесточать контроль над расходами.

В третьих, финансирование государственных и муниципальных контрактов зависит от государственного бюджета, на что в свою очередь влияет множество внутренних и внешних экономических факторов. Следовательно, портфель заказов предприятия дорожного хозяйства неустойчив во времени, прогнозируем в ограниченном периоде. Предприятию необходимо грамотно продумывать финансовую политику, быть гибким к изменяющимся условиям, иметь эффективную систему экономического анализа и планирования.

Кроме того, во второй главе были проведены расчеты и анализ важнейших показателей деятельности АО «ТОДЭП» на основе данных бухгалтерской отчетности за последние три года.

В АО «ТОДЭП» за рассматриваемый период произошло увеличение стоимости имущества на 16,5%, это связано с наращением производственной мощности, необходимой для выполнения работ, предусмотренных портфелем контрактов. В данном случае продемонстрирована такая особенность рынка и отрасли как зависимость стоимости имущества и выручки от реализации от портфеля контрактов, который, в свою очередь, зависит от средств, заложенных в государственный бюджет на строительство, реконструкцию,

ремонт и содержание автомобильных дорог. Для выполнения возросших объемов работ по контрактам, заключенным в 2015-2017 годах, а также для продолжения исполнения обязательств по контрактам, заключенным в предыдущих периодах, предприятию необходимы не только производственные технические мощности, но и трудовые и материальные ресурсы. При этом субъект рынка (выполняемые работы, услуги) непосредственно влияет на затраты.

Пропорционально объемам работ, необходимым к выполнению, возрастают:

- затраты на заработную плату (это связано с ростом численности работников, что увеличивает фонд заработной платы; также работниками, в случае увеличения доли контрактов на строительство и реконструкцию автомобильных дорог, выполняются более дорогие виды работ, здесь сказывается рост удельного веса строительно-монтажных работ в общем портфеле контрактов);

- затраты на строительные материалы, технику (в том числе на техническое перевооружение, обновление парка транспортного и машинного парка, амортизационные отчисления, горюче-смазочные материалы, запчасти);

- затраты на обеспечение исполнения контрактов (отвлечение из оборота денежных средств для обеспечения исполнения контрактов в качестве залога на счет заказчика, и затраты на оплату вознаграждения банку за предоставление банковских гарантий) [3].

Увеличение в составе оборотных активов запасов обусловлено такой особенностью отрасли как сезонность выполнения работ. Рассмотрим подробнее влияние этого фактора на финансовое состояние АО «ТОДЭП». В календарном периоде время выполнения обязательств по контрактам ограничено жесткой привязкой выполнения работ к погодным условиям, температурному режиму. Поэтому еще до того, как портфель контрактов сформирован (то есть, до того как выиграны торги и заключены контракты) на этапе планирования, предприятие должно позаботиться о том, чтобы к

моменту непосредственного выполнения строительно-монтажных работ (летний период) были заготовлены материалы, была готова техника, рабочие. Специфика отрасли такова, что в летний период времени на подготовку к уже не остается. Поэтому предприятие заблаговременно проводит подготовительные работы, закупает, заготавливает материалы и ресурсы к будущему сезону выполнения работ, соответственно, несет затраты. Так, в ноябре-феврале каждого календарного года идут работы по заготовке материалов к летнему сезону: из карьеров добывается песок, закупается щебень, минеральный порошок, прочие материалы для приготовления асфальтобетонных, цементобетонных, битумных смесей. Эти работы требуют материальных и трудовых ресурсов, что влечет за собой денежные траты. В то же время контракты, подготовка к которым ведется на данном этапе еще не заключены.

Имея практику производственного учета затрат в разрезе контрактов (пообъектный учет затрат), предприятие оказывается в ситуации, когда затраты уже понесены, а объекта еще нет, и, возможно, не будет. Существует высокая степень вероятности, что другое предприятие выиграет торги. На данном этапе тесно связана сезонность выполнения работ как особенность дорожной отрасли и законы конкуренции, стоимости, спроса и предложения как факторы рынка, в котором функционирует предприятие. Дорожная отрасль является конкурентной областью, все больше предприятий становятся полноценными претендентами на победу в торгах. Зачастую только снижение цены становится решающим фактором в определении победителя. Поэтому с одной стороны, предприятие несет риск лишиться контракта, с другой же стороны оно рискует подписать для себя заведомо невыгодный, нерентабельный контракт по искусственно сниженной цене.

Еще одна особенность системы, в которой работает АО «ТОДЭП» - это условия оплаты выполненных обязательств, условие расчетов заказчика с подрядчиком. По принятой практике заказчик перечисляет денежные средства подрядчику только после сдачи-приемки части выполненных работ, которая

заключается в оценке качества и стоимости выполненных работ. Только та часть стоимости работ, которую подписал заказчик, посчитав её выполненной надлежащим образом, и зафиксировав это формой КС-2 и справкой КС-3, подлежит оплате в ближайший период времени.

Анализируя сложившуюся практику, можно проследить, что в основном сроки действия контрактов указываются до конца календарного года, а сроки окончания исполнения работ до конца осени. Поэтому с точки зрения максимального поступления выручки наиболее полноценным является четвертый квартал. Однако, как мы уже отмечали ранее, для выполнения работ предприятие несет затраты «здесь и сейчас», одновременно с выполнением работ и даже заблаговременно, на этапе подготовки. В условиях запоздалого, отсроченного во времени финансирования от заказчика, предприятие вынуждено привлекать заемные средства, а именно кредитные средства банков. Это явление, безусловно, сказывается на финансовом состоянии предприятия. Создается дисбаланс обеспеченности активов: собственных средств становится недостаточно и увеличивается доля заменых. Особенно ярко и выражено это явление просматривается в первом и втором квартале года. На данном временном промежутке сводятся к минимуму поступления от заказчиков и на этом фоне затраты становятся больше доходов. Сезонность проявляется не только в количественном выражении портфеля контрактов, но и в его внутренней структуре.

