

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080507 Менеджмент организации  
Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики</b>

УДК 657.432:658.012:621.31

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3302	Кугель Ольга Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Направление подготовки (специальность) 080507 Менеджмент организации  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой менеджмента ИСГТ  
 Н.О. Чистякова

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Дипломной работы</b>
-------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
3-3302	Кугель Ольге Владимировне

Тема работы:

<b>Управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1588/с от 26.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016
--	------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p>Объект исследования: управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики Акционерного общества энергетики и электрификации «Тюменьэнерго».</p> <p>Исходными данными к дипломной работе послужили: учебники, учебные пособия, научные статьи, нормативно-правовые акты, интернет-ресурсы, финансовая и годовая отчетность предприятия, внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия, первичная документация.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p>1. Теоретические основы управления дебиторской задолженностью;                  2. Организационно-экономические характеристики и анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго», выявление</p>

	<p>проблем предприятия;</p> <p>3. Анализ дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго» и изучение управления дебиторской задолженностью, выявление проблем;</p> <p>4. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью;</p> <p>5. Расчёт эффективности предложенных рекомендаций.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p>1. Методы управления дебиторской задолженностью;</p> <p>2. Организационная структура исполнительного аппарата АО «Тюменьэнерго»;</p> <p>3. Положение АО «Тюменьэнерго» в отрасли;</p> <p>4. Доля групп потребителей в структуре выручки АО «Тюменьэнерго»;</p> <p>5. Организационная структура по управлению дебиторской задолженностью для АО «Тюменьэнерго».</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Раздел «Социальная ответственность»	Старший преподаватель каф. МЕН Феденкова А.С.

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	11.01.2016
--	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		11.01.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3302	Кугель Ольга Владимировна		11.01.2016

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 126 страниц, 11 рисунков, 18 таблиц, 32 использованных источника, 10 приложений.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, управление, методы управления, показатели эффективности управления, предприятие электроэнергетики, межрегиональная распределительная сетевая компания, потребители, тарифы.

Объектом исследования является управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики АО «Тюменьэнерго».

Цель работы – разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью АО «Тюменьэнерго».

В процессе исследования проводились определение организационно-экономической характеристики предприятия электроэнергетики АО «Тюменьэнерго», анализ финансового состояния предприятия, анализ дебиторской задолженности, изучение управления дебиторской задолженностью АО «Тюменьэнерго».

В результате исследования был установлен ряд проблем на предприятии, для решения которых предложены рекомендации по совершенствованию управления дебиторской задолженностью. По результатам расчета показателей эффективности управления дебиторской задолженностью обоснована эффективность применения рекомендации для АО «Тюменьэнерго».

Результаты дипломной работы рассмотрены на АО «Тюменьэнерго», отмечена их практическая значимость для предприятия.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### *Определения*

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**Аффилированное лицо:** физическое или юридическое лицо, способное оказывать влияние на деятельность физических и (или) юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

**Реструктуризация долга:** процесс, при котором изменяются условия обслуживания долга.

**Холдинг:** группа компаний связанных в своей деятельности единым центром (головной компанией).

**Электрические сети:** совокупность электроустановок, предназначенных для передачи и распределения электрической энергии от электростанции к потребителю.

**Единая национальная электрическая сеть:** комплекс электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, обеспечивающих устойчивое снабжение электрической энергией потребителей, функционирование оптового рынка, а также параллельную работу Единой электроэнергетической системы России и электроэнергетических систем иностранных государств.

**Объекты электросетевого хозяйства** - линии электропередачи, трансформаторные и иные подстанции, распределительные пункты и иное предназначенное для обеспечения электрических связей и осуществления передачи электрической энергии оборудование;

**Оптовый рынок электрической энергии (мощности):** сфера обращения особых товаров – электрической энергии и мощности в рамках Единой энергетической системы России, с участием крупных производителей и крупных покупателей электрической энергии и мощности, а также иных лиц, получивших статус субъекта оптового рынка и действующих на

основе правил оптового рынка, утверждаемых в соответствии ФЗ «Об электроэнергетике».

**Розничный рынок электрической энергии:** сфера обращения электрической энергии вне оптового рынка с участием потребителей электрической энергии.

**Энергопринимающие устройства:** совокупность взаимосвязанного оборудования и сооружений находящихся у заявителя в собственности, которые предназначены для производства и преобразования, передачи, накопления, распределения или потребления электрической энергии.

**Технологическое присоединение:** услуга, оказываемая сетевой организацией для подключения энергопринимающих устройств юридических, физических лиц и индивидуальных предпринимателей к электрическим сетям.

**Перекрестное субсидирование:** размер финансовых средств, который учитывается при осуществлении государственного регулирования тарифов на электрическую энергию (мощность), тарифов на услуги по передаче электрической энергии и (или) сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков для потребителей на розничных рынках, но не учитывается при установлении тарифов на электрическую энергию (мощность), тарифов на услуги по передаче электрической энергии и (или) сбытовых надбавок гарантирующих поставщиков для населения и приравненных к нему категорий потребителей.

#### *Обозначения и сокращения*

В данной работе применены следующие сокращения:

НК РФ – Налоговый кодекс Российской Федерации

ГК РФ – Гражданский кодекс Российской Федерации.

РЭУ – районное энергетическое управление.

АООТ – акционерное общество открытого типа.

кВ – киловольт.

МВА – мегавольт.

кВт\*ч – киловатт в час.

## Оглавление

Реферат .....	4
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	5
Введение.....	9
1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью.....	12
1.1 Дебиторская задолженность понятие и классификация .....	12
1.2 Субъекты и методы управления дебиторской задолженностью.....	19
1.3 Показатели оценки эффективности управления дебиторской задолженностью .....	36
2 Организационно-экономические характеристики и анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго».....	42
2.1 Особенности создания АО «Тюменьэнерго» и его современное состояние	42
2.2 Особенности предоставляемых услуг АО «Тюменьэнерго».....	51
2.3 Анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго».....	62
3 Управление дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго» .....	75
3.1 Анализ дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго».....	75
3.2 Организация и методы управления дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго».....	83
3.3 Рекомендации по совершенствованию управления дебиторской задолженностью .....	93
3.4 Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью.....	99
4 Социальная ответственность .....	109
Заключение .....	119
Список использованных источников .....	122
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тюменьэнерго» на 31.12.2014 г...	127
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Тюменьэнерго».....	
за 12 месяцев 2014 г. ....	130
Приложение В Состав, динамика и структура имущества АО «Тюменьэнерго» ..	

за 2014 г. ....	132
Приложение Г Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество АО «Тюменьэнерго» за 2014 г. ....	135
Приложение Д Определение чистого и собственного оборотного капитала АО «Тюменьэнерго» за 2014 г. ....	137
Приложение Е Обеспечение АО «Тюменьэнерго» источниками фиксирования для покрытия запасов за 2013–2014 гг. ....	138
Приложение Ж Расчет и динамика показателей оборачиваемости АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг. ....	139
Приложение И Расчет и оценка динамики показателей финансовой устойчивости АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг. ....	141
Приложение К Расчет и оценка динамики показателей ликвидности АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг. ....	142
Приложение Л Прогнозный баланс АО «Тюменьэнерго» на 31.12.2015 г., тыс.р.	143



## **Введение**

Важной частью системы управления финансами предприятий является управление дебиторской задолженностью, поскольку дебиторская задолженность, как один из основных активов предприятия, влияет на его финансовую устойчивость и ликвидность. Согласно данным Росстата дебиторская задолженность российских предприятий с девяностых годов двадцатого столетия ежегодно возрастает. Общий размер дебиторской задолженности российских предприятий составил на конец 2015 г. 35736 млрд.р. или 44% от объёма валового внутреннего продукта страны.

Проблема роста дебиторской задолженности затронула и предприятия электроэнергетического комплекса страны, что является последствием неудовлетворительного состояния расчётов энергетических компаний с потребителями услуг. Более остро данная проблема выражена в энергосбытовых компаниях и, как следствие в электросетевых и генерирующих компаниях. Рост дебиторской задолженности создает угрозу энергобезопасности страны, поскольку средства, которые необходимо инвестировать в развитие производственных мощностей предприятий электроэнергетики, направляются ими на финансирование данного актива. Данный факт определяет вопрос управления дебиторской задолженностью на предприятиях электроэнергетики актуальным на сегодняшний день.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью АО «Тюменьэнерго».

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- провести аналитический обзор литературы по управлению дебиторской задолженностью;
- разработать систему показателей эффективности управления дебиторской задолженностью;

- провести организационно-экономическую характеристику и анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго», выявить основные проблемы, которые имеются у предприятия;
- провести анализ дебиторской задолженности, изучить управление дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго», выявить проблемы, с которыми сталкивается предприятие;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления дебиторской задолженностью и оценить эффективность их применения для АО «Тюменьэнерго».
- рассмотреть программу корпоративной социальной ответственности АО «Тюменьэнерго» и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Объектом исследования является управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики АО «Тюменьэнерго».

В первой главе дипломной работы отражена сущность понятия дебиторской задолженности и основные виды ее классификации. Определяются субъекты управления дебиторской задолженностью на предприятиях и система методов управления по работе с текущей и просроченной дебиторской задолженностью. Разрабатывается система показателей эффективности для оценки управления дебиторской задолженностью.

Во второй главе проводится организационно-экономическая характеристика электроэнергетического предприятия АО «Тюменьэнерго». Определяются особенности его создания. Описываются: организационная структура, география деятельности и виды деятельности, определяется структура доходов по видам деятельности. Выявляются особенности предоставляемых услуг: определяется структура потребителей и тарифы на оказываемые услуги. Проводится анализ финансового состояния предприятия. Выявляются проблемы предприятия.

В третьей главе проводится анализ дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго», согласно разработанным показателям эффективности управления дебиторской задолженностью. Проводится изучение управления дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго». Выявляются основные проблемы в области управления дебиторской задолженностью. Проводится разработка рекомендаций по совершенствованию управления и оценивается их эффективность.

В разделе «Социальная ответственность» определяются стейкхолдеры АО «Тюменьэнерго», выявляются элементы программы корпоративной социальной ответственности предприятия, проводится оценка затрат на реализацию программы, и предлагаются рекомендации по совершенствованию.

# **1 Теоретические основы управления дебиторской задолженностью**

## **1.1 Дебиторская задолженность понятие и классификация**

Проблема неплатежей является одной из отличительных черт экономики России. Существование данной проблемы подталкивает постоянно искать пути решения и совершенствовать процесс управления дебиторской задолженностью, следить за ее приемлемым уровнем в оборотных активах предприятий.

Тема управления дебиторской задолженностью является предметом исследования ученых-экономистов Бланка И.А [1], Ковалева И.В., Стоянова Е.С., Романовского М.В. [2]., Трофимова Е.В. [6]. Однако, тема управления дебиторской задолженностью организации является актуальной в связи с изменяющимися экономическими условиями страны.

Вначале следует дать определение понятию «дебиторская задолженность». В различных источниках встречаются разнообразные определения данного понятия от российских и зарубежных авторов.

В Гражданском кодексе РФ (ст. 307) дебиторская задолженность определяется как «обязательства»: в силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как то: предать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п., либо воздержаться от определённого действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязательств. [3]

Володин А.А. в учебнике «Управление финансами» дает следующее понятие дебиторской задолженности: дебиторская задолженность – это неполученная часть выручки предприятия от продаж, образующаяся из договора как отдельный вид обязательств между предприятиями. [4, с. 106]

В книге зарубежного писателя Джеймса Ван Хорна «Основы финансового менеджмента» дается следующее определение дебиторской задолженности: дебиторская задолженность представляет собой часть

оборотных активов, называемую статьями дебиторов (счета к получению). [5, с. 438]

В трудах Бланк И.А. дебиторская задолженность – это сумма задолженности в пользу предприятия, представленную финансовыми обязательствами юридических и физических лиц по расчетам за товары, работы и услуги. [1, 328 с.]

Тихомиров Е.Ф. определяет дебиторскую задолженность, как результат с одной стороны предоплаты за приобретаемые ресурсы, а с другой стороны товарный (коммерческий кредит), то есть предоставление покупателям отсрочки платежа за проданную им продукцию.[6, с. 130]

Таким образом, рассмотрено различное количество формулировок понятия дебиторской задолженности. Её именуют, и как часть оборотного капитала, и суммой задолженности в пользу предприятия от физических и юридических лиц и неполученной частью выручки предприятия. Данные понятия не исключают друг друга, а взаимодополняют.

С учетом вышесказанного, можно сформулировать следующее определение данного вида обязательств. Дебиторская задолженность – это в одно время и часть оборотных активов и неполученная часть выручки предприятия, выражающая задолженность физических и юридических лиц в пользу данного предприятия в результате финансово-хозяйственных операций между ними.

Тогда управление дебиторской задолженностью является частью общей политикой по управлению выручкой и оборотными активами предприятия, заключающаяся в определении оптимального размера задолженности и ее своевременной инкассации.

Поскольку существует множество подходов к определению понятия дебиторская задолженность, ее необходимо классифицировать по различного рода критериям.

1. Первой классификацией, является *«причина возникновения»* дебиторской задолженности. Причина возникновения, определяется исходя из

видов дебиторской задолженности, отражённых в нормативно правовом акте РФ ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации».[7] В составе дебиторской задолженности представлены следующие виды задолженности и причины их возникновения (табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Классификация дебиторской задолженности по «причинам возникновения» [2, с. 314]

Вид дебиторской задолженности	Причина возникновения
1. Задолженность покупателей и заказчиков	Представление покупателям и заказчикам товарного кредита на условиях отсрочки платежа
2. Прочая дебиторская задолженность	
Векселя к получению	Получение обеспечения в счет предоставленного товарного (коммерческого) кредита.
Задолженность дочерних и зависимых обществ	Совершение хозяйственных операций с аффилированными лицами
Задолженность участников (учредителей) по вкладам в уставной капитал	Формирование собственного капитала компании
Авансы выданные	Предоплата за товары, работы, услуги, предоставляемая поставщиками
Прочие дебиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершение хозяйственных операций с физическими лицами;</li> <li>– предоплата по налогам и сборам;</li> <li>– прочие расчеты с юридическими лицами.</li> </ul>

## 2. По продолжительности

По данным бухгалтерской отчетности дебиторская задолженность так же представлена следующим группами:

- краткосрочная дебиторская задолженность, то есть срок погашения которой, менее 12 месяцев;
- долгосрочная дебиторская задолженность, срок погашения которой более 12 месяцев от отчётной даты.

Разделение дебиторской задолженности на долгосрочную и краткосрочную необходимо:

- чтобы обозначить порядок ликвидности активов в балансе в соответствии с п. 19 ПБУ 4/99. [7]

- дать возможность определить источники финансирования дебиторской задолженности. Финансирование краткосрочной задолженности формируется, преимущественно, краткосрочными обязательствами. А долгосрочная дебиторская задолженность финансируется за счет собственных средств (уставной капитал, прибыль) и долгосрочных обязательств.

- снизить риск невозврата задолженности. Увеличение долгосрочной дебиторской задолженности должно служить для финансовых служб знаком для усиления мер в отношении погашения задолженности.

3. По *своевременности исполнения обязательств* предусмотренных договором, дебиторскую задолженность подразделяют на следующие виды:

- срочную (непросроченную) – срок погашения данной задолженности, установленный договором, еще не наступил.

- просроченную – образуется после истечения срока, установленного договором. Данный вид задолженности требует повышенного внимания со стороны предприятия, так как она и образует сомнительную и безнадежную дебиторскую задолженность.

- отсроченная дебиторская задолженность. Согласно п. 1 ст. 823 ГК РФ, предприятие может представлять своим покупателям коммерческий кредит, по результатам заключенного договора на условии отсрочки и рассрочки платежа за товары работы и услуги. [2] Отсрочка платежа является результатом реструктуризации долга по согласованию с контрагентом.

Просроченная дебиторская задолженность может быть истребованной и неистребованной.

Истребованная дебиторская задолженность - это задолженность, по которой предприятие-кредитор, своевременно и в полном объеме выполнил все

требующиеся меры по ее взысканию. Свидетельством предпринятых действий могут быть: составление акта сверки суммы задолженности, предъявление претензий и судебный иск к дебитору, предложение по проведению взаиморасчетов и реструктуризации долга.[9, с.17]

Неистребованной - является задолженность, по которой предприятие-кредитор не предприняло никаких документально подтвержденных мер по взысканию задолженности с дебитора.[9, с. 17]

Классификация - с позиции своевременного исполнения обязательств, проводится для обеспечения контроля за погашением дебиторской задолженности. Она необходима для анализа уровня ликвидности и платёжеспособности коммерческих предприятий.

Рассмотренные классификации дебиторской задолженности можно дополнить.

Достаточно часто, при анализе финансового состояния предприятия возникает потребность в данных о том: насколько гарантировано погашение дебиторской задолженности активами дебитора или третьих лиц и есть ли возможность взыскать имеющуюся у предприятия дебиторскую задолженность.

4. По обеспечению гарантией погашения дебиторскую задолженность можно разделить на:

- обеспеченную
- необеспеченную

В главе 23 (п.1 ст. 329 ГК РФ) «Способы обеспечения и исполнение обязательств» говорится, что обязательство может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием вещи должника, поручительством, независимой гарантией, задатком. [3]

В случае, если дебиторская задолженность обеспечена залогом – продавец вправе получить причитающиеся ему денежную сумму или иное имущество, при неисполнении обязательств должником (залогодателем), из стоимости заложенного имущества (предмета залога). [3] Залогодателем может быть как само предприятие-должник, так и третье-лицо.



Под неустойкой (штрафом, пеней) признается денежная сумма, которую должен уплатить дебитор предприятию-кредитору, при ненадлежащем исполнении обязательств.

По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части ( п.1 ст. 361 ГК РФ). [3]

По независимой гарантии гарант принимает на себя по просьбе другого лица (принципала) обязанность уплатить указанному им третьему лицу (бенефициару) определенную денежную сумму при условии данного грантом обязательства. (п.1 ст. 368 ГК РФ). [3] Независимые гарантии могут выдаваться банками или другими кредитными организациями, так же другими коммерческими предприятиями.

Благодаря классификации по *обеспечению* дебиторская задолженность может быть оценена с точки зрения риска погашения. Предприятие-кредитор может определить, какая часть дебиторской задолженности гарантировано будет взыскана с дебиторов.

5. Классификация дебиторской задолженности *по возможности взыскания*, делит задолженность на следующие группы:

- надежную;
- сомнительную;
- безнадежную.

Надежная дебиторская задолженность – это задолженность в пределах срока, установленного договором, а так же имеющая обеспечение в виде залога, неустойки, поручительства или независимой гарантии.

Сомнительная дебиторская задолженность. Под сомнительным догом (ст.266 НК РФ) понимается любая задолженность пред налогоплательщиками, не оплаченная в срок или, которая с высокой вероятностью не будет погашена в срок, установленный договором и не имеющая залога, поручительства или независимой гарантии.[10]

Согласно п.70 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ: организация создает резерв сомнительных долгов, если дебиторская задолженность является сомнительной с отнесением суммы резерва на финансовый результат организации. [11] Сумма резерва не может превышать 10% от выручки отчетного (налогового) периода.

Создание резерва по сомнительным долгам происходит в результате инвентаризации дебиторской задолженности, проводимой на последнее число отчетного (налогового) периода и при этом в создание резервов включаются, согласно ст. 266 НК РФ:

- сомнительная задолженность свыше 90 календарных дней – включается в полной сумме в результате инвентаризации;
- задолженность по срокам возникновения от 45-90 календарных дней включается 50% от суммы выявленной задолженности в результате инвентаризации;
- задолженность по срокам возникновения до 45 календарных дней – не включается в резерв. [10]

Данный вид дебиторской задолженности, тем не менее, имеет вероятность погашения при вовремя предпринятых мерах по возврату задолженности.

Безнадежная дебиторская задолженность – это долги, по которым истек срок исковой давности (общий срок (ст.196 ГК РФ) - 3 года с момента наступления), в соответствии с НК РФ следует списывать на внереализационные расходы, что уменьшает, в конечном счете, налогооблагаемую прибыль. Списывать безнадежную задолженность необходимо сразу по истечению срока исковой давности.