Таким образом, первый и второй квартал – это время содержания автомобильных дорог, производство которых имеет минимальную рентабельность. Прежде всего, это характеризуется низкой стоимостью работ. А также тем, что в фиксированной цене контракта заложено нормативное количество работ. Однако, при неблагоприятных погодных условиях необходимое количество проходов комбинированной дорожной машины по одному следу во время очистки дорог, количество противогололедных материалов для обработки проезжей части и тротуаров и прочих видов работ по содержанию автомобильных дорог, может значительно превысить

норматив. При этом законодательно регулируется качество очистки, состояние проезжей части, уровень безопасности на автомобильной дороге, который должен поддерживать подрядчик круглосуточно независимо от того, что прописано в его контракте с заказчиком, какой норматив установлен и подлежит оплате. Поэтому подрядчик обязан, несмотря на возможное превышение затрат на выполнение работ над выручкой, которая за них поступит, все-таки нести эти затраты. Исходя из вышесказанного, становится видно, что чем больше в структуре портфеля контрактов работ по содержанию автомобильных дорог, тем ниже рентабельность деятельности предприятия, что отражается на всем финансовом состоянии.

В первом и втором квартале предприятие дорожной отрасли в основном занимается только содержанием автомобильных дорог и подготовкой к летнему сезону. Поэтому финансовый результат предприятия дорожной отрасли за первый и второй квартал, как правило, несет убыточный характер. В то же время выручка четвертого квартала перекрывает убытки предыдущих отчетных периодов и за отчетный год предприятие уже обладает прибылью. Соответственно, показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия дорожной отрасли, в том числе рассмотренного в качестве примера АО «ТОДЭП», аналогично зависят от особенных факторов сезонности и конкурентности рынка и дорожной отрасли.

Для улучшения финансового состояния и повышения эффективности деятельности и увеличения прибыльности АО «ТОДЭП» как предприятия дорожной отрасли в условиях рынка с ее особенностями и факторами влияния, предприятию необходимо разрабатывать и соблюдать ряд мероприятий.

### 3.2. Сопоставление принципов контроллинга с актуальными проблемами АО «ТОДЭП»

В дорожной отрасли, как и на мировом экономическом поле, возросла конкурентная борьба внутри рынка (как в среде функционирования организаций), что заставляет участников рынка изыскивать способы с

меньшими потерями достигать определенных показателей производства, качества продукции, финансового состояния.

Эффективность деятельности предприятия дорожного хозяйства во многом зависит от того, насколько грамотно применяются на нем современные экономические и управленческие методы организации труда и производства.

При этом обязательно принимать во внимание специфику деятельности. Системой, которая позволяет учесть вышеназванные факторы и послужить ориентиром для управления к достижению конечных целей компании, организации, предприятия является контроллинг [17].

В целях дальнейшего исследования сопоставим принципы контроллинга, изученные в первой главе, с актуальными проблемами и задачами АО «ТОДЭП» в таблице 19.

Таблица 19 - Сопоставимость принципов контроллинга с актуальными проблемами и задачами АО «ТОДЭП»

№ п/п	Принцип контроллинга	Актуальная проблема предприятия	Задача предприятия
1	Философия доходности	Финансирование: слабая прогнозируемость, неравномерность поступления денежных средств в течение года	Задача по повышению эффективности деятельности и уровня финансового состояния
2	Цикличность	Ограничения во времени и ресурсах: сезонность выполнения работ	Своевременно обеспечить выполняемые работы необходимыми ресурсами, рационально распределить все виды ресурсов, упорядочить денежные потоки.
3	Системность	Большой объем выполняемых работ, их ресурсоемкость, а также	Структурировать информационные потоки, расставлять



№ п/п	Принцип контроллинга	Актуальная проблема предприятия	Задача предприятия
		величина и организационно-структурная сложность предприятия	приоритеты при составлении планов, давать обоснования при анализе, выявлять причины отклонений, указывать на точки роста, находить источники ресурсов, резервов, определять необходимость организационно-технических изменений и их направление.

Как мы видим в таблице 19, основополагающие принципы контроллинга соответствуют актуальным проблемам и задачам исследуемого предприятия.

Принципы контроллинга для предприятия дорожной отрасли таковы:

- 1) рентабельность деятельности предпочтительнее роста объемных показателей;
- 2) приоритетен устойчивый рост стоимости предприятия в долгосрочной перспективе.

Контроллинг на предприятии дорожной отрасли консолидирует в себе:

- принципы учета;
- принципы информационного обеспечения;
- принципы контроля.

Контроллинг интегрирует и координирует данные о хозяйственной деятельности, переводя управление предприятием на саморегулирование.

Это означает, что с точки зрения руководителя предприятия дорожной отрасли, принимающего управленческое решение, контроллинг является:

- инструментом получения объективных данных, достоверно описывающих деятельность предприятия в разрезе интересующих аспектов

(по подразделениям, видам деятельности, выпускаемой продукции, потребляемых услуг, затрат, контрагентов и т.п.);

- источником данных, создающих базу для корректного анализа текущей ситуации и принятия правильного управленческого решения, для разработки плана, стратегии, которая приведет в конечном итоге к исполнению цели.

Рассмотрим функции контроллинга, отвечающие потребностям исследуемого предприятия в таблице 20.

Таблица 20 - Функции контроллинга, отвечающие потребностям исследуемого предприятия

№ п/п	Функция контроллинга	Потребность предприятия
1	Поддержка процесса планирования	Информационная поддержка при разработке базисных планов
		Формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования
2	Учет для целей управления	Сбор и обработка информации
		Разработка и внедрение системы внутреннего учета
3	Контроль за реализацией планов	Определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезах
4	Выявление и анализ отклонений	Сравнение плановых и фактических показателей для измерения и оценки степени достижения цели
5	Оценка протекающих процессов	Определение допустимых границ отклонений величин
		Стандартизация информационных носителей и каналов
6	Представление отчетности руководству	Разработка инструментария для планирования, контроля, принятия решений.
7	Выработка рекомендаций по возможным решениям	
8	Оценка последствий их реализации	

№ п/п	Функция контроллинга	Потребность предприятия
		причин отклонений, плана от факта

Как мы видим в таблице 20, особенности системы контроллинга на предприятии раскрываются через его функции. К ним относятся: поддержка процесса планирования, учет для целей управления, контроль за реализацией планов, в том числе выявление и анализ отклонений, оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству, выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации [32].

Организация системы контроллинга подразумевает его внедрение в структуру предприятия. В структуре предприятия задачи контроллинга может исполнять специализированный отдел, или подразделения, которые имеют, кроме того и другие задачи (например, плановый отдел, отдел экономики, бухгалтерия, руководство предприятия). Однако только создание обособленного подразделения контроллинга обеспечивает наиболее эффективную работу, консолидацию данных.

Поскольку на деятельность предприятия оказывают влияние, с одной стороны, определенные факторы и свойства рынка, с другой стороны - специфика самой отрасли, что было рассмотрено ранее, то этот факт неизменно сказывается на финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и, как следствие, на финансовом результате деятельности предприятия. Для того, чтобы минимизировать негативное влияние отрасли и особенностей рынка на предприятие, рассмотрим их в сравнении с постулатами контроллинга.

Выясним в таблице 21 какими инструментами и принципами, постулатами контроллинга может ответить на вызовы негативных факторов, влияющих на деятельность предприятия дорожной отрасли или нивелировать их.

Таблица 21 – Постулаты системы контроллинга, отвечающие негативным факторам воздействия отрасли и рынка на предприятие

№ п/п	Негативный фактор воздействия отрасли и рынка на предприятие	Постулат системы контроллинга
1	Объем выполняемых работ в количественном выражении в течение календарного года неравномерен	рациональное распределение финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов
2	Удельный вес видов работ (содержание, ремонт, реконструкция, строительство) в летнем и зимнем сезоне отличается	
3	снижение цены контракта подрядчика от начальной максимальной цены заказчика в процессе торгов при сохранении всех требований к качеству выполняемых работ	ужесточение контроля над расходами
4	портфель заказов предприятия дорожного хозяйства неустойчив во времени, прогнозируем в ограниченном периоде	эффективная система экономического анализа и планирования
5	Субъект рынка (выполняемые работы, услуги) непосредственно влияет на затраты	

Анализируя таблицу 18 и все вышесказанное об актуальных проблемах и задачах предприятия в сопоставлении с принципами, функциями, постулатами системы контроллинга, можно сделать следующий вывод: система контроллинга обоснованно является системой, способной ответить на негативные факторы отрасли, рынка, внешней среды или нивелировать их, а также учитывать и корректировать внутренние особенности хозяйствования предприятия дорожной отрасли.

Для того, чтобы система контроллинга воплотила свои возможности и начала работать на благо предприятия, необходимо разработать конкретные мероприятия, которые позволят реализовать потенциал системы и выработать действенную стратегию предприятия, направленную на устойчивое развитие, улучшение финансового состояния, наращивание прибыли в долгосрочной перспективе.

### 3.3. Применение системы контроллинга как инструмент для достижения стратегических целей предприятия

Ранее в работе были рассмотрены особенности дорожной отрасли и рынка, которые оказывают непосредственное влияние на финансовое состояние предприятия, осуществляющее свою деятельность в данных условиях. Укажем, какие пути в соответствии с теорией системы контроллинга существуют для улучшения финансового состояния предприятия дорожной отрасли в условиях рынка, какие мероприятия следует разработать и провести:

- 1) максимизация достоверности и точности учёта;
- 2) консолидация данных о фактах хозяйственной деятельности предприятия по его подразделениям, видам деятельности, контрагентам и прочим;
- 3) на основе собранной информации, проведение анализа эффективности работы предприятия в разрезе каждого направления;
- 4) выявление проблемных участков;
- 5) своевременное нахождение и исключение негативных факторов.

Чтобы перейти непосредственно к разработке мероприятий, обратимся более подробно к методологии системы контроллинга, актуализируем её для исследуемого предприятия, с учетом всех его особенностей и отраслевой специфики. Произведем данную работу в таблице 22.

Таблица 22 – Методология системы контроллинга, актуализированная для исследуемого предприятия

№ п/п	Методологический аспект	Актуализация для исследуемого предприятия	Ожидаемый результат
1	Определение цели внедрения системы контроллинга на предприятии	Оптимизация управления финансовыми, трудовыми, техническими, материальными ресурсами	Положительный финансовый результат, получение прибыли
2	Планирование мероприятий	Сбор данных обо всех	Определение

№ п/п	Методологический аспект	Актуализация для исследуемого предприятия	Ожидаемый результат
	Консолидация информационной базы	произведенных финансово- хозяйственных операциях: выпуск продукции, закупка материалов, производство работ, начисление заработной платы, банковские операции (история займов и депозитов).	конкретных шагов к достижению цели
	Верификация учетных данных	Проведение работы по проверке собранных данных на достоверность	
	Текущий и ретроспективный анализ данных	Сопоставление фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия друг с другом, выявление закономерностей, сравнение данных текущего периода с прошлыми периодами	
	Составление стратегической концепции развития	С учетом поставленной цели и полученных аналитических данных о настоящем положении предприятия, разработка поэтапных шагов к изменению состояния предприятия в лучшую сторону	
	Составление оперативных планов	Разбивка этапов стратегической концепции на более мелкие части, с	

№ п/п	Методологический аспект	Актуализация для исследуемого предприятия	Ожидаемый результат
		назначением конкретных действий в хронологическом порядке, разработкой показателей оценки действий, ответственных лиц и подразделений	
3	Контроль исполнения запланированных мероприятий	Поэтапная, пошаговая, повсеместная, независимая оценка показателей деятельности на всех уровнях исполнения. Сравнение результатов с изначально утвержденным планом.	Руководство предприятия имеет достоверные данные о состоянии предприятия, его положения на пути к цели
4	Анализ	Выявление причин возможных отклонений от плана.	Руководство предприятия готово принять управленческие решения для точечного или системного устранения выявленных проблем.
5	Выводы	Разработка мероприятий по устранению выявленных проблем	управленческие решения для точечного или системного устранения выявленных проблем.

Из таблицы 22 можно сделать вывод, что залогом успешного применения методологической базы исследования системы контроллинга является широта информационной базы, поскольку именно основываясь на информации, методология контроллинга получает свое развитие. Полная, точная, достоверная информационная база помогает разработать мероприятия системы контроллинга для предприятия дорожной отрасли, полностью следуя

его проблемам и задачам, а также способствует прогнозировать получаемый результат.

В таблице 23 разработаем мероприятия для улучшения финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия, основываясь на принципах контроллинга и актуальных задачах предприятия.