Для списания, данной дебиторской задолженности Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ п.77 определяет следующие меры:

- инвентаризация просроченных данных на счетах бухгалтерского учета;
  - принятие мер по взысканию задолженности:
  - письменное обоснование главного бухгалтера о необходимости списания дебиторской задолженности;
  - приказ (распоряжение) руководителя организации о списании задолженности на финансовый результат коммерческой организации:
  - запись в бухгалтерском учете;
  - списание долга в убыток (из-за неплатежеспособности должника)
- не означает аннулирование задолженности. Эта задолженность отражается в бухгалтерском балансе организации в течении 5 лет на специальном забалансовом счете.[11, 4 с. 108]

Данная классификация дебиторской задолженности по возможности взыскания позволяет: определить качественный состав дебиторской задолженности; помогает предприятию-кредитору добросовестных и недобросовестных дебиторов.

Каждое предприятие, независимо области своей деятельности, самостоятельно решает как классифицировать дебиторскую задолженность. Важно, то что, чем больше видов классификаций, тем меньше потребуется работы со стороны финансовых служб организаций, для определения направлений по оптимизации дебиторской задолженности.

## **1.2 Субъекты и методы управления дебиторской задолженностью**

Понятие управление рассматривает двух главных участников: субъект и объект управления. Субъект осуществляет к объекту управления определённую деятельность, направленную на достижение цели управления. А объект – кто-либо, на кого направлена управленческая деятельность.

С точки зрения финансового менеджмента, в качестве субъектов управления на предприятии могут выступать должностные лица или работники, в компетенцию которых входит управление организацией денежного оборота. [12, с.25].

Для малого и среднего предпринимательства характерно, не глубокое разделение управленческих функций, поэтому субъектами управления финансами предприятия могут быть руководитель и главный бухгалтер.

В крупных предприятиях для управления финансами созданы специальные структурные подразделения – финансовые службы и дирекции. Главным лицом выступает, финансовый директор – главный финансист. Так же субъектами финансового управления могут быть финансовый менеджер, главный бухгалтер, административный директор.

Объектом управления для финансового менеджмента являются денежные поступления и выплаты, составляющие денежный оборот предприятия. [12, с.26].

Таким образом, с точки зрения управления дебиторской задолженности, субъектом управления является – специалист или специалисты финансовых служб, и другие структурные подразделения, деятельность которых направлена объект управления – дебиторскую задолженность, как части оборотных активов предприятия.

В современное время управление дебиторской задолженности вышло за пределы функций финансового менеджмента. Комплексный регламент управления дебиторской задолженностью представлен таблице 1.2. [4, с.129].

Таблица 1.2 – Комплексный регламент управления дебиторской задолженностью

Мероприятия	Субъекты управления
1. До наступления срока платежа	
1.2. Подготовка к заключению договора об отсрочке платежа	Менеджер по работе с клиентами
1.1. Заключение договора	Менеджер по продажам
1.2 Контроль отгрузки	Коммерческий директор

Продолжение таблицы 1.2

Мероприятия	Субъекты управления
1.4 Извещение об отгрузке, сумме и сроках дебиторской задолженности	Финансовая служба
1.5 Оформление расчётных документов дебитора.	
1.6 За 2 – 3 до наступления срока оплаты, уведомление об оплате по телефону	
2. В первые 7 дней – после просрочки платежа	
2.1 При неоплате в срок, звонок по выяснению причин неоплаты и выделение графика оплаты	Финансовая служба
2.2 Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
2.3 Направление предупредительного письма с оповещением об установлении штрафа	Финансовая служба
3. Просрочка до 30 дней	
3.1 Предъявление штрафа к дебитору	Финансовая служба
3.2 Постоянные телефонные звонки дебитору с напоминаниями о задолженности	Финансовая служба
3.2 Рассмотрение совместной возможности с дебитором о реструктуризации долга	Коммерческий директор
4. При просрочке платежа до 60 дней	
4.1 Официальная претензия дебитору, направленная заказным письмом, о неоплате долга и передаче дела в арбитражный суд	Финансовая служба
4.2 Передача дела в арбитражный суд	
4.3 Принятие мер досудебного урегулирования данной проблемы.	

Из таблицы 1.2, можно сделать следующий вывод: работа над управлением дебиторской задолженностью, является комплексным воздействием служб (коммерческой, финансовой, юридической) предприятия на дебиторскую задолженность. Конечно, в большей степени, необходимой информацией о состоянии дебиторской задолженности владеют специалисты

финансовых служб предприятия (финансовой директор, финансовые менеджеры различной категории).

Процесс управления дебиторской задолженностью является частью маркетинговой политики предприятия с одной стороны, с другой стороны – частью политики управления оборотным капиталом предприятия.[13, 362 с.] Поэтому специалисты коммерческой и финансовой служб должны взаимодействовать между собой для принятия решения в области политики управления дебиторской задолженностью.

Перед тем как приступать к разработке политики управления дебиторской задолженностью, руководители выше указанных служб предприятия должны определиться с целями и задачами управления дебиторской задолженностью.

В долгосрочном периоде цель управления может сводиться к максимизации денежного потока при минимизации издержек, связанных с формированием дебиторской задолженности. [2, с. 319] В краткосрочном периоде предприятие самостоятельно определяет цели исходя из стадии его развития, своего положения на рынке, финансового состояния.

Определившись с целями и разработав задачи для решения поставленных целей, финансовые службы выбирают методы и инструменты управления дебиторской задолженностью. Выбор методов может зависеть от положения предприятия в конкретной отрасли, степени влияния компании на рынок товаров, доступной стоимости финансовых источников, выбранного типа кредитной политики. Что означает понятие – методы управления дебиторской задолженностью? С точки зрения теории менеджмента под методом управления понимается, способ управляющего воздействия для реализации целей управления. [12, с. 23] Тогда методами управления дебиторской задолженностью можно считать совокупность способов и приемов, подчиненных решению конкретных задач для воздействия на дебиторскую задолженностью. Под инструментами управления понимается –

договор или регламент, в результате исполнения которого будет изменяться состояние дебиторской задолженности. [2, с. 324]

Согласно анализу литературных источников, методы управления дебиторской задолженностью можно разделить на методы управления текущей (срочной) и просроченной дебиторской задолженностью (рис.1.1)..

*Методы управления текущей дебиторской задолженностью*

1. *Аналитический метод* рассмотрен на примере сквозного анализа дебиторской задолженности предприятия [4, с. 109] Данный анализ делится на этапы, представленные на рисунке 1.2.

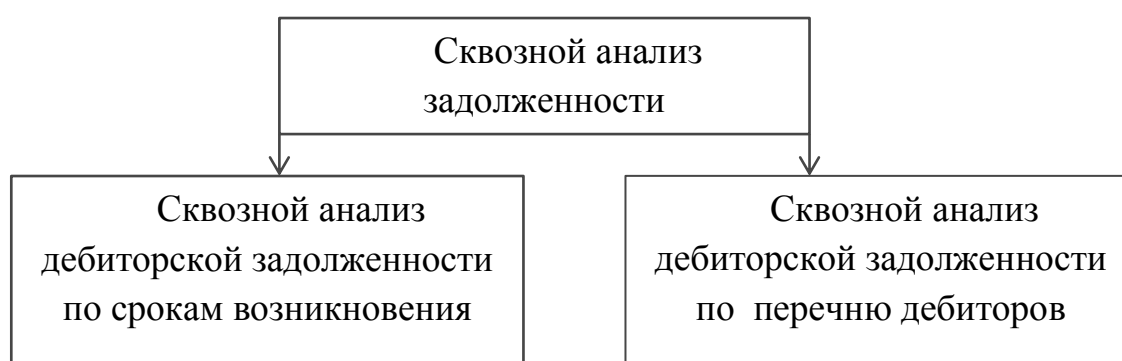


Рисунок 1.2 – Этапы выполнения сквозного анализа дебиторской задолженностью

Проведение сквозного анализа дебиторской задолженности основано на данных бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия. Целью для проведения сквозного анализа является определение сроков и состава дебиторской задолженности исследуемой организации.

Сквозной анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения необходим для определения срока давности задолженности, выявления вероятности и сумм сомнительных и безнадежных долгов. Интервалы длительности дебиторской задолженности могут быть различны и определены самостоятельно предприятием. В таблице 1.3 представлен один из вариантов структурирования дебиторской задолженности.

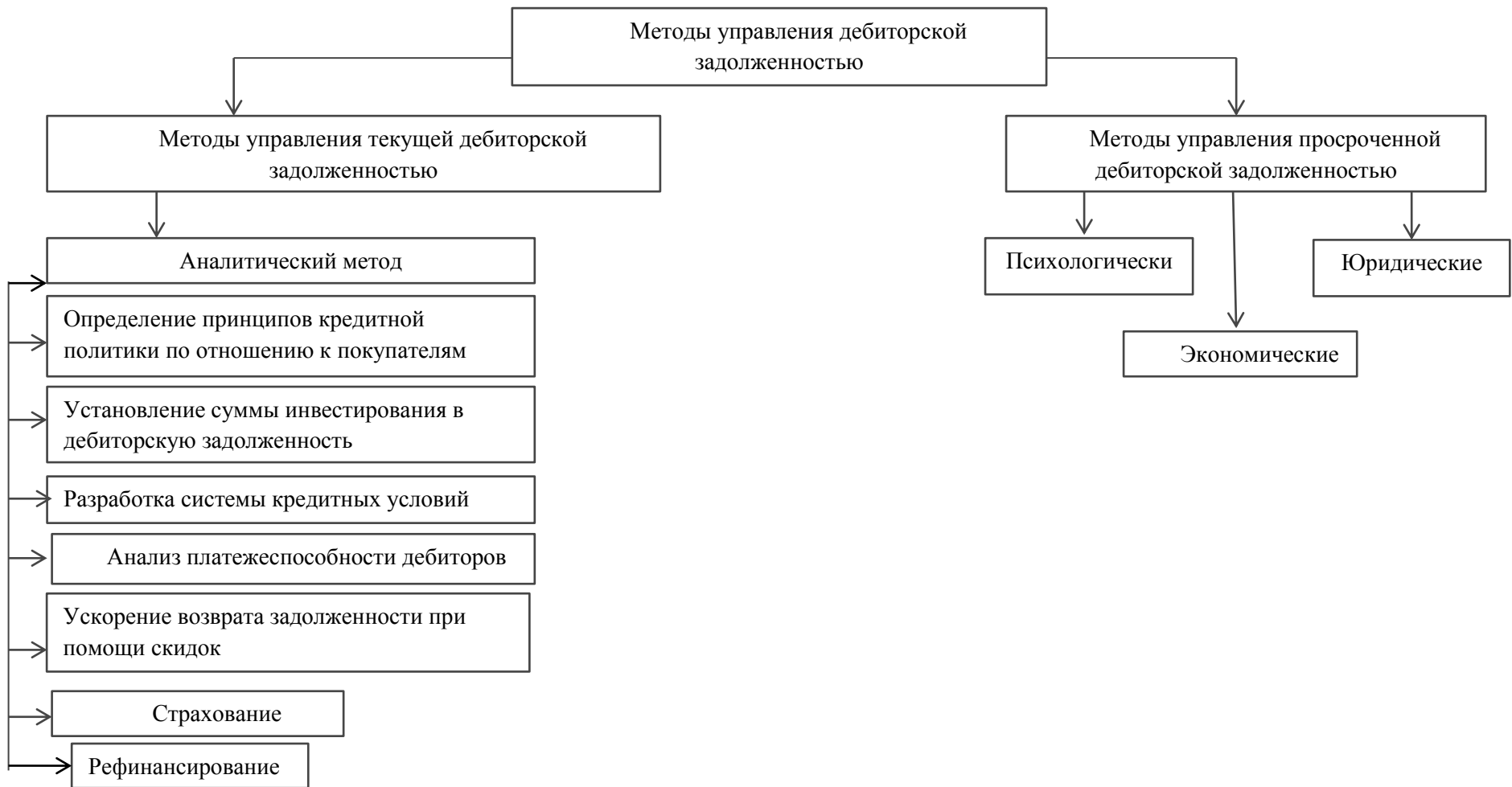


Рисунок 1.1 – Методы управления дебиторской задолженностью



Таблица 1.3 – Структурирование дебиторской задолженности по срокам возникновения [15, с. 286]

Длительность дебиторской задолженности дн.	Сумма дебиторской задолженности, тыс.р.	Удельный вес в общей сумме, %	Вероятность безнадежных долгов, %	Сумма безнадежных долгов, тыс. р.	Реальная величина задолженности, тыс р.
0-30					
30-60					
60-90					
Свыше 90					

Сквозной анализ дебиторской задолженности по перечню дебиторов проводится, с целью выявления наиболее крупных дебиторов, выявлению добросовестности и недобросовестности их к оплате долгов. В таблице 1.4 представлено структурирование дебиторской задолженности по перечню дебиторов.

Таблица 1.4 – Структурирование дебиторской задолженности по перечню дебиторов

№ п/п	Наименование дебитора	0-30 дн.	30-60 дн.	60-90 дн.	свыше 90 дн.	Сума задолженности тыс.р	Доля (%)
1	Предприятие А						
2	Предприятие Б						
3	Предприятие С						
4	....						

В результате анализа структуры дебиторской задолженности по перечню дебиторов выделяются самые крупные дебиторы. Классификация может быть следующей:

- задолженность более 5% от общей суммы;
- задолженность от 2-5%;

– прочие дебиторы.

Самым крупным дебиторам из передоложенных групп необходимо оказать наибольшее внимание, и начать принимать меры по инкассации задолженности.

Наяду со сквозным анализом проводится анализ показателей эффективности управления дебиторской задолженности. Показатели эффективности будут сформулированы в подглаве 1.3, настоящей работы.

## *2. Определение принципов кредитной политики по отношению к дебиторам*

Формирование кредитной политики направлено на повышение эффективности финансовой и операционной деятельности предприятия.

В основе формирования принципов кредитной политики по отношению к дебитору, предприятию-кредитору необходимо решить два основных вопроса:

- в какой форме осуществлять реализацию продукции;
- и какой тип кредитной политики выбрать.

По формам реализации продукции в кредит можно выделить: товарный (коммерческий) кредит и потребительский кредит.

Товарный (коммерческий) кредит – представляет оптовую форму реализации продукции предприятием-кредитором, на условиях отсрочки платежа, если данная отсрочка превышает сроки банковских расчётов. [1, с. 335]

Потребительский кредит (в товарной форме) – представляет розничную форму реализации продукции предприятием-кредитором для дебиторов (физических и юридических лиц) на условиях отсрочки платежа. Обычно, потребительский кредит в товарной форме выдается на более длительный срок, нежели чем товарный (коммерческий) кредит.

Выбор формы реализации продукции в кредит зависит от типа кредитной политики предприятия. Различают следующие типы кредитной политики: консервативный, умеренный и агрессивный. [14, с. 364]

Консервативный тип кредитной политики характеризуется минимизацией кредитного риска. Минимизация рассматривается, как главная цель существования кредитной деятельности предприятия. При осуществлении данного типа политики кредитования, предприятие не ставит перед собой задачу повышения прибыли за счет увеличения объема выпуска изготавливаемой продукции, а наоборот предприятие осознано сокращает круг дебиторов. Оно выделяет дебиторов, входящий в группу повешенного риска, и не сотрудничает с ними. Так же предприятие минимизирует срок предоставления кредита и его размер, повышает стоимость кредита, использует строгие процедуры инкассации.

Умеренный тип ориентирован на средний уровень кредитного риска при условиях продажи продукции предприятия с отсрочкой платежа.

Агрессивный тип. Под агрессивной политикой понимается, отнюдь не жесткая политика в отношении дебиторов. Наоборот, предприятие-кредитор расширяет группы потенциальных дебиторов, работая даже с рисковыми группами. Приоритетную целью, которую ставит перед собой данное предприятия – это увеличение прибыли за счет реализации продукции на условиях кредитования. Предприятие-кредитор, увеличивает период предоставления кредита, снижает стоимость кредита и предоставляет возможность дебиторам пролонгировать кредит.

Необходимо учитывать основные факторы, при выборе типа кредитной политики предприятием:

- экономическое состояние в стране и мире, влияющее на финансовые возможности дебиторов;
- уровень спроса на предложенную предприятием продукцию;
- возможность самого предприятия наращивать масштабы производства, производить необходимый объем продукции;
- учитывать, отвлечение определенного объема средств, для финансирования дебиторской задолженности. [14, с. 364]

При определении типа кредитной политики предприятию стоит учитывать, что выбор консервативного типа кредитования негативно влияет на рост объёма производства, на коммерческие связи. Агрессивный тип вызовет высокое отвлечение финансовых средств, снижает платежеспособность, на процедуры инкассации задолженности расходуется значительные ресурсы, что в конечном итоге, может значительно повлиять на рентабельность оборотных активов и финансирующего их капитала.

*6. Установление суммы финансовых средств, которые необходимо инвестировать в дебиторскую задолженность по товарному кредиту*

Рассчитывая сумму инвестирования, необходимо учитывать величину объёма реализации продукции в кредит; средний период, на который предоставляется отсрочка платежа по частным формам кредита; средний период просрочки платежей, коэффициент соотношения себестоимости и цены продукции, реализуемой в кредит.

*7. Разработка системы кредитных условий*

При формировании кредитной политики необходимо определить следующие условия:

- период предоставления кредита;
- кредитный лимит;
- стоимость предоставления кредита;
- система штрафных санкций, при просрочке исполнения платежа со стороны дебиторов. [14, с.365]

Период предоставления кредита – представляет предельный период, в который дебитор должен оплатить отсрочку платежа. Период предоставления определяется следующими условиями:

- особенностями отношений предприятия с отдельными группами дебиторов;
- сложившейся на данный момент на рынке практикой коммерческого кредитования;

– альтернативой, связанной с тем, что увеличение объёма продаж, за счет длительных сроков кредита требует увеличение источников денежных средств, направленных в дебиторскую задолженность. Это естественно замедляет оборачиваемость, удлиняет финансовый и весь операционный цикл предприятия, ухудшает показатели рентабельности. [4, с. 119]

Кредитный лимит – определяет максимальный размер, предоставляемого товарного кредита. Устанавливается на основании кредитной политики, выбранной предприятием; планируемого объёмом реализации продукции на условии отсрочки платежа; среднего объёма проведенных сделок; финансового стояния покупателя.

Стоимость предоставления кредита – определяется системой скидок на цену товара, при осуществлении немедленного расчета за предоставляемый товар. Вместе со сроком предоставления кредита ценовая скидка определяет уровень процентной ставки, рассчитываемой для сравнения в годовом исчислении. При расчете стоимости предоставления товарного или потребительского кредита, предприятию необходимо учесть, что размер кредита не должен быть выше уровня процентной ставки по банковскому кредиту. [1, с. 339]

Система штрафных санкций при просрочке исполнения платежа со стороны дебиторов – разрабатывается предприятием в процессе создания системы кредитных условий и регулируется положениями ГК РФ. Система санкций должна предусматривать, штрафы, пени и неустойки. За счет данной системы санкций предприятие может полностью возместить свои финансовые потери.

#### *5. Анализ платежеспособности дебиторов*

Предприятию-кредитору необходимо провести анализ платежеспособности каждого конкретного дебитора, если работа по предоставлению товарного или потребительского кредита с ним уже проводится или еще не проводилась. [2, с. 329]

Процедура анализа включает: сбор информации о каждом дебиторе, проведение ее анализа и принятие решения о предоставлении кредита.

В качестве источника информации можно использовать:

- бухгалтерская отчетность дебитора, получение которой может быть предусмотрено в договоре поставки или купли-продажи.

- оперативная информация, связанная с оплатой предоставленной продукции.

- информация банков, которую они могут предоставить на определенных условиях в отношении каждого клиента, но учитывая соблюдение коммерческой тайны.[4, с. 123]

Но не всегда есть в наличии все источники информации, поэтому чаще всего проводится анализ финансовой отчетности контрагента на основе финансовых коэффициентов. Помимо анализа финансовой отчетности необходимо исследовать деловую репутацию дебитора в целом.

Однако, для того чтобы принять решение предоставлять дебитору коммерческих кредит только анализа не достаточно. Предприятию-кредитору необходимо сформировать критерии оценки платежеспособности и присвоения кредитных рейтингов, что позволит поддерживать расходы на управление дебиторской задолженностью на заданном уровне. [2, с. 329] Для этого используется инструмент стандарты кредитоспособности.

Стандарты кредитоспособности – это документ, который регламентирует требования к кредитоспособности претендента на получение товаров в кредит. Он основан на критериях оценки кредитоспособности дебитора, которые разрабатывает предприятие-кредитор, и присвоенных дебиторам кредитных рейтингах.[2, с. 330]

При оценке платёжеспособности дебиторов используются следующие критерии:

- общее время работы с данным дебитором;

- объём хозяйственных операций с дебитором и стабильность их осуществления;
- показатель оборачиваемости дебиторской задолженности по данному дебитору;
- объём и сроки просроченной дебиторской задолженности;
- финансовые показатели деятельности дебитора;
- особенность конъюнктуры рынка, на котором работает дебитор.