Таблица 23 - Мероприятия для улучшения финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия, в соответствии с принципами контроллинга и актуальными задачами предприятия

№ п/п	Принцип контроллинга	Задача предприятия	Мероприятия	Результат
	Философия доходности	Задача по повышению эффективности деятельности и уровня финансового состояния	Качественное управление производственными сбытовыми процессами, стремление к устранению всех видов потерь	Качественное выполнение работ, получение максимально возможной прибыли
	Цикличность	Своевременно обеспечить выполняемые работы необходимыми ресурсами, рационально распределить все виды ресурсов, упорядочить денежные потоки.	Технология встречных потоков: планирование «сверху вниз», затем «снизу вверх»	Качественное выполнение работ при достижении положительного финансового результата. Руководство принимает правильные управленческие решения, грамотно строит финансовую политику
Методика коррекции и координации плановых заданий				
Итеративное планирование, контроль исполнения, принятия корректирующих				



№ п/п	Принцип контроллинга	Задача предприятия	Мероприятия	Результат
			<p>решений</p> <p>Анализ фактических данных по контролируемым величинам, выработка мероприятий по устранению нежелательных отклонений</p> <p>Актуальность постановки задач, своевременное их выполнение</p>	
	Системность	Структурировать информационные потоки, расставлять приоритеты при составлении планов, давать обоснования при анализе, выявлять причины отклонений, указывать на точки роста, находить источники ресурсов, резервов, определять необходимость организационно-	Учет расходов и доходов по видам деятельности, по контрактам, по контрагентам, сопоставление работ по ресурсоемкости, по срочности, разработка показателей качества, инструментов оценки эффективности	Создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления. Руководство принимает правильные управленческие решения, грамотно строит финансовую политику

№ п/п	Принцип контроллинга	Задача предприятия	Мероприятия	Результат
		технических изменений и их направление.		

Как мы видим в таблице 23, контроллинг способствует разработке мероприятий, обеспечивающих достижение целей предприятия дорожной отрасли.

Если контроллинг - это инструмент достижения поставленной цели, то особенности его организации в этом разрезе характеризуются акцентом на контроль за доходами и расходами. Таким образом, в данной связи инструментом контроллинга может являться бюджетирование.

Так, оперативный контроллинг основывается на системе бюджетов, позволяющей руководителю:

- заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы во времени, между объектами выполнения работ (контрактами), между подразделениями;

- наметить пути развития предприятия и избежать кризисной ситуации.

[26].

В связи с вышесказанным, одной из важнейших задач оперативного контроллинга на предприятии являются разработка, анализ и контроль бюджетов, поскольку это позволяет осуществлять контроль за доходами и расходами, что в свою очередь влияет в конечном итоге на прибыль. Бюджет с этой точки зрения рассматривается как план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении, охватывая все сферы затрат финансово-хозяйственной деятельности: производство, реализация продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

В данном случае составление бюджетов преследует следующие цели: разработка концепции ведения бизнеса, коммуникация (доведение планов до

сведения руководителей разных уровней), мотивация руководителей на местах на достижение цели организации (то есть на увеличение прибыльности деятельности), контроль и оценка эффективности работы путем сравнения фактических затрат с нормативом, выявление потребностей в денежных ресурсах, оптимизация финансовых потоков [32].

Внедрение контроллинга и бюджетирования как его особенного инструмента для достижения целей увеличения прибыли организации позволяет рационализировать затраты, структурировать доходы и расходы, сопоставить работу подразделений, выявить «проблемные места» и своевременно принять стабилизирующие и восстанавливающие меры.

Можно сделать несколько выводов из вышеизложенного рассуждения: применение системы контроллинга является перспективным, актуальным направлением в деятельности организации дорожной отрасли в условиях рынка в целях улучшения ее финансового состояния. Это связано, прежде всего, с преимуществами, которые даёт система контроллинга руководителям организации. К таким преимуществам относятся возможности:

1) пользоваться достоверными данными, корректным анализом финансово-экономических и других показателей деятельности, в том числе и план-фактным анализом;

2) принимать обоснованные, правильные управленческие решения, а также возможность корректировать деятельность предприятия, своевременно применяя необходимые рычаги, влияя, в том числе, и на финансовый результат и на финансовое состояние в целом.

В вышеуказанных целях обоснованно рекомендуется применять систему контроллинга, а в качестве инструмента контроллинга для достижения этой цели – применять бюджетирование. Это позволит эффективно сопоставлять доходы и расходы, структурировать их, планировать, анализировать, наглядно видеть отклонения от плана, при необходимости вносить рационализирующие изменения.

Таким образом, в итоге данного исследования мы приходим к выводу,

что контроллинг является доказанным действенным способом для реализации мероприятий по улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия дорожной отрасли.

## Заключение

В данной работе полно и широко рассмотрены вопросы особенностей организации системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли (на примере Акционерного общества «Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие»).

В работе основательно и тщательно изучен объект исследования - система контроллинга, которая представляет собой выраженную в относительных и количественных оценочных показателях совокупность сильных и слабых сторон предприятия, необходимых для разработки стратегии развития и принятия правильных управленческих решений, направленных на получение прибыли и повышение стоимости бизнеса.

Подробно рассмотрен предмет исследуемого вопроса: финансовые, трудовые, материальные, технические ресурсы и их потоки, которые отражают отношения, складывающиеся в объекте исследования.

В работе обоснована актуальность выбранной темы и выбор области её раскрытия, подтверждена теоретическая и практическая значимость работы.

Цель исследования, проводимого в работе, достигнута, а именно: раскрыта сущность организации системы контроллинга на предприятии, исследован данный вопрос на конкретном примере, обозначены отличительные особенности отрасли, в которой функционирует предприятие и выработаны мероприятия по оптимизации финансового состояния, улучшению результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Решены следующие задачи:

- исследованы теоретические и методологические основы системы контроллинга;
- рассмотрены сущность и механизм организации системы контроллинга на предприятии;
- изучена информационная и методологическая база исследования системы контроллинга;
- проведен обзор отечественного и зарубежного опыта организации

системы контроллинга;

- исследованы особенности деятельности АО «ТОДЭП» как предприятия дорожной отрасли

- исследованы особенности дорожной отрасли и рынка, оказывающие влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- приведена технико-экономическая характеристика рассматриваемого предприятия;

- проведен анализ важнейших финансовых показателей деятельности рассматриваемого предприятия;

- сопоставлены принципы контроллинга с актуальными проблемами исследуемого предприятия;

- разработаны мероприятия по применению системы контроллинга как инструмента для достижения стратегических целей предприятия;

- сделаны выводы и сформирована собственная точка зрения на рассматриваемые вопросы.