Для определения числового значения кредитного рейтинга все вышеперечисленные критерии должны быть переведены в шкалу. При этом наивысший балл шкалы, присевается предпочтительному значению. Затем каждому критерию присваивается вес значимости и выводится сводный рейтинг дебитора. [16, с. 101].

По результатам оценки все дебиторы могут быть распределены на три группы [4, с. 123]:

- 1 группа – кредит предоставляется в максимальном размере;
- 2 группа – кредит предоставляется в ограниченном размере;
- 3 группа – кредит не предоставляется.

Эффективность стандартов кредитоспособности зависит от того как его придерживаются специалисты финансовых и коммерческих служб, насколько четко прописан регламент и как жестко сотрудники его придерживаются. [2, с. 330].

*б. Ускорение возврата задолженности дебиторами за счет предоставления скидок*

Этот метод формируется на основе изменения условий договора, в частности условий формирования цены товарного кредита. В книге Дж. Ван Хорна «Основы финансового менеджмента» [5] отмечаются следующие инструменты управления дебиторской задолженностью:

- Предприятие предоставляет своим дебиторам скидки за ранние платежи. Скидка за ранние платежи – это уменьшение цены продажи,

представленное в процентах. Предоставляется при оплате счетов-фактур раньше срока, установленного в договоре. Основная задача предприятия-кредитора определить, покроит ли выгода от ускорения процесса, затраты предприятия на предоставление скидки.

– Сезонные датировки. Под данным видом скидок подразумеваются условия кредита, при которых дебиторы, могут произвести закупку продукции до наступления пикового сезона продаж, а расплатиться могут до окончания данного периода. Имеет большое значение, сравнение прибыли от дополнительного объёма продаж с прибылью, которую можно получить от альтернативного вложения средств, требуемых для образования дополнительной задолженности. Сезонные датировки так же используются для сокращения издержек, связанных с хранением материальных запасов. [5, с. 445]

Скидки выполняют роль психологического фактора, так как поощрение в форме скидки всегда лучше, чем наказание (штраф).

#### *7. Страхование дебиторской задолженности*

В сошествии со статьей 929 ГК РФ под страхованием дебиторской задолженности понимается страхование риска убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушений обязательств со стороны контрагентов предпринимателя или изменения условий этой деятельности по независящим от предпринимателя обязательствам, в том числе риска неполучения ожидаемых доходов – предпринимательского риска. [8]

Данный инструмент управления дебиторской задолженности способствует снижению кредитного риска и более интересен организациям, работающим на конкурентных рынках и не имеющим возможности влиять на покупателя своими условиями.

Преимущества страхования:

- повышение финансовой независимости предприятия;
- дебиторская задолженность может быть предметом залога в кредитных организациях. [18, с. 128]:

Недостатками данного инструмента управления можно считать:



- высокую стоимость страховой премии;
- страхование всего оборота, включая поставки добросовестным контрагентам и ненадежным;
- длительность периода от наступления страхового случая до возмещения застрахованной суммы.

#### *8. Использование предприятием современных форм рефинансирования дебиторской задолженности.*

Совершенствование рыночных отношений и инфраструктуры финансового рынка, позволяет использования в практике управления дебиторской задолженностью нового метода, ее рефинансирования. Рефинансирование – это ускорение перевода в другие формы оборотных активов организации: денежные средства и высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги.[14, с. 368]

Инструменты рефинансирования, используемые в современное время: цессия, факторинг, учет векселей, выданных дебитором, форфейтинг.

Цессия (уступка права требования на дебиторскую задолженность) признается соглашением, согласно которому cedent передает свои права кредитора к должнику третьему лицу (цессионарию). Арбитражный суд РФ постановил 29 декабря 1998 № 1676/98, что право требования могут передаваться третьему лицу путем обычного договора купли-продажи. [17, с. 348]

Факторинг (англ. factor - посредник) – торгово-комиссионная операция, по переуступке дебиторской задолженности факторинговой компании (банку или другой кредитной организации, имеющей лицензию на данный вид деятельности) с целью: незамедлительного получения большей части долга, гарантии полного погашения задолженности, уменьшению расходов по ведению счетов. [14, с. 347] Является специфической разновидностью кредитования и посреднической деятельности.

Факторинговые организации выполняют следующие действия: [17, с. 267]:

- взыскание задолженности у дебитора;
- предоставление краткосрочного кредита для предприятия-кредитора;
- освобождение предприятия-кредитора от кредитных рисков по операциям.

Факториноговая деятельность в России регулируется главой 43 ГК РФ «Финансирование на уступку денежного требования». [3] Главный недостаток факторинга – это его высокая стоимость.

Учет векселей, выданных дебиторами. Это финансовая операция по продаже банку или другому финансовому институту векселей выданных дебиторами по определенной дисконтной цене, установленной на основе номинала, срока погашения учетной вексельной ставки. [17, с. 267]

Форфейтинг – это финансовая операция по рефинансированию дебиторской задолженности по экспортному товарному кредиту путем передачи переводного векселя в пользу факториноговой организации, с уплатой данной организации комиссионного вознаграждения. В результате форфетированная задолженность дебитора по товарному кредиту трансформируется в финансовую задолженность в пользу банка.[14, с. 349]

В сущности, форфейтинг объединяет элементы факторинга и учета векселей. Его недостаток, как и у форфейтинга – это высокая стоимость комиссии банка.

#### *Методы управления просроченной дебиторской задолженности*

В случае возникновения просроченной дебиторской задолженности предприятие-кредитор должен выяснить причину ее возникновения, прежде чем ввести методы и инструменты взыскания задолженности. Основными причинами, вследствие которых дебитор оказался недобросовестным, могут быть: неорганизованность работы сотрудников предприятия-дебитора; психологические причины – дебитор имеет возможность оплатить свои обязательства, но предпочитает откладывать оплату свои долговые обязательства, до тех пор, пока ему не вынесут претензию; финансовые

трудности дебитора, мошеннические действия со стороны дебитора – дебитор изначально не желает исполнять свои долговые обязательства, форс-мажорные обстоятельства (стихийные бедствия, авария, природный катаклизм). [18, с. 138]

После установления причин, вследствие которых образовалась просроченная дебиторская задолженность, предприятие-кредитор определяет методы взыскания задолженности. По предмету направления, данные методы распределяются на группы.

1. Методы психологического воздействия на дебиторов. Психологические методы воздействия более эффективны при небольшом периоде задолженности (до 30 дней). Простейшие психологические методы воздействия на дебитора, которыми могут руководствоваться работники коммерческого отдела или финансовой службы: напоминания по телефону, различной эмоциональной окраски, письма на электронную почту, рассылка уведомлений об оплате по факсу, личные встречи с дебитором, направление досудебных претензий. [19, с. 68] Более серьезными действиями по отношению к дебиторам являются:

- распространение информации о сложившейся ситуации в средствах массовой информации, имеющей документальное подтверждение об уклонении дебитора от оплаты задолженности, ущерб его репутации перед кредитными организациями и его контрагентами;

- подача заявления на руководителя предприятия-дебитора, в правоохранительные органы, о привлечении к уголовной ответственности за мошенничество или уклонение оплаты дебиторской задолженности.

2. Экономические методы воздействия на дебиторов. Данные методы более эффективны при сочетании их с психологическими методами воздействия и вводятся в зависимости от причины образования просроченной задолженности, срока просроченного долга, репутации дебитора. В данную группу включаются следующие методы воздействия: прекращение поставки

продукции, применение штрафных санкций, реализацию залога, взаимозачет, реструктуризацию задолженности, новацию, продажу долга.

### 3. Методы юридического воздействия на дебиторов.

Методы юридического воздействия на дебиторов – это серьёзные меры по взысканию дебиторской задолженности, срок которой наступает после 60-90 дней просрочки платежа. Данная методы начинают действовать, когда никакие приговоры с дебитором, уведомления или иная работа не принесла результатов. К методам юридического воздействия можно отнести: взыскание долга через арбитражный суд, инициирование банкротства дебитора.[19, с. 97]

– взыскание долга через арбитражный суд – это представление в суд с соблюдением установленного законом требований документа – искового заявления, в котором взыскатель должен убедить суд, что вправе требовать с дебитора исполнения обязательств.

– инициирование банкротства дебитора. Предприятие-кредитор в соответствии с ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 может подать заявление о несостоятельности долга в арбитражный суд. Если сумма задолженности должника составляет не менее чем триста тысяч рублей. [20] Заявление о банкротстве во многих случаях является эффективным методом взыскания долга, поскольку процедура банкротства для предприятия более сложный процесс, нежели возврат долга предприятию-кредитору.

### **1.3 Показатели оценки эффективности управления дебиторской задолженностью**

На сегодняшний день, для многих предприятий страны стоит достаточно остро вопрос в управлении роста дебиторской задолженности.

С 1995 года Федеральная служба государственной статистики стала публиковать данные о динамике дебиторской и кредиторской задолженности крупных и средних предприятий РФ. В соответствии с ГК РФ (ст. 307), оба вида задолженности соответствуют более общему понятию – «обязательство».[3]

За период с 2010-2015 гг. в России как дебиторская, так и кредиторская задолженность экспоненциально возрастают (рис. 1.3).[21, 22]

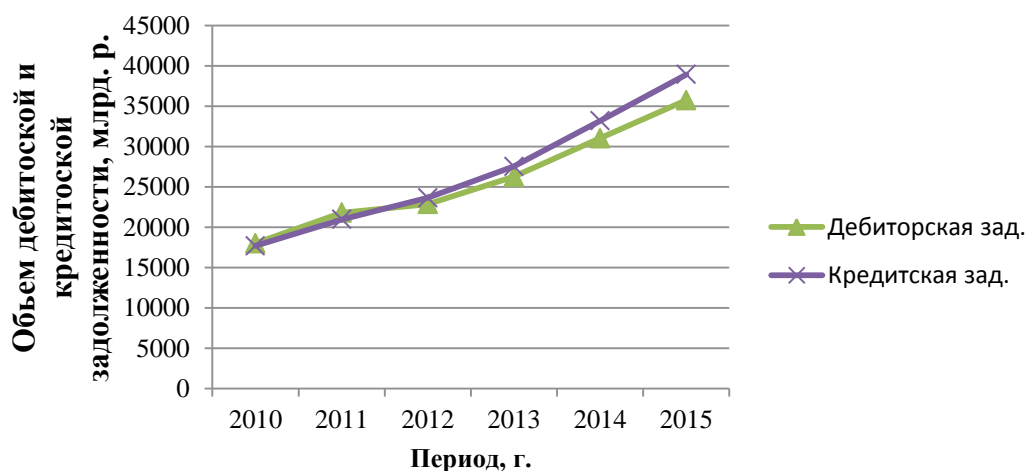


Рисунок 1.3 – Динамика дебиторской и кредиторской задолженности (без субъектов малого предпринимательства) РФ (2010–2015 гг., млрд. р.)

Данный рост обязательств несет прямую угрозу, несмотря на рост внутреннего валового продукта страны (рис. 1.4). [23] До тех пор, пока существует прямой рост дебиторской и кредиторской задолженности, нельзя говорить о серьезном экономическом росте.

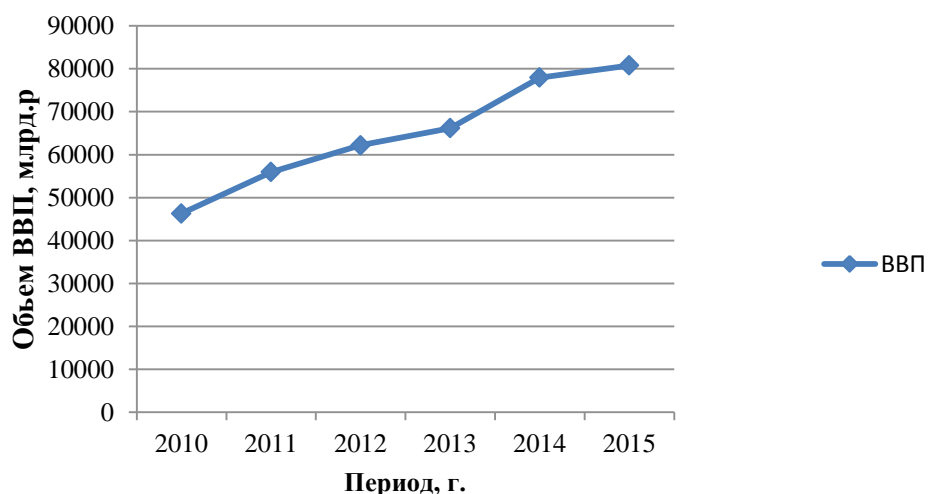


Рисунок 1.4 – Динамика ВВП РФ в текущих ценах (2010–2015 гг., млрд. р.)

Наряду с ростом дебиторской задолженности вводятся все новые методы управления, помогающие специалистам финансовых служб предприятия.

Одним из современных методов управления дебиторской задолженностью, является ABC-анализ для ранжирования дебиторов

Ранжирование заключается в упорядочении оцениваемых объектов в соответствии с определенным признаком, то есть в расположении критериев оценки в порядке убывания их значимости. [24, с. 166]

ABC – анализ применяется при управлении дебиторской задолженностью, которая уже существует у предприятия. В основе ABC-анализа лежит принцип Парето: за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин. [24, с. 310] По отношению дебиторской задолженности его используют следующим образом: 80 % величины дебиторской задолженности создано за счет 20 % дебиторов.

Чаще всего к параметрам классификации можно отнести:

- сумма долга;
- просроченность платежа.

При реализации данного метода, дебиторы делятся на 3 группы. А – наиболее крупные дебиторы (составляющие 20% дебиторов, на которых приходится 80% дебиторской задолженности), требующие более тщательного учета и контроля. Б – менее важные для предприятия дебиторы, которые оцениваются и проверяются не так часто. Категория С – представляет широкую номенклатуру дебиторов с незначительной суммой долга.

Для каждой группы дебиторов формируются определённые правила управления. Например, для группы А, при оценке критерия – суммы долга, необходимы [24,с. 167]:

- регулярная оценка достоверности прогноза платежей;
- возможное введение ценовых скидок;
- ежедневный мониторинг баз данных (что позволяют современные компьютерные программы ведения учета).

ABC-анализ можно использовать вместе с кластерным анализом. Кластерный анализ более детально разделяет множество имеющихся объектов

на кластеры [25, с. 1] и таким образом глубоко дифференцирует кредитную политику предприятия.

Таким образом, использование ABC-анализа позволяет предприятию выделять (на основании статистических данных) группы дебиторов, характеризующихся различной значимостью для него. Каждая группа требует определённого подхода при взаимодействии. Такая группировка дебиторов помогает специалистам финансовых служб, поскольку они могут не искать индивидуальный подход к каждому дебитору, а взаимодействовать уже по определённому подходу управления с группой дебиторов.

Чтобы проанализировать, насколько эффективна политика предприятия в области управления дебиторской задолженностью, необходимо ввести систему показателей оценки эффективности.

1. Доля дебиторской задолженности оборотных активах предприятия, %

$$Ддз = \frac{Дз}{А об} * 100\% \quad (1.1)$$

где, Ддз – доля дебиторской задолженности;

А об – оборотные активы предприятия

Показатель определяет часть дебиторской задолженности в структуре оборотных активов предприятия. Чем выше значение данного показателя, тем большая часть оборотных активов отвлечено из оборота.

2. Доля дебиторской задолженности выручке предприятия, %

$$Д дз/в = \frac{Дз}{В} * 100\% \quad (1.2)$$

где В – выручка от продаж.

Рассчитывая долю дебиторской задолженности в выручке от продаж предприятия, можно узнать, какая часть выручки от продаж приходится на продукцию, купленную в кредит у предприятия.

3. Оборачиваемость дебиторской задолженности

$$Об дз = \frac{В}{Дз} \quad (1.3)$$

Данный показатель определяет, сколько единиц выручки предприятия получено с 1 р. дебиторской задолженности.

4. Период погашения дебиторской задолженности

$$П \text{ пог. дз} = \frac{Д}{Об \text{ дз}} \quad (1.4)$$

где Д – количество дней в периоде

Данный показатель определяют длительность оборота дебиторской задолженности, чем он ниже, тем быстрее предприятие вернет свою задолженность и пустит ее в оборот. Данный показатель влияет на длительность финансового и операционного цикла предприятия.

5. Доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, %

$$Ддз \text{ пок, зак} = \frac{ДЗ \text{ пок,зак}}{ДЗ} * 100\% \quad (1.5)$$

где ДЗ пок,зак – дебиторская задолженность покупателей и заказчиков.

Данный показатель определяет, какая часть дебиторской задолженности приходится на покупателей и заказчиков предприятия.

Поскольку наибольший интерес, при управлении вызывает качество дебиторской задолженности, необходимо ввести показатели определяющие наличие просроченной и сомнительной дебиторской задолженности. Наличие просроченной и сомнительной задолженности, создает угрозу неплатёжеспособности, удлиняет оборачиваемость текущих активов и снижает их ликвидность.

6. Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %

$$Кдз \text{ проср.} = \frac{ДЗ \text{ проср.}}{ДЗ} * 100\% \quad (1.6)$$

где ДЗ проср. – просроченная дебиторская задолженность.

Показатель характеризует часть дебиторской задолженности, которая приходится на просроченную дебиторскую задолженность.

7. Доля сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %



$$\text{Кдз сомн.} = \frac{\text{ДЗ сомн.}}{\text{ДЗ}} * 100\% \quad (1.7)$$

где ДЗ сомн. – сомнительная дебиторская задолженность.

Показатель характеризует часть дебиторской задолженности, которая приходится на сомнительную дебиторскую задолженность.

8. Доля просроченной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %

$$\text{Кдз прос./в} = \frac{\text{ДЗ проср.}}{\text{В}} * 100\% \quad (1.8)$$

Показатель определяет долю просроченной дебиторской задолженности в выручке предприятия.

9. Доля сомнительной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %

$$\text{Кдз сомн./в} = \frac{\text{ДЗ сомн.}}{\text{В}} * 100\% \quad (1.9)$$

Показатель определяет долю сомнительной дебиторской задолженности в выручке предприятия.

## **2 Организационно-экономические характеристики и анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго»**

### **2.1 Особенности создания АО «Тюменьэнерго» и его современное состояние**

Рассмотрение процесса управления дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики проводилось на примере одного из предприятий отрасли межрегиональной распределительной сетевой компании – АО «Тюменьэнерго».

#### *История развития АО «Тюменьэнерго»*

Тюменская энергосистема была создана по приказу № 60 Министерства энергетики СССР от 03 мая 1979 г. на основе энергетических предприятий РЭУ «Тюменьэнерго». Основной задачей того времени было быстрое развитие Тюменской энергетической системы для обеспечения электроэнергией растущей нефтегазовой отрасли Западной Сибири.

Тюменское производственное объединение энергетики и электрификации «Тюменьэнерго» было учреждено в соответствии Приказом Министерства энергетики и электрификации СССР от 14 сентября 1988 г. № 358а. Основным видом деятельности, которым занималось предприятие, было производство и реализация (включая транспортировку) электрической и тепловой энергии.

В 1993 году государственное предприятие Тюменское производственное объединение энергетики и электрификации «Тюменьэнерго», в рамках Государственной программы приватизации РФ переименовано АООТ «Тюменьэнерго», а в 1996 г. АООТ «Тюменьэнерго» перерегистрировано в ОАО «Тюменьэнерго». Единственным акционером ОАО «Тюменьэнерго» являлось ОАО РАО «ЕЭС России».

05 марта 2005 г. при реструктуризации энергетической отрасли Правлением ОАО РАО «ЕЭС России» было принято решение о реорганизации ОАО «Тюменьэнерго».

С 1 июля 2005 г. ОАО "Тюменьэнерго" стало осуществлять свою деятельность в качестве межрегиональной распределительной сетевой компанией.

В процессе реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России», с 2008 года владельцем 100 % акций АО «Тюменьэнерго» стал ОАО «Холдинг МРСК», с 2013 года ОАО "Россети" (на данный момент ПАО «Россети»).

В связи со вступившими в силу изменениями в Гражданском кодексе, согласно ФЗ от 05.05.2014 N 99-ФЗ "О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса», изменилась организационно правовая форма предприятия, его фирменное наименование, что отражено в Уставе Общества от 15 июля 2015 г. [26]

#### *Организационно-правовая форма*

Акционерное общество энергетики и электрификации «Тюменьэнерго» является правопреемником Производственного объединения энергетики и электрификации «Тюменьэнерго».