В процессе исследования по теме работы были использованы теоретические и практические методы исследования, изучен и систематизирован нормативный, законодательный, литературный материал.

Представлена наглядная интерпретация информации в виде таблиц и рисунков, приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты, значимость выбранной темы, экономическая природа явления, описаны общие положения исследуемой проблемы, указана её сущность.

Выявлено, что система контроллинга является экономической категорией, имея своей целью оптимизацию деятельности предприятия с конечным результатом – улучшением показателей его деятельности предприятия. В своей основе контроллинг имеет информационную базу, состоящую из значительного количества учетных данных о фактах хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, контроллинг имеет собственную методологию, гибкую и способную подстраиваться под

индивидуальные потребности предприятия. Темой контроллинга и его организацией многие годы занимаются отечественные и зарубежные авторы.

Во второй главе проведен глубокий анализ функционирования рассматриваемого предмета, рассчитаны необходимые показатели, сделаны выводы.

Поскольку внешняя среда функционирования играет важнейшую роль в формировании стратегии управления предприятием, а рассматриваемое предприятие функционирует в дорожной отрасли, основными видами деятельности которого являются содержание, ремонт, реконструкция и строительство автомобильных дорог, то была решена одна из главных задач для последующей организации системы контроллинга на предприятии, а именно: были выявлены специфические особенности в деятельности предприятия, сформированные и продиктованные отраслью, и имеющие свое отражение во всех показателях деятельности предприятия.

Для установления влияния специфики отрасли на деятельность предприятия, проведен анализ важнейших показателей деятельности предприятия, найдены проблемные места и точки роста.

В третьей главе консолидированы результаты предыдущей работы, разработаны и обоснованы обобщенные выводы, выдвинуты практические предложения, направленные на оптимизацию ситуации, исследованной во второй главе, предложены пути совершенствования исследуемого вопроса, выявлены перспективы развития.

Для того, чтобы эффективно внедрить систему контроллинга на предприятии, оценены выявленные ранее факторы влияния специфики отрасли на деятельность предприятия, сформированы актуальные задачи предприятия, вытекающие из его выявленных ранее проблем.

Сформулированные задачи сопоставлены с принципами, постулатами контроллинга. Выработаны мероприятия, пути улучшения деятельности предприятия посредством внедрения системы контроллинга, которые включают помимо общеэкономических и специальные, индивидуальные

решения.

Предложенные мероприятия по оптимизации доказывают возможность улучшения результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и управления ими, что может применяться на конкретных предприятиях и послужить основой для практических исследований в данной области.

В работе систематизированы теоретические положения, выявлены закономерности, которые могут быть использованы как основание для дальнейшего научного изучения проблемы организации системы контроллинга на предприятии дорожной отрасли.

Перспективными темами для изучения и исследований в данном ключе могут являться: внедрение мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия дорожной отрасли в условиях рынка посредством применения новейших информационных технологий, особенности системы контроллинга для предприятия в дорожной отрасли, применение бюджетирования как инструмента контроллинга в дорожной отрасли.



## Список используемых источников

1. Федеральный закон "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" от 18.07.2011 N 223-ФЗ. (в ред. Федеральных законов от 06.12.2011 N 401-ФЗ, от 30.12.2012 N 324-ФЗ, от 07.06.2013 N 115-ФЗ, от 02.07.2013 N 160-ФЗ, от 21.12.2013 N 379-ФЗ, от 28.12.2013 N 396-ФЗ, от 12.03.2014 N 26-ФЗ, от 29.12.2014 N 458-ФЗ, от 29.06.2015 N 156-ФЗ, от 29.06.2015 N 159-ФЗ, от 29.06.2015 N 210-ФЗ, от 13.07.2015 N 249-ФЗ, от 05.04.2016 N 104-ФЗ, от 03.07.2016 N 236-ФЗ, от 03.07.2016 N 321-ФЗ, от 28.12.2016 N 474-ФЗ, от 07.06.2017 N 108-ФЗ, от 29.12.2017 N 470-ФЗ, от 31.12.2017 N 481-ФЗ, от 31.12.2017 N 496-ФЗ, от 31.12.2017 N 505-ФЗ, от 29.06.2018 N 174-ФЗ, от 03.08.2018 N 341-ФЗ, от 03.08.2018 N 342-ФЗ, от 30.10.2018 N 391-ФЗ, от 28.11.2018 N 452-ФЗ).

2. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ. (в ред. Федеральных законов от 27.07.2010 N 227-ФЗ, от 06.04.2011 N 65-ФЗ, от 21.07.2011 N 252-ФЗ, от 28.07.2012 N 139-ФЗ, от 05.04.2013 N 50-ФЗ, от 07.06.2013 N 112-ФЗ, от 02.07.2013 N 187-ФЗ, от 28.12.2013 N 396-ФЗ, от 28.12.2013 N 398-ФЗ, от 05.05.2014 N 97-ФЗ, от 21.07.2014 N 222-ФЗ, от 21.07.2014 N 242-ФЗ, от 24.11.2014 N 364-ФЗ, от 31.12.2014 N 531-ФЗ, от 29.06.2015 N 188-ФЗ, от 13.07.2015 N 263-ФЗ, от 13.07.2015 N 264-ФЗ, от 23.06.2016 N 208-ФЗ, от 06.07.2016 N 374-ФЗ, от 19.12.2016 N 442-ФЗ, от 01.05.2017 N 87-ФЗ, от 07.06.2017 N 109-ФЗ, от 18.06.2017 N 127-ФЗ, от 01.07.2017 N 156-ФЗ, от 29.07.2017 N 241-ФЗ, от 29.07.2017 N 276-ФЗ, от 29.07.2017 N 278-ФЗ, от 25.11.2017 N 327-ФЗ, от 31.12.2017 N 482-ФЗ, от 23.04.2018 N 102-ФЗ, от 29.06.2018 N 173-ФЗ, от 19.07.2018 N 211-ФЗ, от 18.12.2018 N 472-ФЗ, от 18.03.2019 N 30-ФЗ, от 18.03.2019 N 31-ФЗ).