Фирменное наименование Общества: Акционерное общество энергетики и электрификации «Тюменьэнерго».

Сокращенное фирменное наименование Общества: АО «Тюменьэнерго».

Место нахождения Общества: Россия, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Сургут.

Адрес Общества: 628408, Россия, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Сургут, ул. Университетская, д. 4

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Уставом Общества.

Общество является дочерним акционерным обществом ПАО «Россети», являющегося единственным акционером общества.

Общество является юридическим лицом и непубличным акционерным обществом по законодательству Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет дочернее общество - ОАО «Энергосервисная компания Тюменьэнерго». Доля участия АО «Тюменьэнерго» в уставном капитале дочернего общества составляет 51%.

#### *Органы управления и контроля АО «Тюменьэнерго»*

В соответствии с Уставом Общества, высшим органом управления АО «Тюменьэнерго» является Общее собрание акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества и определяет приоритетные направления и стратегии развития Общества в долгосрочной перспективе. Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор, осуществляющий общее руководство текущей деятельностью Общества. Непосредственное управление осуществляют: первые заместители генерального директора, главный инженер, директора филиалов.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия, избранная Общим собранием акционеров. Проверку и подтверждение годовой финансовой отчетности Общества осуществляет Аудитор Общества, ежегодно назначаемый Общим собранием акционеров. Комитет по аудиту при Совете директоров осуществляет общую оценку эффективности процедур внутреннего контроля Общества, контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчетности Общества, обеспечивает независимость и объективность осуществления функции внутреннего аудита. Структура органов управления и контроля АО «Тюменьэнерго» представлена на рисунке 2.1.

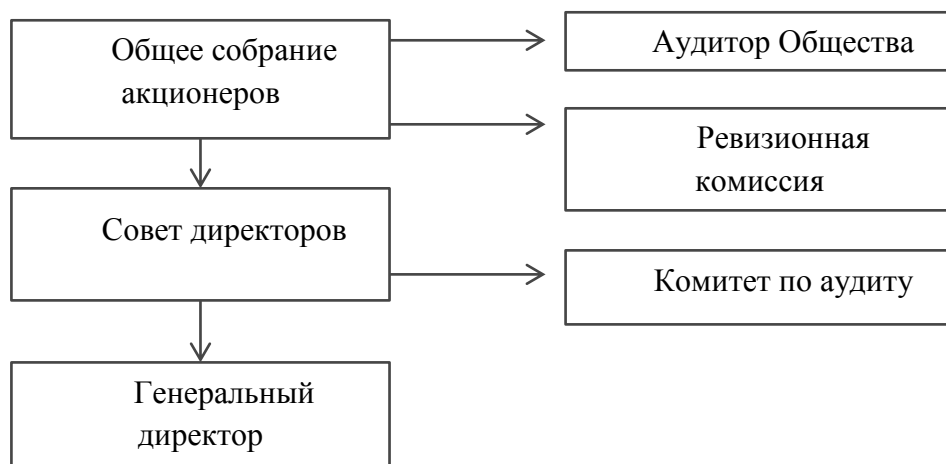


Рисунок 2.1 – Структура органов управления и контроля АО «Тюменьэнерго»

Организационная структура исполнительного аппарата Общества представлена на рисунке 2.2.

Основными структурными подразделениями являются департаменты, службы, управления и филиалы. Общее управление работой департаментов, служб и управлений осуществляют заместители генерального директора. Непосредственное управление работой подразделений осуществляют руководители департаментов, служб и управлений.

#### *Положение Общества в отрасли*

Системообразующим предприятием отрасли является ПАО «Россети», которое осуществляет деятельность в сфере передачи и транспортировки электроэнергии. Предприятия, которые входят в группу компаний ПАО «Россети» представлены тремя видами предприятий, образовавшихся в результате технологического и административно-территориального признака.

– *Первый вид.* Федеральная сетевая компания (далее ПАО «ФСК ЕЭС»), собственность которой включает магистральные электрические сети напряжением 220 кВ и выше, составляющие Единую национальную электрическую сеть. Деятельность данной компании охватывает все субъекты РФ.

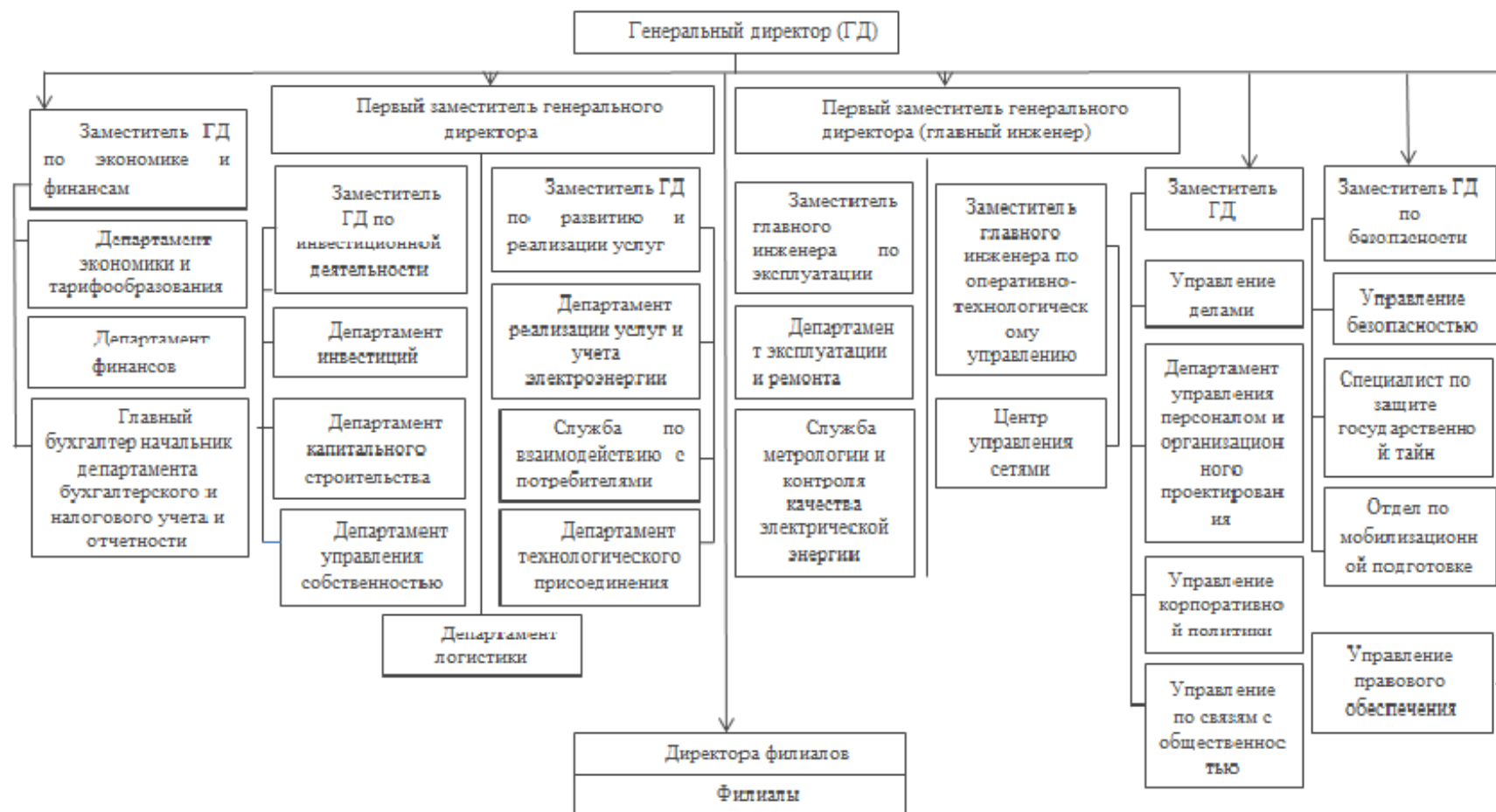


Рисунок 2.2 – Организационная структура исполнительного аппарата АО «Тюменьэнерго»

– *Второй вид.* Межрегиональные распределительные сетевые компании (далее МРСК), собственность которых – сети напряжением 110–0,4кВ. Данные компании предоставляют услуги по передаче электроэнергии и технологическому присоединению на территории субъектов РФ, в которых они расположены.

– *Третий вид.* Местные территориальные сетевые организации, в собственности которых находятся электрические сети напряжением 0,4–10 кВ. Данные организации действуют как муниципальные предприятия и обслуживают потребителей одного муниципального образования, а так же собственные электросетевые хозяйства промышленных предприятий.

В группе компаний ПАО «Россети» АО «Тюменьэнерго» имеет статус межрегиональной распределительной сетевой компании (рис. 2.3).

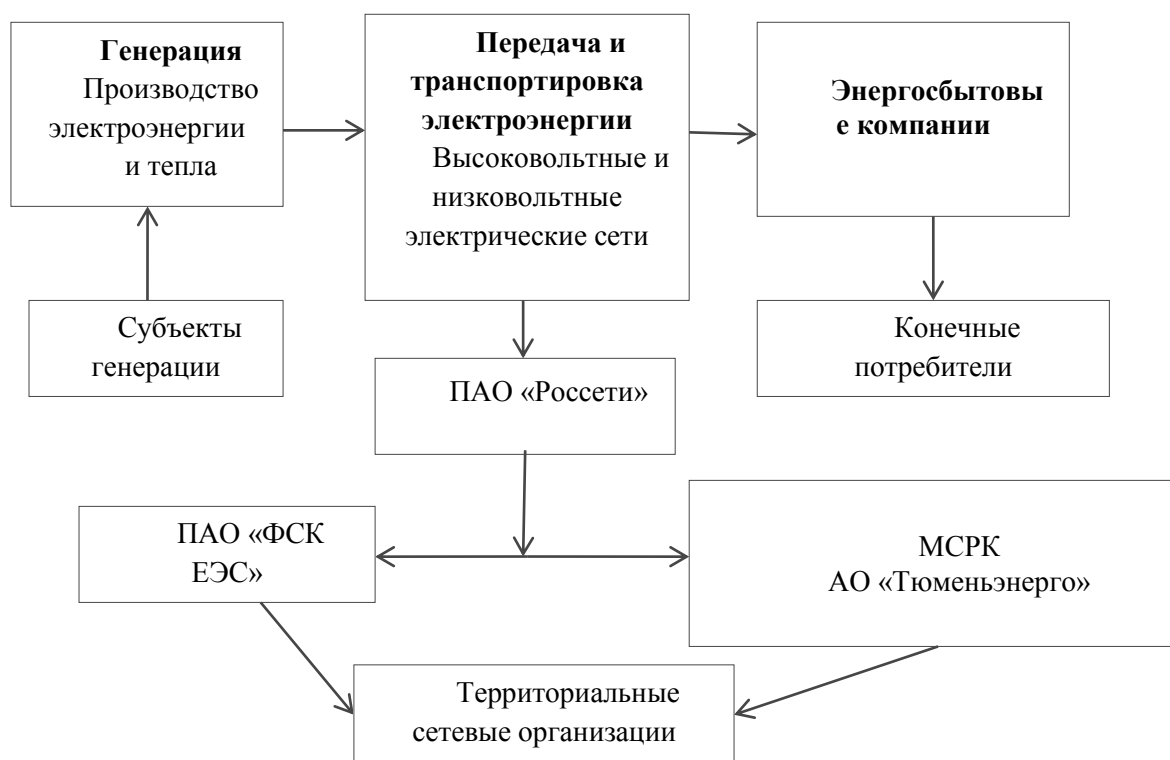


Рисунок 2.3 – Положение АО «Тюменьэнерго» в отрасли

Доля Общества на рынке услуг по передаче электроэнергии в целом на территории Тюменского региона составляет 87,8 %, по данным на 2014 г.

## *Виды деятельности предприятия, его структура и объекты электросетевого хозяйства*

Видом экономической деятельности Общества является передача электрической энергии по распределительным электрическим сетями оказание услуг по технологическому присоединению потребителей в процессе передачи электрической энергии, что соответствует коду Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) 40 «Производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды» и подразделу 40.10.2 «Передача электроэнергии».[27] А также АО «Тюменьэнерго» осуществляет деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей, предоставление услуг связи, аренде, транспорту.

Объем преданной электрической энергии по сетям Общества на 2014 составил 71 535 млн. кВт/ч.

Доля выручки, приходящаяся на виды деятельности Общества, в общем объеме выручки АО «Тюменьэнерго» по данным бухгалтерской отчетности за 2014 г. представлены на рисунке 2.4.

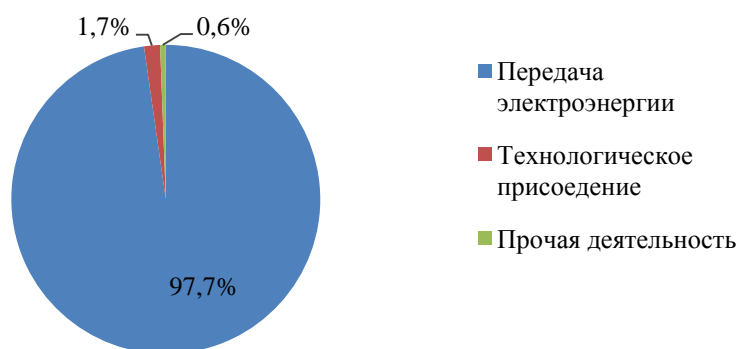


Рисунок 2.4 – Доля выручки, приходящаяся на виды деятельности, в общем объеме выручки АО «Тюменьэнерго»

Процесс передачи электрической энергии является комплексной услугой, группы компаний, принадлежащих – ПАО «Россети», являющейся естественными монополистами в области передачи и транспортировки электрической энергии.



Процесс передачи регулируется:

- ФЗ «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. от 30.12.2015);
- Постановлением Правительства РФ от 29.12.2011г. №1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике»;
- Постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 №861 (ред. 30.09.2015) «Об утверждении правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии».

В данный процесс включаются: технологическое присоединение потребителей к объектам электросетевого хозяйства АО «Тюменьэнерго», передача электрической энергии и мощности по электрическим сетям от генерирующих организаций до потребителя согласно договорам передачи электрической энергии, заключенных между энергосбытовыми организациями или конечными потребителями с АО «Тюменьэнерго». Со стороны АО «Тюменьэнерго» обеспечивается поддержание работоспособности электросетевого хозяйства, оперативно-диспетчерское управление технологического режима работы объектов электросетевого хозяйства Общества и энергопринимающих устройств потребителя.

Услуга "технологическое присоединение" осуществляется для физических и юридических лиц, объекты электросетевого-хозяйства которых уже подключены к энергопередающим устройствам АО «Тюменьэнерго», но нуждающихся в дополнительном уровне потребляемой мощности. А так же для потребителей, которые желают получить возможность энергоснабжения для вновь построенных объектов. Процедура технологического присоединения включает комплекс мероприятий: от выполнения технических условий присоединения до заключения договора на оказания услуг по передаче электрической энергии согласно уровню потребляемой мощности потребителя. Максимальный срок выполнения мероприятий по технологическому присоединению, в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 861 от 27.12.2004 г., составляет 4 года.

Структура предприятия включает: девять филиалов - территориально сетевых организаций. В соответствии с Уставом АО «Тюменьэнерго» его филиалы не являются юридическими лицами. Каждый филиал имеет свою организационно-производственную структуру, зависящую от технологического процесса. Географическое расположение структурных подразделений Общества представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Географическое расположение структурных подразделений АО «Тюменьэнерго»

Наименование субъекта РФ	Структурные подразделения АО «Тюменьэнерго»
Ямало-Ненецкий автономный округ (далее ЯНАО)	Северные, Ноябрьские электрические сети.
Ханты-Мансийский автономный округ Югра (далее ХМАО-Югра)	Когалымские, Нижневартовские, Сургутские электрические сети, Энергокомплекс.
Тюменская Область (южная часть области)	Тюменские распределительные сети, включающие в себя четыре территориально-производственных объединения: Тюменское, Тобольское, Ишимское, Южное.

Доля объёма переданной электрической энергии, приходящийся на каждый филиал АО «Тюменьэнерго» представлен на рисунке 2.5.

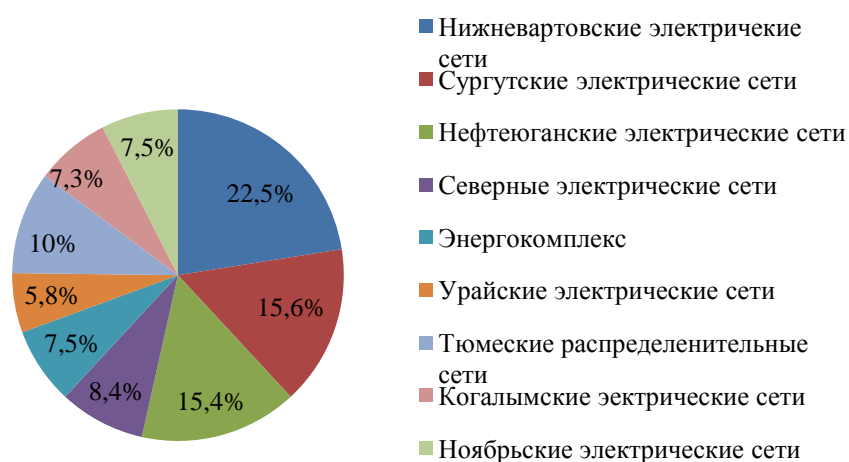


Рисунок 2.5 – Доля объёма переданной электрической энергии по филиалам АО «Тюменьэнерго»

Как видно из рисунка 2.5 высокие объемы передачи электрической энергии приходится на филиалы Нижневартовских, Сургутских, Нефтеюганских электрических сетей, вследствие обеспечения электроэнергией нефтегазовой отрасли производства.

Обществу принадлежат следующие объекты электросетевого хозяйства, в том числе и арендованные:

- Воздушные линии электропередачи общей протяженностью 50700 км, в том числе кабельные линии общей протяженностью 693 км.
- Электрические подстанции напряжением 35-220 кВ количеством 643 шт. с установленной трансформаторной мощностью 26977 МВА, в том числе 3 арендованные подстанции напряжением 35-110 кВ с установленной трансформаторной мощностью 22 МВА.
- Трансформаторные подстанции напряжением 6-10/0,4 кВ – 6367 шт. с установленной трансформаторной мощностью 1373 МВА, в том числе 1051 арендованная трансформаторная подстанция с установленной трансформаторной мощностью 277,8 МВА.

В соответствии с программой инновационного развития на 2012 –2017г., предприятие ежегодно производит техническое перевооружение модернизация и реконструкция объектов электросетевого-хозяйства филиалов.

## **2.2 Особенности предоставляемых услуг АО «Тюменьэнерго»**

### *Структура потребителей АО «Тюменьэнерго»*

Потребителями услуг по передаче электроэнергии в Тюменской области являются следующие группы: гарантирующий поставщик электроэнергии, независимые энергосбытовые организации, территориально сетевые организации и конечные потребители.

Гарантирующим поставщиком, взаимодействующим с АО «Тюменьэнерго», является ОАО «Тюменская энергосбытовая компания». ОАО «Тюменская энергосбытовая компания» осуществляет свою деятельность на

территории Тюменской области, ХМАО-Югра и ЯНАО. Данная компания являлась частью АО «Тюменьэнерго» до 2005 г. и, вследствие реорганизации АО «Тюменьэнерго», получила статус гарантирующего поставщика электроэнергии.

В соответствии с ФЗ «Об электроэнергетике», гарантирующим поставщиком электрической энергии является коммерческая организация, обязанная в соответствии настоящим Федеральным законом или добровольно принятыми обязательствами заключить договор купли-продажи электрической энергии с любым обратившимся к ней потребителем электрической энергии либо с лицом, действующим от имени и в интересах потребителя электрической энергии.[28]

Гарантирующий поставщик закупает электрическую энергию (мощность) на оптовом рынке электрической энергии, заключает договор на передачу электрической энергии с АО «Тюменьэнерго» и реализует электрическую энергию (мощность) на розничном рынке конечным потребителям по договорам купли-продажи или энергоснабжения по тарифам, регулируемым государством. В свою очередь АО «Тюменьэнерго» заключает с гарантирующим поставщиком договор покупки электрической энергии для компенсации технологических потерь, возникающих в сетях при передаче электрической энергии.

На 2014г. объем переданной электроэнергии гарантирующему поставщику составил 8 672,2 млн. кВт\*ч. Доля в объеме выручке АО «Тюменьэнерго», приходящаяся на гарантирующего поставщика составляет 15,2%.