3. Федеральный закон № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». (в ред. Федеральных законов от 02.07.2013 N 188-ФЗ, от 28.12.2013 N 396-ФЗ, от 04.06.2014 N 140-ФЗ, от

21.07.2014 N 224-ФЗ, от 24.11.2014 N 356-ФЗ, от 01.12.2014 N 416-ФЗ, от 29.12.2014 N 458-ФЗ, от 31.12.2014 N 498-ФЗ, от 31.12.2014 N 519-ФЗ, от 08.03.2015 N 23-ФЗ, от 08.03.2015 N 48-ФЗ, от 06.04.2015 N 82-ФЗ, от 29.06.2015 N 188-ФЗ, от 29.06.2015 N 210-ФЗ, от 13.07.2015 N 216-ФЗ, от 13.07.2015 N 220-ФЗ, от 13.07.2015 N 226-ФЗ, от 13.07.2015 N 227-ФЗ, от 13.07.2015 N 249-ФЗ, от 29.12.2015 N 390-ФЗ, от 30.12.2015 N 469-ФЗ, от 09.03.2016 N 66-ФЗ, от 05.04.2016 N 96-ФЗ, от 05.04.2016 N 104-ФЗ, от 02.06.2016 N 167-ФЗ, от 23.06.2016 N 203-ФЗ, от 23.06.2016 N 221-ФЗ, от 03.07.2016 N 266-ФЗ, от 03.07.2016 N 314-ФЗ, от 03.07.2016 N 320-ФЗ, от 03.07.2016 N 321-ФЗ, от 03.07.2016 N 365-ФЗ, от 28.12.2016 N 474-ФЗ, от 28.12.2016 N 489-ФЗ, от 28.12.2016 N 500-ФЗ, от 22.02.2017 N 17-ФЗ, от 28.03.2017 N 36-ФЗ, от 28.03.2017 N 45-ФЗ, от 01.05.2017 N 83-ФЗ, от 07.06.2017 N 106-ФЗ, от 07.06.2017 N 108-ФЗ, от 26.07.2017 N 198-ФЗ, от 26.07.2017 N 211-ФЗ, от 29.07.2017 N 231-ФЗ, от 29.07.2017 N 267-ФЗ (ред. 29.12.2017), от 29.12.2017 N 475-ФЗ, от 31.12.2017 N 503-ФЗ, от 31.12.2017 N 504-ФЗ, от 31.12.2017 N 506-ФЗ, от 23.04.2018 N 108-ФЗ, от 29.06.2018 N 174-ФЗ, от 29.07.2018 N 267-ФЗ, от 29.07.2018 N 272-ФЗ, от 03.08.2018 N 311-ФЗ, от 30.10.2018 N 393-ФЗ, от 27.12.2018 N 502-ФЗ, от 27.12.2018 N 512-ФЗ, от 27.12.2018 N 518-ФЗ)

4. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О бухгалтерском учете".(в ред. Федеральных законов от 28.06.2013 N 134-ФЗ, от 02.07.2013 N 185-ФЗ, от 23.07.2013 N 251-ФЗ, от 02.11.2013 N 292-ФЗ, от 21.12.2013 N 357-ФЗ, от 28.12.2013 N 425-ФЗ, от 04.11.2014 N 344-ФЗ, от 23.05.2016 N 149-ФЗ, от 18.07.2017 N 160-ФЗ, от 31.12.2017 N 481-ФЗ, от 29.07.2018 N 272-ФЗ, от 28.11.2018 N 444-ФЗ).

5. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах".(в ред. Федеральных законов от 13.06.1996 N 65-ФЗ, от 24.05.1999 N 101-ФЗ, от 07.08.2001 N 120-ФЗ, от 21.03.2002 N 31-ФЗ, от 31.10.2002 N 134-ФЗ, от 27.02.2003 N 29-ФЗ, от 24.02.2004 N 5-ФЗ, от 06.04.2004 N 17-ФЗ, от 02.12.2004 N 153-ФЗ, от 29.12.2004 N 192-ФЗ, от 27.12.2005 N 194-ФЗ, от

31.12.2005 N 208-ФЗ, от 05.01.2006 N 7-ФЗ, от 27.07.2006 N 138-ФЗ, от 27.07.2006 N 146-ФЗ, от 27.07.2006 N 155-ФЗ, от 18.12.2006 N 231-ФЗ, от 05.02.2007 N 13-ФЗ, от 24.07.2007 N 220-ФЗ, от 01.12.2007 N 318-ФЗ, от 29.04.2008 N 58-ФЗ, от 30.12.2008 N 315-ФЗ, от 07.05.2009 N 89-ФЗ, от 03.06.2009 N 115-ФЗ, от 19.07.2009 N 205-ФЗ, от 27.12.2009 N 352-ФЗ, от 04.10.2010 N 264-ФЗ, от 03.11.2010 N 292-ФЗ, от 28.12.2010 N 401-ФЗ, от 28.12.2010 N 409-ФЗ, от 18.07.2011 N 228-ФЗ (ред. 30.11.2011), от 21.11.2011 N 327-ФЗ, от 30.11.2011 N 346-ФЗ, от 07.12.2011 N 415-ФЗ, от 14.06.2012 N 77-ФЗ, от 28.07.2012 N 145-ФЗ, от 29.12.2012 N 282-ФЗ, от 05.04.2013 N 47-ФЗ, от 23.07.2013 N 210-ФЗ, от 23.07.2013 N 251-ФЗ, от 06.11.2013 N 308-ФЗ, от 21.12.2013 N 379-ФЗ, от 28.12.2013 N 410-ФЗ, от 05.05.2014 N 99-ФЗ, от 21.07.2014 N 218-ФЗ, от 22.12.2014 N 432-ФЗ, от 06.04.2015 N 82-ФЗ, от 29.06.2015 N 210-ФЗ, от 29.12.2015 N 409-ФЗ, от 02.06.2016 N 172-ФЗ, от 03.07.2016 N 338-ФЗ, от 03.07.2016 N 339-ФЗ, от 03.07.2016 N 340-ФЗ, от 03.07.2016 N 343-ФЗ, от 29.07.2017 N 233-ФЗ, от 31.12.2017 N 481-ФЗ, от 07.03.2018 N 49-ФЗ, от 23.04.2018 N 87-ФЗ, от 19.07.2018 N 209-ФЗ, от 27.12.2018 N 514-ФЗ, с изм., внесенными Федеральными законами от 13.10.2008 N 173-ФЗ (ред. от 21.07.2014), от 27.10.2008 N 175-ФЗ, от 30.12.2008 N 306-ФЗ (ред. 27.07.2010), от 18.07.2009 N 181-ФЗ, от 29.12.2014 N 451-ФЗ).