Независимые энергосбытовые организации являются основными потребителями услуг передачи электрической энергии АО «Тюменьэнерго», на их общую долю приходится 70,9% выручки предприятия при объеме оказанных услуг 41 415,3 млн. кВт\*ч. (по данным на 2014 г.). Данные предприятия являются независимыми энергосбытовыми компаниями (с правом выбора обслуживаемого потребителя) и закупают электрическую энергию, как на

оптовом рынке, так и на розничном рынке электроэнергии. Независимые энергосбытовые компании осуществляют сбытовую деятельность группам промышленных предприятий области на основе договоров купли-продажи электрической энергии (мощности) или договоров энергоснабжения. Тарифы на электрическую энергию (мощность), поставляемую потребителям электрической энергии независимыми энергосбытовыми организациями, являются свободными, складываются под воздействием спроса и предложения и не подлежат государственному регулированию. В таблице 2.2 приведены основные потребители АО «Тюменьэнерго» в группе независимых энергосбытовых организаций, поставляющих электроэнергию (мощность) промышленным предприятиям и объём преданной им электрической энергии по данным на 2014 г.

Таблица 2.2 – Основные потребители АО «Тюменьэнерго» в группе энергосбытовых организаций

Наименование потребителя	Объём преданной электроэнергии, млн. кВт*ч	Доля объёма преданной электроэнергии среди энергосбытовых организаций, %
Компании, субъекты оптового рынка электроэнергии		
АО «Единая энергоснабжающая компания» для ОАО «НК «Роснефть»	10128,6	24,46
ООО «Русэнергоресурс» для ОАО «АК «Транснефть»	2286,6	5,5
ООО «РН-Энерго» для ООО «РН-Пурнефтегаз», ОАО «Томскнефть ВНК»	9728,7	23,4
ООО «Лукойл-Энергосервис» для ООО «Лукойл — Западная Сибирь»	9436,2	22,8
ОАО «Межрегионэнергосбыт» для ПАО «Газпром»	5390,3	13
ООО «ТЭК-Энерго» для ООО «Западно-Малобалыкское», ОАО «Варьеганнефтегаз», АО «Лукойл-Аик»	2224,3	5,4
АО «ЭК «Восток» для АО «ЭнергоГазНоябрьск»	568,2	1,37
ООО «Белкам контракт» для ОАО «НАК «Аки-Отыр»	460,2	1,2

Продолжение таблицы 2.2

Наименование потребителя	Объём преданной электроэнергии, млн. кВт*ч	Доля объёма преданной электроэнергии среди энергосбытовых организаций, %
Компании, субъекты розничного рынка электроэнергии		
ООО «МагнитЭнерго» для АО «Тандер»	168,2	0,4
ООО «Дизаж М» для ООО «Стеклотех»	276,2	0,67
Прочие потребители	747,2	1,8
Итого	41 415,3	100

Территориально сетевые организации являются коммерческими сетевыми организациями, которые оказывают услуги по передаче электроэнергии и технологическому присоединению в пределах муниципальных образований или собственных нужд промышленных предприятий в пределах уровня напряжения 0,4–10 кВ.

На территории Тюменской области действуют 77 смежных территориально сетевых организаций. Наличие данных территориальных сетевых организаций не создает рисков для деятельности АО «Тюменьэнерго», вследствие того что объёмы электрической энергии (мощности), передаваемые по собственным сетям данные организации получают из электрической сети АО «Тюменьэнерго».

Территориально сетевые организации обеспечивают 8,3 % выручки АО «Тюменьэнерго». На 2014 г. объём оказанных услуг территориально сетевым организациям составил – 8156,6 млн. кВт\*ч. Среди территориально сетевых организаций можно выделить основных потребителей (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Основные потребители в группе территориально сетевых организаций АО «Тюменьэнерго»

Территориально сетевые организации муниципальных образований	Территориально сетевые организации передающие электроэнергию для нужд промышленных предприятий
ООО «Сургутские городские электрические сети»	ООО «Газпромэнерго»
АО «Уренгойгорэлектросеть»	ОАО «Варьеганэнергонефть»
	АО «Энерго-Газ-Ноябрьск»

Конечные потребители напрямую взаимодействуют с АО «Тюменьэнерго», заключая договора оказания услуг передаче электрической энергии согласно уровню потребляемого напряжения, с энергосбытовыми компаниями ими подписывается только договор покупки электрической энергии. Данные предприятия присоединяются непосредственно к сетям АО «Тюменьэнерго» за счет услуги технологического приседания. Промышленные потребители обеспечивают 5,6% выручки Общества. Объем оказанных данным потребителям услуг на 2014 составил 5 467,9 млн. кВт\*ч. Наиболее крупными промышленными потребителями являются:

- ООО «ГазпромДобычаЯмбург»;
- ОАО «Сургутнефтегаз»;
- ООО «РН-Юганскнефтегаз»;
- ООО «Газпромнефть-Хантос»;
- ООО «Тобольск-Нефтехим»;
- АО «СибурТюменьГаз».

На рисунке 2.6 представлены группы потребителей АО «Тюменьэнерго» и их доля в выручке Общества на 2014 г.

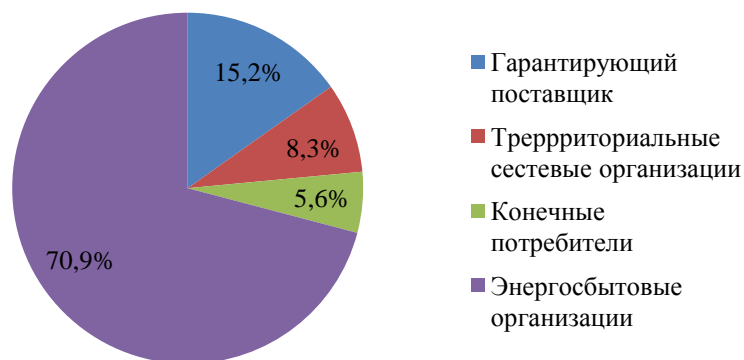


Рисунок 2.6 – Доля групп потребителей в выручке АО «Тюменьэнерго»

Группы потребителей, составляющих наибольший риск для АО «Тюменьэнерго» по оплате объема предоставляемых услуг являются гарантирующий поставщик и независимые энергосбытовые организации региона.

Доля гарантирующего поставщика в объеме дебиторской задолженности Общества по данным на 2014 г. составляет 23% (767 591 тыс.р.). Доля независимых энергосбытовых организаций в объеме дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго» по данным на 2014 г. составила 33,77 % (1 127 392 тыс. р.)

Более подробно группы потребителей и их суммы дебиторской задолженности, а так же применимые к данным потребителям задачи по управлению дебиторской задолженностью будут рассмотрены в главе 3 (параграфе 3.1) настоящей работы.

#### *Тарифы на оказываемые услуги АО «Тюменьэнерго»*

Основные виды деятельности АО «Тюменьэнерго» оказание услуг по передаче электрической энергии и технологическому присоединению потребителей, является видами деятельности, тарифы на которые подлежат государственному регулированию. Необходимость государственного регулирования тарифов объясняется законодательством тем, что электросетевые организации являются естественными монополиями и работают



в отрасли имеющей стратегическое значение для жизнедеятельности государства.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 №861 (ред. 30.09.2015) «Об утверждении правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг» на территории Тюменской области, ХМАО-Югры, ЯНАО с 1 января 2008 г. действует система единого тарифного регулирования – система единых (котловых) тарифов, которая регулируется Региональной энергетической комиссией по Тюменской области и ее автономным округам.

Система единых тарифов регулируется соответствии с нормативными актами:

– Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.12.2011 №1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике»,

– Методическими указаниями по расчету регулируемых тарифов и цен на электрическую (тепловую) энергию на розничном (потребительском) рынке, утвержденными приказом Федеральной службы по тарифам России от 06.08.2004 №20-э/2,

– Методическими указаниями по определению размера платы за технологическое присоединение к электрическим сетям, утвержденными приказом Федеральной службы по тарифам России от 11.09.2012 № 209-э/1.

Система единых (котловых) тарифов введена для реформирования регулирования естественно-монопольных видов деятельности. Котловой принцип формирования тарифа предполагает установление единой цены для всех сетевых организаций, осуществляющих деятельность на территории области.

Расчёт единых (котловых) тарифов происходит на основании расчета необходимой валовой выручки предприятия. Для определения необходимой валовой выручки с 1 июля 2012 г. АО «Тюменьэнерго» используется метод долгосрочной индексации. Долгосрочные параметры регулирования для

ОАО «Тюменьэнерго» на 2012–2017 гг. установлены решением Региональной энергетической комиссии Тюменской области, ХМАО-Югры, ЯНАО от 30.05.2012 № 109 и подлежат ежегодному регулированию.

Необходимая валовая выручка определяется исходя из общепроизводственных расходов, происходящих в результате передачи электрической энергии; потерь, происходящих в результате передачи электрической энергии; части общехозяйственных расходов, относимых на деятельность по передаче электрической энергии и суммы прибыли, отнесенной на передачу электрической энергии.[29]

Единые котловые тарифы устанавливаются дифференцированными по уровням напряжения (которые заявляет потребитель при заключении договора о передаче электрической энергии и технологическому присоединению) и группам потребителей с календарной разбивкой по полугодиям.

Диапазоны напряжения, учитываемые в тарифе, по передаче электрической энергии:

- диапазон напряжения ВН1 (110-220 кВ) – применяется для потребителей, присоединённым к объектам или частям Единой национальной электрической сети (принадлежащим ПАО «ФСК ЕЭС») и переданным в аренду АО «Тюменьэнерго»

- диапазон напряжения ВН, СН-I, СН-II, НН устанавливаются для потребителей присоединённым к сетям АО «Тюменьэнерго».

- для населения и приравненным к населению категориям потребителей.

Группы потребителей, учитываемые в тарифе, по передаче электрической энергии:

- Потребители, энергопринимающие устройства которых технологически присоединены к объектам электросетевого хозяйства или их частям, переданным в аренду организацией по управлению Единой национальной электрической сетью территориальным сетевым организациям. Данная тарифная группа потребителей включает в себя: независимые

энергосбытовые организации, осуществляющие свою деятельность для крупных промышленных предприятий или конечных потребителей, имеющие объекты электросетевого хозяйства для получения необходимого уровня напряжения.

Данные группы потребителей получают электроэнергию на основе двухставочного тарифа, включающего ставку на содержание электрических сетей и ставку на оплату потерь электрической энергии в электрических сетях. Ставка на содержание электрических сетей включает ставку перекрёстного субсидирования. Ставка перекрёстного субсидирования введена для разграничения уровня нагрузки тарифа для тарифной группы населения и приравненных к населению категорий потребителей за счет тарифной группы потребители, энергопринимающие устройства которых технологически присоединены к объектам электросетевого хозяйства Единой национальной электрической сети через АО «Тюменьэнерго», иначе промышленных предприятий.

– Население и приравненные к населению категории потребители. К данной тарифной группе относятся граждане, использующие электроэнергию на коммунально-бытовые нужды, а также приравненные к населению категории потребителей. Приравненная к населению категория потребителей включает: жилищные организации, потребляющие электрическую энергию на технические цели жилых домов; садоводческие товарищества; дачно-строительные и гаражно-строительные кооперативы, религиозные организации, содержащиеся за счет прихожан, гарантирующий поставщик, приобретающие электрическую энергию в целях дальнейшей продажи населению и приравненным к нему категориям потребителей.[29]

Тарифная группа население и приравненные к населению категории потребителей оплачивает передачу электрической энергии только по одноставочному тарифу и зонному тарифу.

– Прочие категории потребителей. В данную тарифную категорию включены: промышленные потребители, электрифицированный

железнодорожный транспорт, непромышленные потребители, электрифицированный городской транспорт, хозяйственные нужды энергосистемы. Прочие потребители, оплачивают электрическую энергию по одноставочному и двухставочному тарифу (так же включающему ставку на содержание сетей и ставку на оплату потерь электрической энергии), согласно потребляемому уровню напряжения.

Тарифы по технологическому присоединению потребителей дифференцируются по уровню напряжения (от 0,4–10 кВ, от 35–220 кВ), заявленному потребителем и видам мероприятиям технологического присоединения, которые проводит АО «Тюменьэнерго».

Единые (котловые) тарифы позволяют перераспределять полученную выручку АО «Тюменьэнерго» и смежными сетевыми организациями, которые осуществляют свою деятельность на территории Тюменской области и ее автономных округов, так чтобы каждая из них получила свою необходимую валовую выручку. Для взаиморасчетов между сетевыми организациями, Региональной энергетической комиссией по Тюменской области и автономным округам введены индивидуальные тарифы на услуги по передаче электрической энергии.

На территории области в 2014 г. действовала тарифно-договорная модель «котел снизу». Принцип работы данной модели: гарантирующий поставщик и энергосбытовые компании оплачивают услуги по передаче электрической энергии по единым (котловым) тарифам в территориально сетевые организации, к сетям которых присоединены энергопринимающие устройства потребителей данных сбытовых компаний. Смежные территориально сетевые организации, получающие необходимую валовую выручку, распределяют ее МРСК (АО «Тюменьэнерго»), а та, в свою очередь – ПАО «ФСК ЕЭС». Преимущество данного метода в том, что осуществляется необходимый контроль качества энергоснабжения между поставщиком (территориально сетевой организацией, филиалами АО «Тюменьэнерго») и потребителями.

Проблемной частью данной модели является финансовая неустойчивость смежных территориально сетевых организаций, а также задержка платежей от энергосбытовых организаций, что создает риск формирования задолженности между данными сетевыми организациями и АО «Тюменьэнерго».

Одной из важных проблем тарифного регулирования, является проблема перекрёстного субсидирования. Основным способом его реализации являются тарифы на передачу электрической энергии. Для населения ставка тарифа устанавливается минимальной, а потребители уровня напряжения ВН1 и Прочие потребители оплачивают тарифы по передаче электроэнергии за счет ставки перекрёстного субсидирования по завышенному тарифу с целью сдерживания роста тарифов для населения.

Многие крупные промышленные потребители, пытались уйти от заключения договоров по передаче электрической энергии с МРСК, и заключали прямые договора передачи электроэнергии с ПАО «ФСК ЕЭС» (поскольку все равно передача электроэнергии данным потребителям велась через арендованные участки сети ПАО «ФСК ЕЭС»), что приводило к сокращению объемов передачи электрической энергии в рамках регионов. В результате, для поддержания механизма прекрасного субсидирования на территориях шестнадцати субъектов РФ в том числе в Тюменской области и ее автономных округов, согласно п. 7 ст.8 ФЗ № 308 от 6.11.2013 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с осуществлением мер по реформированию Единой энергетической системы России», участки сети Единой национальной электрической сети передаются в аренду МРСК без соглашения потребителей. А это значит, что промышленные потребители вынуждены оплачивать не только ставку перекрестного субсидирования, но и аренду сетей ПАО «ФЭСК ЕЭС» – АО «Тюменьэнерго», поскольку данный закон запрещает прямые договора с ПАО «ФСК ЕЭС».

Данные условия формируют конфликт интересов промышленных потребителей и МРСК. А самое главное, что промышленные предприятия пытаются оспорить договора предоставления услуг по передаче электрической

энергии АО «Тюменьэнерго», через арендованные участки сетей ПАО «ФСК ЕЭС» и отказываются оплачивать услуги АО «Тюменьэнерго», что приводит к формированию дебиторской задолженности в Обществе.

### **2.3 Анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго»**

Анализ финансового состояния АО «Тюменьэнерго» проводился на базе годовой бухгалтерской отчетности предприятия за 2014 г. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах деятельности Общества (Приложение А, Б).

Анализ финансового состояния Общества осуществлялся с использованием методов горизонтального, вертикального анализа, также на основе метода аналитических коэффициентов.

#### *Анализ имущества АО «Тюменьэнерго»*

Для анализа имущества Общества составлена аналитическая таблица (Приложение В) - Состав, динамики и структуры имущества АО «Тюменьэнерго за 2014 г. на основании данных бухгалтерской отчетности Общества.

Из расчетов таблицы (Приложения В) можно сделать выводы.

Имущество Общества за 2014 г. увеличилось на 2080581 тыс. руб. и темп его прироста составил 1,56%. Это произошло за счет увеличения оборотных активов на 4 456 276 тыс. руб. и их темп прироста составил 70,64%. Внеоборотные активы сократились на 2375695 и их темп прироста на конец 2014 г составил минус 1,87%.

Основную часть в структуре имущества занимают внеоборотные активы. Их доля, на конец 2014 г., равна 92,05%, поскольку электроэнергетика является капиталоемкой отраслью. Оборотные активы в структуре имущества на конец 2014 г. составляют 7,95%.

Внеоборотные активы.

Нематериальные активы за анализируемый период возросли на 2917 тыс.р. и их темп прироста составил 4289,71%. Результаты исследований и

разработок возросли на 146176 тыс.р и их темп прироста составил 61,3%. Данное изменение объёма нематериальных активов и результатов исследований и разработок свидетельствует о развитии инновационной деятельности Общества, внедрение наукоемких технологий в процесс работы предприятия. Причинами их изменений является проводимая инвестиционная программа в рамках целевой программы инновационного развития.

Изменения основных средств за 2014 г. составили минус 2669403 тыс.р и темп их прироста равен минус 2,13%. Основные средства имеют наибольший удельный вес в имуществе Общества, на их долю приходится 90,67% всего имущества на конец 2014 г. Наибольший удельный вес в основных средствах приходится на здания, машины и оборудование, сооружения – 77,29 % имущества Общества на конец 2014 г. На конец 2014 происходит уменьшение данных активов на 6182680 тыс.р. и темп прироста составляет минус 5,58 %. Это факт свидетельствует о проводимой Обществом переоценки основных средств, что в свою очередь отражается на уровне добавочного капитала.

Объём незавершенного строительства увеличивается на конец 2014 г. на 3085242 тыс.р. и темп его прироста составляет 24,67%. В структуре активов удельный вес незавершенное строительство на конец 2014 г составляют 11,51%. Высокий темп прироста незавершенного строительства объясняется проведением капитальных вложений в строительство новых объектов производственного назначения и незаконченных работ технического перевооружения основных фондов.

Объём финансовых вложений за анализируемый период сократился и составляет минус 22255 тыс. р. и их темп прироста равен минус 33,84%. Уменьшение объёма долгосрочных финансовых вложений происходит по причине изменения текущей рыночной стоимости акций предприятий топливно-энергетического комплекса, обращающихся на открытом фондовом рынке, которыми владеет АО «Тюменьэнерго».

## Оборотные активы

Запасы за анализируемый период возросли на 37908 тыс. р. и их темп прироста составил 5,53%. Их удельный вес в структуре имущества на конец 2014г. составил 0,53%. Увеличение запасов происходит в результате поступления сырья и материалов (материалов для текущего обслуживания и ремонта, топлива). Уровень незавершенного производства сокращается. В незавершенном производстве отражены расходы с выполнением обязательств по договорам длительного цикла (договора технологического присоединения).

Увеличение оборотных активов на конец 2014 г. происходит за счет роста денежных средств на расчётных счетах Общества на 4153861 тыс. р. и темп их прироста составил 214,53%. Удельный вес денежных средств в имуществе Общества равен 4,5%. Увеличения денежных средств происходит вследствие работы Общества над улучшением финансовых показателей. Рост денежных средств обусловлен получением задатков от контрагентов по обеспечению конкурсных процедур, поступлением авансов по виду деятельности технологическое присоединение.

Дебиторской задолженности за 2014 г. возрастает на 207595 тыс.р. ее темп прироста составляют 6,63%. Ее удельный вес в структуре активов равен 2,46%. Этот факт свидетельствует о снижении эффективности деятельности со стороны Общества по взысканию дебиторской задолженности. За анализируемый период у АО «Тюменьэнерго» имеется сомнительная дебиторская задолженность балансовой стоимостью 64 546 тыс. р. Сомнительная дебиторская задолженность, образовавшаяся по спорным вопросам между конечными потребителями электрической энергии.

### *Анализ источников финансирования АО «Тюменьэнерго»*

Для анализа источников финансирования предприятия составлена аналитическая таблица (Приложение Г) – Состав, динамики и структуры капитала, вложенного в имущество АО «Тюменьэнерго» за 2014 г. на основании данных бухгалтерской отчетности Общества. Из расчётов данной таблицы можно сделать выводы.



Собственный капитал Общества за анализируемый период уменьшился на 606851 тыс.р. и его темп прироста составил минус 0,54%. Удельный вес собственного капитала в структуре источников финансирования составляет (на конец 2014 г.) – 82,02%.

Долгосрочные обязательства сократились за 2014 г. на 888616 тыс. р. и их темп прироста составляет минус 5,81%. Удельный вес долгосрочных обязательств на конец 2014 г. составил 10,64%.

Краткосрочные обязательства за анализируемый период увеличились на 3576048 тыс.р. и их темп прироста составил 56,05%. Их удельный вес в структуре источников финансирования на конец 2014 г. составил 7,35%.

#### Собственный капитал

Уставной капитал Общества за анализируемый период не изменился и составляет 27373895 тыс.р.

Уменьшение собственного капитала, происходит вследствие уменьшения добавочного капитал на 2820081 тыс. р. и его темп прироста составляет минус 4,11%. Удельный вес добавочного капитала в структуре источников финансирования – сократился на 2,87% и на конец 2014 г. он равен 48,59%. Изменение добавочного капитала происходит вследствие уценки основных средств.

Резервный капитал за анализируемый период увеличивается на 102492 тыс.р его темп прироста составляет 16,65%. Удельный вес резервного капитала в структуре источников фиксирования предприятия на конец 2014 г. равен 0,53%.

Нераспределённая прибыль увеличилась на 2110738 тыс.р. и ее темп прироста составил 14%. Ее удельный вес в структуре источников финансирования на конец 2014 г. составил 12,69%. Увеличение нераспределённой прибыли свидетельствует о эффективной финансовой деятельности Общества, работе над увеличением финансовой устойчивостью.

## Долгосрочные обязательства

Долгосрочные заемные средства за анализируемый период уменьшились на 1532252 тыс.р. и их темп прироста составил минус 15,02%. В структуре заемных средств долгосрочные заемные средства преобладают над краткосрочными. Их удельный вес в структуре источников финансирования на конец 2014 г. составил 6,4%. Уменьшение уровня долгосрочных обязательств происходит вследствие перевода части долгосрочной задолженности (по ранее привлеченным кредитам) Общества в краткосрочную, согласно учетной политике Общества в размере 2832393 тыс.р. Привлечение заемных ресурсов Обществом осуществляется для целей финансирования инвестиционной деятельности, в 2014 г. было привлечено кредитов на сумму 3302014 тыс. р.

Прочие долгосрочные обязательства снижаются на 138779 тыс. р. темп их прироста составляет минус 40,01%, вследствие выполнения договоров по технологическому присоединению потребителей.

Отложенные налоговые обязательства за анализируемый период возросли на 782415 тыс. р. и их темп прироста составляет 16,5%. Удельный вес отложенных налоговых обязательств на конец 2014 г. составил 4,09%.

## Краткосрочные обязательства.

Кредиторская задолженность за анализируемый период возросла на 546510 тыс. р. и темп ее прироста составляет 10,47%. Удельный вес кредиторской задолженности на конец 2014 г. составил 4,26%. Рост кредиторской задолженности обусловлен увеличением задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 181872 тыс.р и ее темп прироста составляет 8,26%. Увеличением авансов полученных происходит в результате получения, авансов по технологическому присоединению потребителей, задолженностью по заработной плате и задолженностью перед внебюджетными фондами, их абсолютное изменение составило на конец 2014 г. 47593 тыс. р. и темп прироста составляет 3,12%. Прочая кредиторская задолженность увеличивается на 317045 тыс. р. и темп ее прироста составляет 21,28%, увеличение

обусловлено получением задатков от контрагентов по конкурсным заявкам. Просроченная кредиторская задолженность на конец 2014 г. представлена задолженностью перед поставщиками и подрядчиками по строительству ее размер равен 27 653 тыс. р.

Оценочные обязательства Общества за анализируемый период увеличились 138051 тыс. р. и их темп прироста составил 13,82%. Удельный вес оценочных обязательств в структуре источников финансирования составил на конец 2014 г. 0,84%. Причиной увеличения объёма оценочных обязательств предприятия является создание резервов по оплате отпусков и выплат годового вознаграждения работникам.

#### *Анализ обеспеченности Общества источниками финансирования*

Анализ обеспеченностью источниками финансирования Общества проводился на основе аналитических таблиц (Приложение Д, Е)– Определение чистого и собственного оборотного капитала АО «Тюменьэнерго» за 2014 г. и Обеспечение АО «Тюменьэнерго» источниками финансирования для покрытия запасов за 2013–2014 гг.

Проведенные расчеты чистого и собственного оборотного капитала показали.

Чистый оборотный капитал за 2014 г. увеличился на 880228 тыс. р. и его темп прироста составил 1216,56%. На конец 2014 г. его сумма составила 807874 тыс. р. Увеличение чистого оборотного капитала и его положительная величина свидетельствует о том, что предприятие может своевременно погасить свои краткосрочные обязательства.

Собственный оборотный капитал за анализируемый период увеличился на 1768844 тыс. р. и его темпе прироста составил 11,51%. Но его величина на конец 2014 г. – отрицательна и составляет минус 13605643 тыс.р. Отрицательная величина собственного оборотного капитала свидетельствует о том, что величины собственного капитала недостаточно для финансирования оборотных активов и приходится привлекать заемные средства. Поскольку электроэнергетика является капиталоемкой отраслью, величина заёмных

средств необходима для функционирования Общества. Деятельность по привлечению заемных средств Общества регулируется Положением о кредитной политике Общества, в соответствии с которым введена система лимитов на величину заемного капитала.

В процессе анализа таблицы Е.2.9 – Обеспеченности АО «Тюменьэнерго» источниками финансирования для покрытия запасов за 2013–2014 гг. можно сделать следующие выводы. У Общества, на начало 2014 г., наблюдалось неустойчивое финансовое состояние (величина трёхкомпонентного показателя равна – (0.0.1)), так как собственного оборотного капитала и чистого оборотного капитала было недостаточно для формирования запасов. На конец 2014 г. финансовое состояние предприятия можно отнести к устойчивому (величина трёхкомпонентного показателя равна – (0.1.1)). При этом величина собственного оборотного капитала отрицательна, что свидетельствует о недостаточности собственных источников финансирования для финансирования оборотных активов. Величины чистого оборотного капитала, а так же суммы источников достаточно для покрытия величины запасов.

#### *Анализ показателей деловой активности Общества*

Для анализа показателей деловой активности Общества составлена аналитическая таблица (Приложение Ж) – Расчет динамики показателей оборачиваемости АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг.

Исходя из расчётов таблицы (Приложение Ж), можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборачиваемости активов возрос с 2013г. по 2014г., (0,38 по 0,39), что свидетельствует о повышении интенсивности использования активов предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов уменьшился с 2013г. по 2014г., (с 7,31 до 6,1), что свидетельствует о снижении интенсивности использования оборотных активов предприятия. Влияние на уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных активов оказал оборачиваемость дебиторской задолженности, который за период с 2013 г. по 2014 г.

уменьшился (с 16,72 до 16,1). Снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует о расширении коммерческого кредита, представляемого предприятием своим потребителям.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился с 2013 г. по 2014 г., (с 9,47 до 9,48). Увеличение коэффициента оборачиваемости свидетельствует о увеличении скорости возврата оплаты задолженности предприятием перед своими кредиторами.

Продолжительность оборота активов в днях уменьшается с 2013 г. по 2014 г., (с 965,3 до 942,22 дней), в результате увеличения коэффициента оборачиваемости активов.

Продолжительность оборота оборотных активов увеличивается с 2013 г. по 2014 г., (с 49,91 до 59,83 дней), в связи с уменьшением коэффициента оборачиваемости оборотных активов. Ключевым фактором увеличения продолжительности оборота оборотных активов, является увеличение продолжительности оборота дебиторской задолженности с 2013 г. по 2014 г., (с 21,83 до 22,67 дней).

Продолжительность оборота запасов снижается с 2013 г. по 2014 г., (с 5,28 до 4,93 дней).

Продолжительность оборота кредиторской задолженности уменьшилась с 2013 г. по 2014 г., (с 38,52 до 38,49 дней), что происходит в результате увеличения коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности.

Продолжительность операционного цикла снижается с 2013 г. по 2014 г., (с 27,65 до 27,6 дней), вследствие уменьшения продолжительности оборота запасов. Продолжительность финансового цикла – увеличивается с 2013 г. по 2014 г., (с минус 10,86 до минус 10,89 дней). Отрицательное значение финансового цикла свидетельствует о временно свободных денежных средствах, кредиты поставщиков и авансы покупателей с избытком покрывают потребности в финансировании производственного процесса.

*Показатели финансовых рисков, связанные с вложением капитала АО «Тюменьэнерго»*

Для анализа показателей финансовых рисков, связанных с вложением капитала предприятия, составлена аналитическая таблица (Приложение И). – Расчет оценки динамики показателей финансовой устойчивости АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг. На основе данной таблицы можно сделать выводы о каждом рассчитанном коэффициенте финансовой устойчивости АО «Тюменьэнерго».

Коэффициент финансовой независимости (автономии) за период с 2013 – 2014 г. – уменьшается (с 0,84 до 0,82). Значение показателя финансовой независимости на конец 2014 г. – выше рекомендуемого минимального значения (0,6), свидетельствует о преобладании собственных источников для финансирования внеоборотных активов Общества.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств за анализируемый период увеличивается (с 0,19 до 0,22). Значение показателя на конец 2014 г. не превышает рекомендуемого минимального значения (0,7), характерного для данной отрасли, что свидетельствует о преобладании собственных источников финансирования Общества и низкой зависимости от заемных источников финансирования. Увеличения коэффициента финансирования свидетельствует о привлечении заемных средств для финансирования инвестиционной деятельности Общества.

Коэффициент маневренности за анализируемый период увеличился (с минус 0,14 до минус 0,12), его увеличение свидетельствует о увеличении собственного оборотного капитала. Отрицательное значение коэффициента маневренности свидетельствует о том, что собственные источники финансирования используются для финансирования внеоборотных активов, а оборотный капитал Общества сформирован за счет заемных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов за анализируемый период увеличился (с минус 2,44 до минус 0,1), что свидетельствует об увеличении величины собственного оборотного

капитала. Отрицательное значение коэффициента свидетельствует о формировании оборотных средств за счет заемных источников финансирования.

*Показатели ликвидности АО «Тюменьэнерго»*

Для анализа показателей ликвидности Общества составлена аналитическая таблица (Приложение К) – Расчет оценка динамики показателей ликвидности АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг. На основе данной таблицы можно сделать выводы о каждом рассчитанном коэффициенте ликвидности АО «Тюменьэнерго».

Коэффициент абсолютной ликвидности за период с 2013–2014 г. возрастает (с 0,3 до 0,61). Значение данного коэффициента на конец 2014 г. превышает минимальное приемлемое значение (0,2), и свидетельствует о том, что 61% краткосрочных обязательств предприятия может быть покрыто его денежными средствами. Причиной увеличения коэффициента абсолютной является высокая доля денежных средств (4,5%) и ее увеличение в структуре активов (с 1,45 до 4,5%) на конец 2014 г.

Коэффициент быстрой ликвидности за анализируемый период возрастает (0,79 до 0,95). Значение данного коэффициента на конец 2014 г. немного ниже рекомендуемого значение (1), и свидетельствует о том, что 95% краткосрочных обязательств могут быть покрыты денежными средствами и дебиторской задолженностью. Рост коэффициента быстрой ликвидности на конец 2014 г. происходит вследствие роста денежных средств и краткосрочной дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период возрастает (0,99 до 1,08). Значение данного коэффициента на конец 2014 г. выше минимальное приемлемое значение (1) и свидетельствует о том, что оборотных средств Общества достаточно для своевременного погашения его краткосрочных обязательств.

### *Анализ ликвидности баланса Общества*

Анализ ликвидности баланса Общества за 2014 г. проводится на основе данных аналитической таблицы 2.4

Таблица 2.4 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Сумма, тыс.р.									
На начало					На конец				
А 1	1 936 284	<	П 1	5 217 938	А 1	6 090 145	>	П 1	5 764 448
А 2	2 936 064	>	П 2	1 162 380	А 2	3 151 046	<	П 2	4 191 918
А 3	1 436 616	<	П 3	15 302 133	А 3	1 523 049	<	П 3	14 413 517
А 4	127 081 850	>	П 4	111 707 363	А 4	124 706 155	>	П 4	111 100 512

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.

Активы предприятия по степени ликвидности: А1 – высоколиквидные активы (денежных средств); А2 – быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность); А3 – медленно реализуемые активы (запасы, налог на добавленную стоимость, долгосрочную дебиторскую задолженность и прочие оборотные активы); А4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы). Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств: П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность); П2 – среднесрочные обязательства (краткосрочные заемные средства, оценочные обязательства, прочие заемные средства); П3 – долгосрочные обязательства; П4 – постоянные пассивы (собственный капитал). [30, с. 219]

Согласно анализу таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы.

Баланс предприятия за анализируемый период не является абсолютно ликвидным, система неравенств:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$  – не выполняется.



На начало 2014 г. высоколиквидные активы предприятия не покрывали его срочные обязательства, на конец 2014 г. неравенство  $A1 > П1$  выполняется, в связи с ростом денежных средств на расчетных счетах Общества, значит оно является платежеспособным. У Общества достаточно денежных средств для покрытия кредиторской задолженности.

На начало 2014 г. быстрореализуемые активы Общества покрывали его среднесрочные обязательства, на конец года положение изменилось,  $A2 < П2$ . Неравенство не выполняется, значит, Общество не имеет достаточного уровня краткосрочной дебиторской задолженности и возможность ее быстрого извлечения для оплаты своих среднесрочных обязательств.

За анализируемый период неравенство  $A3 > П3$  не выполняется, медленно реализуемые активы Общества не могут своевременно погасить его долгосрочные заемные средства, вследствие проведения инвестиционной деятельности Общества.

Значение неравенства  $A4 < П4$ , так же не выполняется, вследствие того, что часть заемных средств и собственный капитал инвестируется во внеоборотные активы Общества.

Вследствие проведения финансового анализа можно сделать следующие выводы.

Для финансирования инвестиционной деятельности Обществом привлекаются заёмные источники, но их величина в структуре источников финансирования не высока на конец 2014 г. – 17,99%.

Для увеличения финансовых показателей, Обществом проводится работа над увеличивает величины денежных средств на расчетных сетах на конец 2014 г. темп их прироста составил 214, 53%.

Величина дебиторской задолженности Общества увеличивается (темп прироста составляет 6,63%), что в свою очередь оказывает влияние на уменьшение коэффициент оборачиваемости оборотных активов и увеличения их периода обращения.

Вследствие предпринятых действий по увеличению денежных средств на расчетных счетах, показатель абсолютной ликвидности на конец 2014 г. находится на приемлемом уровне – 0,61. Однако, имеются проблемы с величиной быстрой и текущей ликвидности, показатели имеют пограничную, но близкую величину к приемлемому уровню.

Ликвидность баланса – не соблюдается, вследствие сосредоточения части заемных источников и собственного капитала во внеоборотных активах Общества.

У АО «Тюменьэнерго» также имеются некоторые проблемы с показателями финансовой устойчивости. Коэффициент финансовой независимости, имеет приемлемое значение и превышает норму, однако коэффициент собственных и заемных средств повышается и свидетельствует о привлечении заемных средств Обществом. Ниже приемлемого уровня коэффициент маневренности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов, однако показывают тенденцию к повышению, в следствии увеличения уровня собственного оборотного капитала.

### **3 Управление дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго»**

#### **3.1 Анализ дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго»**

На основании официальных материалов предприятий электроэнергетики, публикуемых в средствах массовой информации, можно сделать вывод, что для предприятий данной отрасли за последнее годы характерно наличие больших объёмов дебиторской задолженности, что является следствием неудовлетворительного состояния расчетов электроэнергетических компаний с потребителями. Наиболее остро стоит проблема управления дебиторской задолженностью в энергосбытовых компаниях и, как следствие, в электросетевых компаниях. Долги энергосбытовых компаний перед электросетевыми компаниями превысили 100 милд. р. (по данным на начало 2016 г.). [31] Значительная их часть приходится на гарантирующих поставщиков электроэнергии в регионах, что ставит под угрозу энергобезопасность субъектов РФ, поскольку дебиторская задолженность не позволяет осуществлять необходимые инвестиции в обновление основных фондов электросетевых компаний. Данный факт делает вопрос управления дебиторской задолженностью электроэнергетических предприятий актуальным на сегодняшний день.

Анализ дебиторской задолженности предприятия электроэнергетики АО «Тюменьэнерго» проводится с целью выяснения эффективности управления дебиторской задолженностью; выявления дебиторов, которые составляют наибольший риск для АО «Тюменьэнерго».

Для оценки эффективности управления дебиторской задолженностью на электроэнергетическом предприятии АО «Тюменьэнерго» за период 2013–2014 гг. разработана система коэффициентов. В аналитической таблице 3.1 представлены данные по рассчитанным коэффициентам эффективности.

Таблица 3.1 – Показатели оценки эффективности управления дебиторской задолженностью АО «Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг.

Показатели	Расчёт	На 31.12. 2013 г.	На 31.12. 2014 г.	Изменения за год (+,-)
1.Оборотные активы, тыс.р.	Аоб	6 307 964	10 764 240	4 456 276
2. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р	В	51 952 083	52 075 991	123 908
3.. Дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ	3 130 361	3 337 956	207 595
3.1Средняя величина дебиторской задолженности за период, тыс. р.	ДЗ ср.	3107230	3 234159	126929
4. Число дней в отчетном году	Д	365	365	
5. Покупатели и заказчики, тыс. р.	ДЗ пок, зак	2 182 041	2 678 256	496 215
6. Просроченная дебиторская задолженность, тыс.р	ДЗ прос.	1154567	1476156	321 588
7. Сомнительная дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ сомн.	169 818	64 546	-105 272
8. Коэффициенты эффективности управления дебиторской задолженностью				
8.1 Доля дебиторской задолженности оборотных активах, %	(1.1)	49,63	31,01	-18,62
8..2Доля дебиторской задолженности выручке,%	(1.2)	6,03	6,41	0,38
8.3 Оборачиваемость дебиторской задолженности	(1.3)	16,72	16,10	-0,62
8.4 Период погашения дебиторской задолженности, дни	(1.4)	21,83	22,67	0,84
8.5 Доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, %	(1.5)	69,71	80,24	10,53
8.6 Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.6)	36,88	44,22	7,34
8.7 Доля сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.7)	5,42	1,93	-3,49
8.8 Доля просроченной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.8)	2,22	2,83	0,61
8.9 Доля сомнительной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.9)	0,33	0,12	-0,20

Исходя из данных, полученных в ходе расчета показателей эффективности управления дебиторской задолженностью Общества за 2013–2014 гг. можно сделать следующие выводы.

Доля дебиторской задолженности в оборотных активах Общества в 2013 г. составляла – 49,63%, в 2014 г. произошло ее сокращение до 31,01%. Несмотря на то что, доля дебиторской задолженности сократилась, а произошел данный факт, в связи с увеличением денежных средств Общества на расчетных счетах, ее доля в оборотных активах Общества остается высокой и составляет треть оборотных активов.

Доля дебиторской задолженности в выручке Общества составляет на конец 2013 г. – 6,03%, на конец 2014 г. ее доля увеличилась и составляет – 6,41%, данный факт означает, что 6,41% выручки Общества приходится на услуги, предоставленные им в кредит.

Оборачиваемость дебиторской задолженности за период с 2013–2014 гг. уменьшилась (с 16,72 до 16,1 раз). Динамика данного показателя свидетельствует о ухудшении расчетов с дебиторами. Соответственно увеличивается период погашения дебиторской задолженности в 2013 г. он составил 21,83 дней, а в 2014 г – 22,67 дней, что в свою очередь увеличивает финансовый цикл и является неблагоприятным последствием для Общества. (Приложение Ж)

Высокую долю в структуре дебиторской задолженности занимает задолженность покупателей и заказчиков. За анализируемый период она увеличилась (с 69,71–80,24%), в связи с увеличением объема предоставляемых услуг по передаче электроэнергии, приобретаемого у Общества в кредит.

Доля просроченной дебиторской задолженности на конец 2013 г. составляет 36,88%, на конец 2014 г. ее величина возрастает до 44,22%, что является негативным фактом для Общества и напрямую свидетельствует о необходимости повышения эффективности управления дебиторской задолженностью. Данная задолженность образуется до 90 дней просрочки платежа дебиторами. Доля просроченной дебиторской задолженности в выручке составляет 2,22% на конец 2013 г., на конец 2014 г. ее величина также увеличивается и составляет 2,83%.

Доля сомнительной дебиторской задолженности в составе дебиторской задолженности на конец 2013 г. составляла 5,42%, в 2014 г. она сократилась до 1,93%. Динамика сомнительной дебиторской задолженности имеет положительную тенденцию, однако факт ее изменения можно соотнести с ростом суммы начисленного резерва и изменения балансовой стоимости данной задолженности.