6. Федеральный закон от 8 ноября 2007 г. N 257-ФЗ "Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (в ред. Федеральных законов от 13.05.2008 N 66-ФЗ, от 22.07.2008 N 141-ФЗ, от 23.07.2008 N 160-ФЗ, от 03.12.2008 N 246-ФЗ, от 17.07.2009 N 145-ФЗ, от 22.09.2009 N 218-ФЗ, от 27.12.2009 N 351-ФЗ, от 03.11.2010 N 288-ФЗ, от 07.02.2011 N 4-ФЗ, от 06.04.2011 N 68-ФЗ (ред. 23.06.2014), от 21.04.2011 N 69-ФЗ, от 11.07.2011 N 193-ФЗ, от 18.07.2011 N 242-ФЗ, от 18.07.2011 N 243-ФЗ, от 28.11.2011 N 337-ФЗ, от 25.06.2012 N 94-ФЗ, от 03.12.2012 N 244-ФЗ, от 05.04.2013 N 44-ФЗ, от 23.07.2013 N 250-ФЗ, от 28.12.2013 N 438-ФЗ, от

03.02.2014 N 15-ФЗ, от 27.05.2014 N 136-ФЗ, от 23.06.2014 N 171-ФЗ, от 22.10.2014 N 311-ФЗ, от 31.12.2014 N 519-ФЗ, от 13.07.2015 N 224-ФЗ, от 13.07.2015 N 233-ФЗ, от 13.07.2015 N 248-ФЗ, от 28.11.2015 N 357-ФЗ, от 14.12.2015 N 378-ФЗ, от 30.12.2015 N 454-ФЗ, от 15.02.2016 N 26-ФЗ, от 05.04.2016 N 104-ФЗ, от 03.07.2016 N 257-ФЗ, от 03.07.2016 N 361-ФЗ, от 07.02.2017 N 9-ФЗ, от 05.12.2017 N 390-ФЗ, от 29.12.2017 N 443-ФЗ, от 29.12.2017 N 453-ФЗ, от 03.08.2018 N 342-ФЗ, от 27.12.2018 N 508-ФЗ, с изм., внесенными Федеральным законом от 13.12.2010 N 358-ФЗ).

7. Постановление Главы Администрации Ленинского района г. Тюмени №14/45 от 11.02.1994г.

8. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.03.2018) "О формах бухгалтерской отчетности организаций".

9. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации".

10. Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. Экономика и управление на предприятии - М.: Дашков и К, 2017. - 400 с.: ISBN 978-5-394-02159-6.

11. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.

12. Анн, Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – 3-е изд. / под общ. ред. Г. Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2010. – С. 210.

13. Аудит и контроллинг персонала организации. - М.: Вузовский учебник, 2015. - 224 с.

14. Афанасьев В.В. Методология и методы научного исследования: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры/ В.В. Афанасьев, О.В. Грибкова, Л.И. Уколова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 154 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.].

15. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 439 с.

16. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М: Дашков и Ко, 2013. - 372 с.
17. Бизнес-контроллинг: учебное пособие/ О.В. Бурещ, Л.Ю. Гербеева, Н.В. Чигрова, Л.А. Солдатова; Оренбургский гос. Ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 146 с.
18. Большой бухгалтерский словарь / ред. А.Н. Азрилиян. - М.: Институт новой экономики, 2015. - 574 с.
19. Большой экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 512 с. — (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).
20. Большой юридический словарь / Додонов, В.Н. и. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 790 с.
21. Вебер Ю., Шеффер У.. Введение в контроллинг / Вебер Юрген, Шеффер Утц ; [пер. с нем. Фалько С. Г., Маликова С. Г., Баев Г. О.]. - Москва : Об-ние контроллеров, 2014. - 412 с. : ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-906526-05-2
22. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Учебное пособие / В.Д. Герасимова. - М.: КноРус, 2015. - 358 с.
23. Гришин В. В., Гришина В. Г. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы. Практическое пособие; Дашков и Ко - М., 2016. - 206 с.
24. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича , Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336 с. - Пер. изд. Deyhle A. Controller - Praxis. - Management Servise.
- 25.Д. Хан, ПиК. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 800 с.
26. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник/под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Форум, 2016. - 336 с.

27. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – С. 9.
28. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - М.: КноРус, 2014. - 264 с.
29. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
30. Контроллинг на промышленном предприятии (Под ред. А. М. Карминского и С. Г.Фалько) - М.: Изд-во ФОРУМ; ИНФРА-М.-2014.
31. Контроллинг : учебно-методическое пособие / сост. В. В. Кузнецов, И.С. Большухина; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 81 с.
32. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. — М.: Академия, 2014. — 208 с.
33. Л.К. Саенко «Специфика дорожного хозяйства и ее воздействие на состояние финансов предприятий отрасли».
34. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия) / А.М. Лопарева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 240 с.
35. Манн Д. Бережливое управление бережливым производством / Пер. с англ. А.Н. Стерляжникова; Под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 208с., ил. – (Серия «Бережливое управление»). ISBN 978-5-94938-077-2.
36. Минько, Э. В. Методы прогнозирования и исследования операций / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2017. - 480 с.
37. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 117 с.
38. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - М.: Проспект, 2015. - 607 с.

39. Петров А.Н. (ред.) и др. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. - СПб. : Питер, 2015.
40. Попова, Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учебное пособие / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. - М.: Дело и сервис, 2016. - 272 с.
41. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Старобудцева. – М. : Инфра-М, 2000.
42. Расчет показателей финансового состояния организации с учетом новых форм финансовой отчетности (научная статья, Калинина Т.В. к.э.н. , доцент).
43. Российская газета - Федеральный выпуск №7179 (13) статья «Где асфальт не кончается» от 22.01.2017г. Текст: Владимир Кузьмин.
44. Саенко Л.К. «Специфика дорожного хозяйства и ее воздействие на состояние финансов предприятий отрасли» (Вестник ФА, 03.2007)
45. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. — 4-е изд. — М.: Айрис-пресс, 2008. — 480 с.
46. Словарь финансово-экономических терминов / А. В. Шаркова, А. А. Килячков, Е. В. Маркина и др.; под общ. ред. д. э. н., проф. М. А. Эскиндарова. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015.
47. Толковый словарь русского языка/ Ожегов С.И. / Под ред. проф. Л.И. Скворцова. — 28-е изд. перераб. — М.: Мир и образование, 2014. — 1376 с.
48. Фалько, С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 272 с.
49. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / ред. А.Г. Грязнова. - М.: Мир, 2015. - 502 с. 26.
50. Фольмут, Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут. - Москва: Наука, 2016. - 288 с.
51. Чернова В.Э., Шмулевич Т.В. Анализ финансового состояния предприятия: учеб. Пособие-2-е изд. – СПбТУРП. – СПб., 2011. – 95 с.: ил. 31

52. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
53. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2014. - 344 с.
54. Экономика организации (предприятия): учебник / Н. А. Сафронов. – Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. – 253 с.
55. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.
56. Экономика организации: учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва: КноРус, 2014. – 318 с.
57. Экономика организации: учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
58. Экономика предприятия (организации, фирмы) : учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.] ; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — м. : инфра-м, 2018. — 777 с.
59. Экономика предприятия: учебник / [А. П. Аксенов и др.]. – Москва: КноРус, 2014. – 346 с.
60. Экономика предприятия: учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра-М, 2015. – 445 с.
61. Экономика фирмы: учебник / [А. С. Арзамов и др.]. - Москва: Проспект, 2017. – 526 с.
62. Экономика фирмы: учебник для вузов / [В. Я. Горфинкель и др.]. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016.
63. Gleich, R.; Kopp, J. (2001). Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung, in: Controlling 13. – 2001, 8/9. – P. 429-436.
64. Horvath, P., Arnaout, A (1997). I nternationale Rechnur und Einheit des Rechnungswessens, in: Controlling. – 9, 1997, 4. – P. 254-269.



65. Horvath, P., Minning, F., (2001): Wetrorientiertes Management in Deutschland, Grobbritanien, Italien und Frankreich, in: Controlling. – 13. – 2001,6. – P. 373-382.

66. Kupper, H.-U.; Weber, J. & Zund, A. Zum Verstandnis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift fur Betriebswirtschaft 2000, p. 281-293.

67. Weber, J., Hamprecht, M. (1995), Controlling in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 7. - 1995, 3. – P. 124-131.

68. <http://dolche-vitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/bukhgalteru/2989-passiv-balansa/>

69. <http://old.rosavtodor.ru/activity/russia-road-sector/>

70. [http://studopedia.ru/10\\_173824\\_aktiv-balansa-ponyatie-sostav-razdelov-otsenka-stately-i-tehnika-sostavleniya.html](http://studopedia.ru/10_173824_aktiv-balansa-ponyatie-sostav-razdelov-otsenka-stately-i-tehnika-sostavleniya.html)

71. <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/rynochnaya-ekonomika.html>

72. <http://www.scienceforum.ru/2013/193/3442>

73. <http://www.studfiles.ru/preview/6169043/page:2>

74. <https://gtmarket.ru/concepts/6870#t1>

75. <https://gufo.me/dict/philosophy>

76. [https://ru.wikipedia.org/wiki/Бухгалтерский\\_баланс](https://ru.wikipedia.org/wiki/Бухгалтерский_баланс)

77. <https://slovar-vocab.com/english-russian/general-dictionary>

78. <https://www.mintrans.ru/activities/215/56/documents>

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2017 г.

		<b>Коды</b>		
		<b>0710001</b>		
		<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2017</b>
Организация	<b>Акционерное общество "Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие"</b>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	<b>Строительство автомобильных дорог и автомагистралей</b>	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма / форма собственности	/	по ОКOPФ / ОКФС		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес)	<b>625026, Тюменская обл, Тюмень г, Республики ул, дом № 143, корпус 2</b>			
		<b>384</b>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	3 919 654	3 605 099	3 570 300
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	60 793	47 843	17 967
	Отложенные налоговые активы	1180	59 267	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>4 039 714</b>	<b>3 652 942</b>	<b>3 588 267</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	1 152 739	967 173	816 945
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	481	2 701	1 727
	Дебиторская задолженность	1230	759 880	1 425 426	484 650
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	100 245	295 038	302 850
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 432	16 040	14 520
	Прочие оборотные активы	1260	9 021	53	200
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>2 031 796</b>	<b>2 706 431</b>	<b>1 620 892</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>6 071 510</b>	<b>6 359 373</b>	<b>5 209 159</b>

# Продолжение приложения 1

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 104 472	1 982 133	1 982 133
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	152 655	152 655	152 655
	Резервный капитал	1360	55 090	52 158	51 155
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 247 865	1 209 896	1 152 270
	Итого по разделу III	1300	3 560 083	3 396 842	3 338 213
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	312 150	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	174 399	109 738	99 507
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	174 399	421 888	99 507
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	890 738	711 995	1 040 298
	Кредиторская задолженность	1520	1 319 627	1 710 490	637 992
	Доходы будущих периодов	1530	41 699	-	-
	Оценочные обязательства	1540	84 964	118 158	93 149
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 337 028	2 540 643	1 771 439
	<b>БАЛАНС</b>	1700	6 071 510	6 359 373	5 209 159



Руководитель

Зинчук Юрий Николаевич  
(расшифровка подписи)

30 марта 2018 г.

# Продолжение приложения 1

## Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017 г.

		<b>Коды</b>		
		<b>0710002</b>		
		<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2017</b>
Организация	<b>Акционерное общество "Тюменское областное дорожно-эксплуатационное предприятие"</b>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН <b>7203175930</b>		
Вид экономической деятельности	<b>Строительство автомобильных дорог и автомагистралей</b>	по ОКВЭД <b>42.11</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности	/	по ОКОПФ / ОКФС		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ <b>384</b>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	14 131 690	12 201 334
	Себестоимость продаж	2120	(13 444 102)	(11 683 519)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	687 588	517 815
	Коммерческие расходы	2210	-	(104)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	687 588	517 711
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	22 618	36 317
	Проценты к уплате	2330	(202 814)	(227 236)
	Прочие доходы	2340	208 097	226 510
	Прочие расходы	2350	(448 342)	(415 942)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	267 147	137 360
	Текущий налог на прибыль	2410	(31 543)	(65 597)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(31 789)	(48 356)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(32 964)	(10 231)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(20 712)	-
	Прочее	2460	(1 248)	(2 903)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	180 680	58 629

# Окончание приложения 1

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	180 680	58 629
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Руководитель  
(подпись)

**Зинчук Юрий Николаевич**  
(расшифровка подписи)

30 марта 2018 г.