Сомнительной дебиторской задолженностью, согласно Учетной политики в целях бухгалтерского учета АО «Тюменьэнерго», признается задолженность по причине разногласий с контрагентами, просроченная дебиторская задолженность более 90 календарных дней, дебиторская задолженность неплатёжеспособных контрагентов на основании оценки Управления правового обеспечения Общества о вероятности погашения данной задолженности.

Сомнительная дебиторская задолженность образуется в результате разногласий между АО «Тюменьэнерго» и конечными потребителями, по выполнению договорённых обязательств по передаче электрической энергии, через аренду участков сетей ПАО «ФСК ЕЭС». Конечные потребители – ООО «Нишневартовский ГПК» и ООО «Белозерный ГПК» (дочерние предприятия ПАО «СИБУР-Холдинга») не признавали и отказались оплачивать услуги по поставке электрической энергии АО «Тюменьэнерго» (за период 2012–2014 гг.), так как технологически были присоединены к объектам ПАО «ФСК». Вышеуказанные потребители в судебных инстанциях оспаривали факт оказания услуг по передаче электрической энергии со стороны АО «Тюменьэнерго», утверждая, что соответствующая услуга по передаче электрической энергии была оказана им со стороны сетей ПАО «ФСК ЭЭС». Однако, АО «Тюменьэнерго», арендуящее данные участники сетей у ПАО «ФСК ЕЭС» для передачи электроэнергии вышеуказанным потребителям, оспаривает вопрос в судебном порядке. На сумму заложенности данных предприятий начислен резерв по сомнительным долгам.

Доля сомнительной дебиторской задолженности в выручке Общества составила на конец 2013 г. – 0,33%, за 2014 г. – она сократилась до 0,12%.

Для выявления категорий потребителей, предоставляющих наибольший риск для АО «Тюменьэнерго» составлена аналитическая таблица 3.2, в которой отражен перечень дебиторов Общества и их доля дебиторской задолженности в общей сумме задолженности Общества.

Таблица 3.2 – Анализ дебиторской задолженности по категориям дебиторов АО «Тюменьэнерго» за 2014 г.

Наименование дебитора	Сумма задолженности, тыс.р.	Доля в (%)	Ранг потребителей
Гарантирующий поставщик	767591	23,00	А
Независимые энергосбытовые организации	1127392	33,77	
Территориальные сетевые организации	298168	8,93	В
Конечные потребители	553275	16,58	С
Прочие дебиторы	591528	17,72	
Итого	3337956	100,0	

В таблицы 3.2 каждой группе дебиторов, согласно ABC-анализу дебиторской задолженности, присвоен свой ранг, при этом ранг группе дебиторов присваивается в зависимости от доли суммы их долга составе дебиторской задолженности. В таблице 3.3 проведено ранжирование групп дебиторов по критерию сумма долга.

Таблица 3.3 – Ранжирование групп дебиторов по критерию – сумма долга

Распределение потребителей по рейтингу	Сумма задолженности, тыс.р.	Доля в задолженности, %	Доля дебиторской задолженности в выручке, %
Группа А	1894984	56,77	3,64
Группа В	298168	8,93	0,57
Группа С	553275	16,58	1,06
Прочая дебиторская задолженность	591528	17,72	1,14
Итого	3337956	100,0	6,41

В соответствии с данными таблиц 3.2 и 3.3, большая часть всей дебиторской задолженности Общества приходится на группу – А (независимые энергосбытовые организации, в том числе и гарантирующего поставщика электрической энергии) – 56,77% от общей суммы дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго». Доля дебиторской задолженности данной группы дебиторов в выручке Общества 3,64% – так же наиболее высокий процент по сравнению с группами В и С.

Группа дебиторов – А, несет большие риски для Общества, в особенности гарантирующий поставщик. Поскольку гарантирующий поставщик, по закону обязан предоставлять услуги всем потребителям, которые обратились к нему за предоставлением услуг, в свою очередь не все потребители гарантирующих поставщиков являются кредитоспособными и несут большой риск по появлению просроченной дебиторской задолженности для гарантирующего поставщика. В свою очередь гарантирующий поставщик формирует просрочку по оплате сетевым организациям. К тому же частично или полностью ограничить режим потребления, в связи с ростом задолженности конечных потребителей гарантирующего поставщика, крайне сложно, поскольку он оказывает услуги социально-значимым категориям населения, которые защищены от ограничения режима потребления органами власти и прокуратурой.

Основными задачами по управлению дебиторской задолженностью дебиторов группы А должны быть:

- ежедневный контроль дебиторской задолженности в отношении гарантирующего поставщика и независимых энергосбытовых организаций;
- ежемесячное составление графиков платежей за потребляемые услуги по передаче электрической энергии с четкой недельной разбивкой, в первую очередь по крупным потребителям
- проводить оценку платежеспособности данных потребителей;
- участие в процессе регулирования дебиторской задолженности совместно с гарантирующим поставщиком и энергосбытовыми организациями;



– ужесточить платёжную дисциплину по отношению к гарантирующему поставщику и энергосбытовыми организациями для своевременного возврата задолженности.

– При возникновении просроченной дебиторской задолженности, ускорить процесс ее возврата в судебном порядке.

Невысокая сумма долга, по отношению к другим дебиторам соответствует дебиторам группы В (территориально сетевым организациям) – 8,93% от общей суммы дебиторской задолженности и 0,57% в выручке Общества. Однако, данные предприятия также представляют для АО «Тюменьэнерго» угрозу по невыплате задолженности. Смежные территориально сетевые организации также имеют риск неоплаты счетов со стороны гарантирующего поставщика и независимых энергосбытовых компаний, что в свою очередь может оказать влияние на их платежеспособность при расчёте с АО «Тюменьэнерго» (согласно модели расчетов «котел снизу»).

Задачей по управлению дебиторской задолженностью для дебиторов группы В, являются:

- ежедневный контроль дебиторской задолженности в отношении данных потребителей;
- проводить оценку платежеспособности данных потребителей;
- при возникновении просроченной дебиторской задолженности, ускорить процесс ее возврата в судебном порядке.

Дебиторы группы С состоят из группы конечных потребителей, составляющих широкую номенклатуру дебиторов, представляющие в большей части промышленных предприятия области, их доля в общей сумме дебиторской задолженности составляет – 16,58%. Доля дебиторской задолженности данных потребителей в выручке Общества составляет 1,06%.

Задачами по управлению дебиторской задолженностью для данных групп дебиторов является:

- ежедневный контроль дебиторской задолженности в отношении конечных потребителей;
- ежемесячное составление графиков платежей за потребляемые услуги по передаче электрической энергии с четкой понедельной разбивкой, в первую очередь по крупным потребителям
  - проводить оценку их платежеспособности;
  - снизить риска появления противоречий между конечными потребителями и АО «Тюменьэнерго» по договорам поставки электрической энергии. Четко обозначать в договорах вопрос технологического присоединения к арендованным участкам у ПАО «ФСК ЕЭС».
- ужесточить платёжную дисциплину по отношению к данным потребителям;
- регулирование режима потребления электрической энергии для данной группы дебиторов, при возникновении просроченной дебиторской задолженности.
- при возникновении просроченной дебиторской задолженности, ускорить процесс ее возврата в судебном порядке.

Группа прочие дебиторы – представляют задолженность перед АО «Тюменьэнерго», работников на приобретение жилья, переплату по налогам и сборам, услуги ПАО «ФСК ЕЭС» по передаче электроэнергии по ЕНЭС, за приобретение оборудования на строительство и т.д.

По результатам анализа можно подвести итог: в АО «Тюменьэнерго» образовался значительный объём дебиторской задолженности, большая часть которой приходится на независимые энергосбытовые организации (33,77%) и гарантирующего поставщика (23%). Согласно анализу коэффициентов эффективности управления дебиторской задолженности на конец 2014г., выявлено:

- высокая доля просроченной дебиторской задолженности (44,22%);
- наличие сомнительной задолженности, образовавшаяся в результате разногласий с конечными потребителями (1,93%);

– снижению оборачиваемости и увеличение периода погашения дебиторской задолженности.

Согласно выявленным проблемам по показателям эффективности управления дебиторской задолженности, АО «Тюменьэнерго» необходимо совершенствование системы управления дебиторской задолженностью.

### **3.2 Организация и методы управления дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго»**

Для снижения величины дебиторской задолженности в АО «Тюменьэнерго» разработано «Положение о работе с дебиторской и кредиторской задолженностью».

Данное положение определяет участников управления (субъектов управления), ответственных за состояние дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго». Выполнение задач управления дебиторской задолженностью распределено между: финансовым отделом (в рамках Департамента финансов), отдел транспорта и учета электроэнергии и взаимодействия с потребителями (в рамках Департамента реализации услуг и учета электроэнергии), Департаментом бухгалтерского и налогового учета, Управлением правового обеспечения, отдела экономической безопасности (в рамках Управления безопасностью), Кураторами по договору.

В рамках системы управления дебиторской задолженности каждый из выше указанных подразделений Общества наделен функциями.

#### **Финансовый отдел (Департамента финансов) осуществляет:**

- регулярный контроль и анализ состояния дебиторской задолженности Общества;
- формирование кредитной политики, в рамках которой определяет допустимые условия заключения договоров с потребителями АО «Тюменьэнерго», доводит требования кредитной политики до Департамента

бухгалтерского и налогового учета, Управления правового обеспечения, Кураторов по договору.

- в рамках кредитной политики минимизирует отвлечение ресурсов АО «Тюменьэнерго» в дебиторскую задолженность;

- формирует график платежей на основании полученных сведений о сроках погашения дебиторской задолженности, согласно сводным данным от Кураторов по договору в части условий заключенных договоров;

- осуществляет корректировку графика платежей на основании полученных от Кураторов по договору сведений об изменении сроков погашения дебиторской задолженности;

- направляет отчет о состоянии дебиторской задолженности за месяц до окончания каждого квартала Кураторам по договору для отражения мероприятий, направленных на взыскание задолженности;

- по прошествии десяти рабочих дней получает от Кураторов по договору отчет о состоянии дебиторской задолженности с указанием мероприятий, проведенных для урегулирования с потребителями вопросов погашения дебиторской задолженности, срок исполнения по которой наступил в соответствии с условиями договора, и направляет данный отчет на согласование в Управление правового обеспечения.

- по прошествии трех рабочих дней получает от Управления правового обеспечения согласованный отчет о состоянии дебиторской задолженности и производит анализ полученных данных;

- координирует взаимодействия участников процесса управления дебиторской задолженностью.

**Департамент бухгалтерского и налогового учета и отчетности осуществляет:**

- контроль учета дебиторской задолженности Общества;

- формирует достоверную информацию о текущем состоянии расчетов с потребителями в разрезе договоров;

- в рамках согласования договора проверяет наличие в договоре условия по предоставлению потребителям актов сверки расчетов на ежеквартальной основе.

- формирует проекты актов сверок расчетов на ежеквартальной основе и передает их Кураторам по договорам для подписания со стороны потребителя;

- формирует реестр дебиторской задолженности, в том числе подтвержденной и неподтвержденной актами сверки расчетов, а также с выделением размера просроченной задолженности.

- обеспечивает рассмотрение вопросов, связанных со снижением налоговых рисков;

- формирует резерв по сомнительной дебиторской задолженности на основании корректных данных о состоянии дебиторской задолженности.

- осуществляет списание безнадежной дебиторской задолженности.

**Управление правового обеспечения осуществляет :**

- взаимодействие с финансовым отделом (Департамента финансов) по рассмотрению материалов о состоянии дебиторской задолженности с целью подготовки к претензионно-исковой работе с дебиторами;

- представительство с целью защиты интересов Общества в судах общей юрисдикции и арбитражных судах;

- подтверждение заключения о списании безнадежной к взысканию дебиторской задолженности на основе информации предоставленной финансовым отделом (Департамент финансов);

**Отдел транспорта и учета электроэнергии и взаимодействия с потребителями (Департамент реализации услуг и учета электроэнергии) осуществляет:**

- контроль учета переданной электрической энергии согласно договорам передачи электрической энергии;

- взаимодействие с финансовым отделом в рамках Департамента финансов и Управлением правового обеспечения Общества, Кураторами по

договору по заключенным договорам передачи электрической энергии и принятие решения ограничения режима потребления недобросовестных потребителей;

**Отдел экономической безопасности (Управление безопасности) осуществляет:**

- контроль проверки контрагентов на этапе заключения договора;
- участие в мониторинге дебиторской задолженности;
- организация проведения мероприятий по взысканию задолженности.

**Кураторы по договору Филиалов АО «Тюменьэнерго»**

**осуществляют:**

- заключение договоров с надежными потребителями с целью предотвращения создания просроченной дебиторской задолженности;
- при заключении договоров в четко определяют сроки исполнения и потребителем договорных обязательств;
- при заключении договоров включают в условие заключаемых договоров обязанность потребителей о подтверждении на ежеквартальной основе расчетов;
- согласовывают график исполнения и потребителем договорных обязательств с финансовым отделом (Департамента финансов);
- инициируют заключение дополнительных соглашений об изменении сроков исполнения потребителями договорных обязательств, а также корректируют график оплаты обязательств по согласованию с финансовым отделом (Департамента финансов);
- в соответствии с условиями договорных обязательств формируют в информационной системе SAP достоверные данные о планируемых сроках погашения дебиторской задолженности, а также своевременно отражают изменения в таких данных.

- при получении от Департамента бухгалтерского и налогового учета проектов актов сверки расчетов обеспечивает оформление и предоставление подписанных потребителю актов сверки расчетов;

- отражают в ежеквартальном отчете о состоянии дебиторской задолженности мероприятия, проведенные для урегулирования с потребителем вопросов погашения дебиторской задолженности, срок исполнения по которой наступил в соответствии с условиями договора, и направляет в финансовый отдел для анализа;

- в случае неисполнения потребителем обязательств по договору осуществляет взаимодействие с контрагентом, проводит необходимые мероприятия по взысканию задолженности;

- в случае неисполнения потребителем обязательств по договору не позднее пяти рабочих дней с момента неисполнения потребителем обязательств направляет в Управление правового обеспечения заявку на подготовку претензии, если урегулирование задолженности не привело к положительному результату.

- формирование достоверной информации о текущем состоянии дебиторской задолженности в том числе о ее размерах, сроках возникновения, планируемых сроках погашения, динамике просроченной части дебиторской задолженности;

- постоянный мониторинг состояния дебиторской задолженности;

- своевременное инициирование претензионно-исковой работы по взысканию дебиторской задолженности;

- реализация необходимых методов по взысканию и погашению задолженности в случае нарушения потребителем условий договора

В АО «Тюменьэнерго» осуществляются следующие методы управления дебиторской задолженностью.

### **1. Анализ состояния дебиторской задолженности.**

Для управления дебиторской задолженностью первостепенным является организация управленческого учета, в части расчетов с контрагентами. На

сегодняшний день на рынке существует множество компьютерных систем, позволяющих автоматизировать управленческий учет, в том числе учет дебиторской задолженности. Крупные предприятия, в том числе электроэнергетической отрасли, пользуются системами класса ERP, отражающие все особенности бизнес-процессов предприятия, способствующие созданию единой информационной базы, способные предоставить достоверную информацию в режиме реального времени. АО «Тюменьэнерго» в финансовом анализе деятельности использует немецкую программу «SAP».

Внедрение программного продукта SAP в электросетевом комплексе началось с 1994 г. В АО «Тюменьэнерго», программа установлена с 2005 г. Преимущество данной программы, в рамках модуля управления дебиторской задолженностью: проведение комплексного анализа дебиторской задолженности, формирует отчетность о ходе исполнения обязательств, автоматизировано выставляет счета по оплате и осуществляет рассылку писем дебитору с предупреждением о сроках платежа.

## **2. Проверка контрагентов на этапе заключения договоров**

Проверка заключается в предъявлении к контрагенту со стороны АО «Тюменьэнерго» требований благонадежности. Контрагент должен предоставить согласие на поверку Отделу экономической безопасности АО «Тюменьэнерго». Требования благонадежности к контрагенту: должен быть платежеспособен, в отношении него не должно быть возбуждено уголовных дел о банкротстве, и не должен быть признан несостоятельным (банкротом), деятельность контрагента должна быть безубыточной за последний отчетный год, у контрагента не должна быть задолженность по уплате налогов, отсутствие о наличии вступивших в законную силу о недобросовестном исполнении контрагентом договорных отношений, отсутствие сведений о предстоящем исключении из ЕГРЮЛ.

## **3. Кредитная политика**

АО «Тюменьэнерго» применяет умеренный тип кредитной политики к своим дебиторам, ориентируясь на средний уровень кредитного риска, при



предоставлении услуг с отсрочкой платежа, и средний уровень прибыли.

В АО «Тюменьэнерго» для урегулирования просроченной дебиторской задолженности используются методы, как досудебного взыскания задолженности, так и судебной (исковой) работы.

**3. Переговоры.** Одним из методов досудебного взыскания является переговоры. Целью проведения переговоров является нахождение компромисса при возникновении разногласий между Обществом и его дебиторами.

Переговоры должны быть запротоколированы и иметь подписи участников переговоров. При величине задолженности более 50 млн. р., в переговорах в обязательном порядке, принимают участие финансовый отдел (в рамках Департамента финансов) АО «Тюменьэнерго» для оценки текущего финансового состояния дебитора. Результатам переговоров может быть реструктуризация долга дебиторов.

**4. Претензионная работа.** Цель претензионной работы – возврат задолженности. Данный метод осуществляется в отношении просроченной дебиторской задолженности (оспариваемой и неоспариваемой Обществом).

**5. Введение ограничения режима потребления.**

Порядок ограничение режима потребления согласовывается при заключении договора по передаче электрической энергии и оформляется актом согласования аварийной и технологической брони. Вводить частичное или полное ограничение режима потребления электрической энергии АО «Тюменьэнерго» может только по инициированию энергосбытовых организаций применительно к их конечным потребителям, не исполняющим условий договора энергоснабжения или к конечным потребителям, заключающий прямой договор передачи электрической энергии напрямую с АО «Тюменьэнерго».

Данный метод экономического воздействия на потребителей вводится в крайних случаях, если переговоры и претензионная работа не имели результата.

**6. Судебная (исковая) работа.** Цель исковой работы – своевременная и полная защита и восстановление нарушенных прав и экономических интересов Общества, выявление и анализ причин неисполнения договорных обязательств с дебиторами АО «Тюменьэнерго». Судебная работа инициируется в том случае, если претензия не удовлетворена, а переговоры прошли безрезультатно. Функции исковой работы возложены на Управление правового обеспечения.

В редких случаях до вынесения судебного вердикта Обществом реализуется ходатайство о наложение ареста на имущество дебитора.

**7. Уступка прав требования (цессия).** Целью является - возврат дебиторской задолженности. Составляется договор уступки права требования задолженности, который предусматривает:

- расчеты третьего лица пред Обществом при помощи векселей;
- отсрочку оплаты при помощи цессии более чем на 30 дней;
- уступку более десяти процентов имеющейся дебиторской задолженности за услуги по передаче электрической энергии на последнюю отчетную дату, без учета реструктуризированной задолженности

**8. Отступное.** Целью отступного является - возврат дебиторской задолженности в виде денежных средств или имущества потребителя.

При погашении дебиторской задолженности на сумму более, чем 10 процентов от имеющейся дебиторской задолженности и в случае, если сумма передаваемых денежных средств по договору об отступном меньше, чем сумма первоначального долга или в случае, если по договору об отступном передается вексель, то данные сделки должны быть предварительно согласованы филиалом в форме письма с отделом финансов (в рамках Департамента финансов) Управлением правового обеспечения, Управлением безопасности АО «Тюменьэнерго».

**9. Новация** Цель применения новации – замена первоначального обязательства потребителя услуг по существующему договору другим

обязательством того же потребителя услуг, предусматривающий иной способ исполнения обязательства.

Филиалы Общества имеют право применять новацию к обязательствам потребителей услуг только по предварительному письменному согласованию с отделом финансов (в рамках Департамента финансов), Управлением правового обеспечения, Управлением безопасности АО «Тюменьэнерго».

**10. Сторнирование начисления.** Целью является – уточнение задолженности после урегулирования разногласий. Выполнение сторнирования начислений возможно при урегулировании разногласий, сформированных на основании подтверждающих задолженность и ее погашение первичных документов.

**11. Списание дебиторской задолженности** за услуги по передаче электроэнергии. Целью является – списание долгов при невозможности их возврата дебиторами.

Списание безнадежной задолженности производится на основании данных проведенной инвентаризации, письменного обоснования и приказа Генерального директора. Списанная дебиторская задолженность подлежит отражению на забалансовых счетах.

В рамках укрепления платёжной дисциплины потребителей энергетических ресурсов с 03. 11. 2015 г. ,вошел в силу Федеральный закон № 307-ФЗ, решением которого является внесение изменений в Федеральный закон от 26. 03. 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» С введением данного закона согласно с изменением ст. 26 ФЗ № 35, потребители услуг по передаче электрической энергии, несвоевременно и (или) не полностью оплатившие оказанные им услуги по передаче электрической энергии, обязаны уплатить сетевой организации пени в размере одной сотридцатой ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации, действующей на день фактической оплаты, от не выплаченной в срок суммы за каждый день просрочки начиная со следующего дня после дня наступления установленного срока оплаты по день фактической оплаты. [32]

Принятие вышеуказанной меры будет способствовать повышению скорости возврата задолженности потребителей перед электросетевыми организациями. Однако, данное законодательное изменение спровоцировано критической ситуацией на энергорынке, что является не залогом успеха, а лишь поздней реакцией со стороны Правительства на сложившуюся ситуацию неплатежей.

В результате исследования организации и методов управления дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго» можно сделать вывод. Функции по управлению дебиторской задолженностью в Обществе распределены между отделами в рамках Департаментов, и Управлений, что в свою очередь может снизить ответственность персонала за результаты своей работы. В АО «Тюменьэнерго» имеются значительные размеры дебиторской задолженности, которая составляет треть оборотных активов Общества, данный факт конечно напрямую не свидетельствует о плохой работе данных подразделений предприятия, но делает акцент на совершенствовании процесса управления дебиторской задолженностью.

Методы управления дебиторской задолженностью в АО «Тюменьэнерго», затрагивают как текущий анализ состояния дебиторской задолженности, так и работу по инкассации просроченной дебиторской задолженности. Обществом вводятся инструмент рефинансирования и экономические методы воздействия на потребителей, предлагается реструктуризации долга, проводится претензионно-исковая работа.

При продлении или перезаключении договоров с недобросовестными потребителями отсутствуют требования финансовых гарантий со стороны АО «Тюменьэнерго» к потребителям.

В связи с ростом задолженности таких категорий потребителей как энергосбытовые организации и гарантирующие поставщики, тяжело вести работу по предупреждению образования просроченной дебиторской задолженности, поскольку их задержку по оплате счетов могут формировать

конечные потребители, чаще всего с данными предприятиями ведётся претензионно-исковая работа.

### **3.3 Рекомендации по совершенствованию управления дебиторской задолженностью**

Согласно проведенному исследованию АО «Тюменьэнерго», можно выделить ряд проблем по управлению дебиторской задолженностью Общества.

– Согласно анализу финансового состояния АО «Тюменьэнерго» и коэффициентов эффективности управления дебиторской задолженностью, можно сделать вывод, что дебиторская задолженность Общества составляет треть его оборотных активов, в абсолютном выражении ее величина велика и составляет 3 337 956 тыс. р., а также наблюдается ее постоянство на протяжении 2013-2014гг.

Оборачиваемость как оборотного капитала, так и дебиторской задолженности за период с 2013-2014 гг. снижается. Период погашения дебиторской задолженности увеличивается.

Выявлена значительная доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности Общества – 44,22%

У АО «Тюменьэнерго» наблюдаются проблемы с показателями ликвидностью финансовой устойчивости.

– Из анализа дебиторской задолженности по категориям дебиторов, можно отметить факт, что все категории несут угрозу для Общества, но в наибольшей степени независимые энергосбытовые организации и гарантирующий поставщик их общая доля в составе дебиторской задолженности составляет 56,77%.

– У Общества имеется сомнительная дебиторская задолженность с периода 2012-2014 гг., образовавшаяся в результате спорных вопросов с конечными потребителями в результате предоставления данным потребителям услуг по передаче электрической энергии через аренду участков сетей,

принадлежащих ПАО «ФСК ЕЭС», данный факт подчеркивает проблему перекрёстного субсидирования (описанную в параграфе 2.2).

– Функции по управлению дебиторской задолженностью в Обществе распределены между отделами в рамках Департаментов и Управлений, что в свою очередь может снизить ответственность персонала за результаты своей работы.

– При ежегодном продлении или перезаключении договоров с недобросовестными потребителями отсутствует требования финансовых гарантий со стороны АО «Тюменьэнерго».

– Из-за несовершенства законодательной базы в области наложения штрафов и пеней из-за просрочки платежа, потребители могли задерживать оплату услуг до тех пор, пока Общество не начинало претензионно-исковую работу.

– Сложность воздействия на конечных потребителей энергосбытовых организаций по введению ограничения режима потребления со стороны АО «Тюменьэнерго», поскольку инициирует введение ограничение режима потребления энергосбытовые организации.

В целях совершенствования управления дебиторской задолженности на анализируемом предприятии целесообразно проведение следующих мероприятий.

1. Поскольку, функции по управлению дебиторской задолженностью распределены между различными подразделениями Общества, одной из рекомендаций является объединение работников данных подразделений в одну отдельную структуру, для синхронизации процесса управления. Данная практика уже введена в ОАО «Тюменской энергосбытовой компании» поскольку уровень дебиторской задолженности данного предприятия электроэнергетического комплекса – выше.

В АО «Тюменьэнерго» предлагается создание Комиссии по управлению дебиторской задолженности, матричная структура которой, представлена на рисунке 3.1.

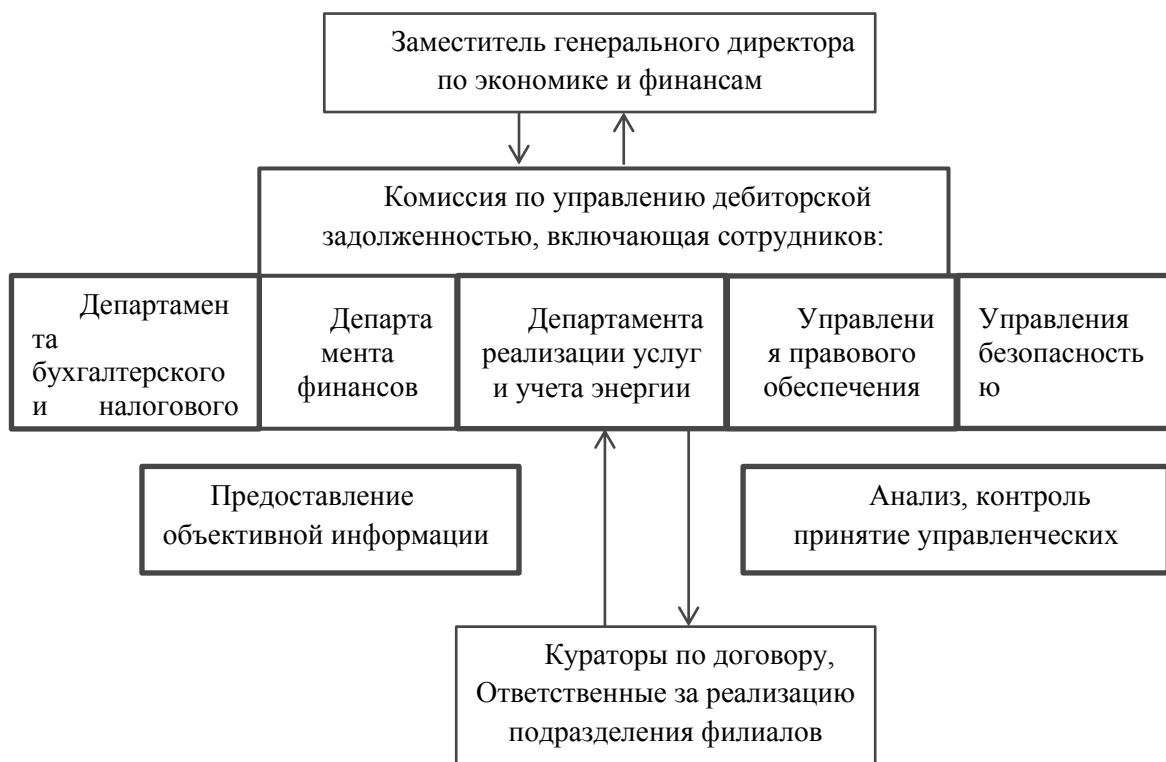


Рисунок 3.1 – Организационная структура по управлению дебиторской задолженностью для АО «Тюменьэнерго»

Сформированная комиссия действует как совещательный орган, в рамках управления дебиторской задолженностью. Контролирующим и оценивающим эффективность ее деятельности является Заместитель генерального директора по экономике и финансам. При этом, данная организационная структура управления не предполагает введение дополнительных кадров и штатного расписания.

2. Наладить взаимодействие органов по управлению дебиторской задолженностью АО «Тюменьэнерго» с органами, ответственными за управление дебиторской задолженностью в энергосбытовых организациях. Совместно с данными организации определить конечных потребителей с высоким уровнем просроченной дебиторской задолженности, с которыми приговоры и претензионная работа не перенесли результата. Для данных потребителей целесообразно ужесточить инициирование энергосбытовыми организациями введение ограничения режима потребления электрической энергии до полной выплаты задолженности.

Целесообразно начать взаимодействие с гарантирующим поставщиком (ОАО «Тюменская энергосбытовая компания»), поскольку, доля дебиторской задолженности, приходящаяся на данную организацию высокая и, согласно таблице 3.2, составляет 23% от всего объёма дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго». Совместно с гарантирующим поставщиком необходимо выявить круг потребителей, составляющих наибольший риск для гарантирующего поставщика, благодаря которым формируется просрочка по оплате с сетевой организацией, и принимать совместные меры по частичному, а затем полному ограничению режиму потребления. Для потребителей, ограничение режима потребления которых может привести к экономическим, экологическим и социальным последствиям, необходимо введение частичного режим потребления согласно уровню аварийной технологической брони, до полной уплаты задолженности, согласно главе II Правил полного и (или) частичного ограничения режима потребления электрической энергии (Постановление правительства от 04.05.2012 № 442).

При условии, что с гарантирующим поставщиком взаимодействие будет налажено и принесёт эффект – снижение просроченной дебиторской задолженности для АО «Тюменьэнерго», возможна дальнейшая апробация данного взаимодействия с независимыми энергосбытовыми организациями.

3. Привлечение конечных потребителей на заключение прямых договоров по передаче электрической энергии.

Поскольку конечные потребители вправе заключать прямые договора по передаче электрической энергии с электросетевыми организациями (согласно ст. 26 ФЗ РФ №35-ФЗ «Об электроэнергетике») [28] следовательно, оплачивать передачу электрической энергии возможно минуя гарантирующего поставщика и независимые энергосбытовые организации региона, заключая с ними только договор покупки электрической энергии. Таким образом, если АО «Тюменьэнерго» и смежные территориально сетевые организации Тюменской области будут реализовывать привлечение потребителей на заключение прямых договоров по передаче электрической энергии, им удастся избежать задержки



платежей со стороны посредников (независимых энергосбытовых организаций и гарантирующих поставщиков), и, тем самым уменьшить величину дебиторской задолженности, образовавшейся за счет данных потребителей. Также появится возможность напрямую воздействовать на конечных потребителей при введении ограничения режима потребления.

Для реализации данной рекомендации, АО «Тюменьэнерго», для начала, необходимо опробовать перевод на прямые договора юридических лиц, в частности бюджетных потребителей региона и субъектов малого и среднего предпринимательства. Поскольку количество договоров в сетевой организации возрастет и повысится уровень нагрузки на персонал по сопровождению договоров, появится необходимость совершенствования системы автоматизации расчетов с потребителями – введение прямых договоров, более приемлемо будет отработать с более крупными конечными потребителями. В дальнейшем, при получении необходимого эффекта от реализации прямых договоров (в снижении величины задолженности по передаче электрической энергии) возможен переход к взаимодействию с населением.

4. Регулирование законодательной базы в области проблемы перекрестного субсидирования.

Для МРСК возникновение данной проблем отражается на формировании высоких объёмов сомнительной дебиторской задолженности из-за спорных вопросов с конечными потребителями.

Возможным решением проблемы будет являться законодательная отмена аренды участков сетей ПАО «ФСК ЕЭС» со стороны МРСК для поставки электрической энергии для нужд промышленных потребителей, предъявляющих уровень заявленной мощности 220 кВ. Конечно, отмена аренды участков сетей ПАО «ФСК ЕЭС» со стороны МРСК, и переход промышленных потребителей на заключение прямых договоров с ПАО «ФСК ЕЭС» может отразиться на экономике регионов, поскольку МРСК уже не будут получать необходимой величины средств, получаемых от перекрестного субсидирования для покрытия тарифов для населения и приравненных к

населению категорий потребителей, однако, появится возможность избежать споров между МРСК и промышленными потребителями. Для регулирования роста тарифов для населения и приравнённых к населению категорий потребителей, необходимо изменение системы тарифообразования.

5. Провести работу с потребителями, имеющие высокие объёмы просроченной дебиторской задолженности по предоставлению независимых (банковских) гарантий исполнения своих обязательств.

В первую очередь, данную работу необходимо провести с независимыми энергосбытовыми организациями и гарантирующим поставщиком, как с категорией потребителей, которые несут большую угрозу для АО «Тюменьэнерго» по формированию просроченной дебиторской задолженности. К тому же, законодательно предоставление независимых (банковских) гарантий от недобросовестных потребителей закреплено. Федеральным законом № 307-ФЗ от 3.11.2015 г. "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов"), что поможет АО «Тюменьэнерго» избежать противоречий со стороны данных организаций.

6. Максимально в жесткой форме осветить в средствах массовой информации недопустимость неплатежей в области передачи электрической энергии и серьезность последствий, которые могут быть вызваны неплатежами. Осветить основных недобросовестных потребителей и суммы их задолженности перед АО «Тюменьэнерго».

7. Максимально активизировать работу Управления правового обеспечения с судебными органами в части взыскания задолженности путем инициирования банкротства потребителей, имеющих высокую долю просроченной дебиторской задолженности (свыше 300 тыс. р. согласно ФЗ № 127 «О несостоятельности (банкротстве)») или путем наложения ареста на имущество данных потребителей.

### 3.4 Оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию управления дебиторской задолженностью

Работа по управлению дебиторской задолженностью должна быть направлена на уменьшение величины просроченной и сомнительной задолженности, которые на момент анализа (2014 г.) составляет 44,22% и 1,93% от общего объема дебиторской задолженности.

Согласно проведенному анализу дебиторской задолженности Общества за 2014 г., сделан прогноз на конец 2015 г., что усиленная и комплексная работа по управлению дебиторской задолженностью, которая возможна после объединения всех подразделений АО «Тюменьэнерго», ответственных за управление дебиторской задолженностью в отдельный орган - Комиссию по управлению дебиторской задолженностью, может предполагать снижение просроченной дебиторской задолженности до 80%. С учетом решения спора с конечными потребителями в пользу АО «Тюменьэнерго» – полностью избавится от сомнительной дебиторской задолженности.

Тогда, прогнозную дебиторскую задолженность, взысканную с покупателей и заказчиков на конец 2015 г. можно найти по следующей формуле:

$$\text{ДЗ пок. зак 2015} = \text{ДЗ пок. зак. 2014} - 20\% \text{ ДЗ проср.} - \text{ДЗ сомн.} \quad (3.1)$$

где, ДЗ пок.зак – дебиторская задолженность покупателей и заказчиков;

ДЗ проср. – просроченная дебиторская задолженность;

ДЗ сомн. – сомнительная дебиторская задолженность.

$$\text{ДЗ пок.зак. 2015} = (2\,678\,256 - \frac{1476156 \cdot 20\%}{100\%}) - 64\,546 = 2\,678\,256 - 295\,231 -$$

64 546 = 2 318 479 тыс. р.

Тогда, расчетный счет АО «Тюменьэнерго» пополнится на сумму - 359 777 тыс.р. (295 231+64 546). Из него появится возможность погасить часть кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

В соответствии с полученными данными прогноза движения денежных средств можно составить прогнозный баланс АО «Тюменьэнерго» на 2015 г., который представлен в таблице (Приложение Л).

Сформировав прогнозный баланс на 2015 г., можно рассмотреть, как повлияет прогнозное снижение величины дебиторской и, как следствие, кредиторской задолженности на состояние показателей ликвидности (табл. 3.4) и финансовой устойчивости АО «Тюменьэнерго» в 2015 г.

Таблица 3.4 – Прогнозный расчет и оценка показателей ликвидности АО «Тюменьэнерго» на 2015 г.

Показатели	Рекомендуемое значение	Значение показателей		
		На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.
1. Краткосрочные (текущие) обязательства предприятия, тыс. р.		6 380 318	9 956 366	9 596 589
2. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. р.		1 936 284	6 090 145	6 090 145
3. Дебиторская задолженность, тыс. р.		3 130 361	3 337 956	2 978 179
4. Оборотные активы, тыс. р.		6 307 964	10 764 240	10 404 463
5. Расчетные показатели:				
5.1 Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,4	0,30	0,61	0,63
5.2 Коэффициент быстрой ликвидности	1	0,79	0,95	0,94
5.3 Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,99	1,081	1,084

Таким образом, согласно расчётам таблицы 3.5, можно сделать вывод, что прогнозное снижения величины дебиторской и, как следствие кредиторской задолженности, привело к изменению коэффициентов ликвидности АО «Тюменьэнерго». Согласно прогнозу увеличивается коэффициент абсолютной ликвидности с 0,61 – 0,63 раз и превышает требуемое рекомендуемое минимальное значение 0,2. У коэффициента текущей ликвидности также наблюдается тенденция к увеличению с 1,081–1,084 раза.

Общие показатели, характеризующие прогнозное финансовое состояние Общества, представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Прогнозный расчет и оценка показателей финансовой устойчивости АО «Тюменьэнерго» на 2015 г.

Показатели	Алгоритм расчета	Рекомендуемое значение	Значение показателей		
			На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	Собственный капитал/Активы	> 0,6	0,84	0,82	0,82
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)	Заемный капитал/Собственный капитал	< 0,7	0,19	0,22	0,21
3. Коэффициент маневренности	Собственный оборотный капитал/Собственный капитал	-	-0,14	-0,12	-0,12
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	Собственный оборотный капитал/Оборотные активы	> 0,1	-2,44	-0,10	-1,3

Увеличение и стабильность значений показателей финансовой устойчивости говорит об укреплении финансового состояния Общества в прогнозном периоде. Так, коэффициент автономии остается выше требуемого рекомендуемого минимального значения 0,6, снижается коэффициент соотношения собственных и заемных средств с 0,22–0,21, коэффициент маневренности остается в стабильном состоянии - минус 0,12, но уменьшается коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в текущих активах с минус 0,1 до минус 1,3 раз.

Эффективность снижения просроченной дебиторской задолженности за счет представленной рекомендации, возможно оценить при прогнозных

расчетах коэффициентов эффективности управления дебиторской задолженностью представленных в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Влияние предложенной рекомендации на показатели эффективности управления дебиторской задолженностью

Показатели	Расчёт	На 31.12. 2013 г.	На 31.12. 2014 г.	На 31.12. 2015 план
		1.Оборотные активы, тыс.р.	Аоб	6 307 964
2. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р	В	51 952 083	52 075 991	52 075 991
3.. Дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ	3 130 361	3 337 956	2 978 179
3.1Средняя величина дебиторской задолженности за период, тыс. р.	ДЗ ср.	3107230	3 234159	3 158 068
4. Число дней в отчетном году	Д	365	365	365
5. Покупатели и заказчики, тыс. р.	ДЗ пок, зак	2 182 041	2 678 256	2 318 479
6. Просроченная дебиторская задолженность, тыс.р	ДЗ прос.	1 154 567	1 476 156	1 180 925
7. Сомнительная дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ сомн.	169 818	64 546	0
8. Коэффициенты эффективности управления дебиторской задолженностью				
8.1 Доля дебиторской задолженности оборотных активах, %	(1.1)	49,63	31,01	28,64
8.2 Доля дебиторской задолженности выручке,%	(1.2)	6,03	6,41	5,72
8.3 Оборачиваемость дебиторской задолженности	(1.3)	16,72	16,10	16,49
8.4 Период погашения дебиторской задолженности, дни	(1.4)	21,83	22,67	22,13
8.5 Доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, %	(1.5)	69,71	80,24	77,85
8.6 Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.6)	36,88	44,22	39,65
8.7 Доля сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.7)	5,42	1,93	0
8.8 Доля просроченной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.8)	2,22	2,83	2,27
8.9 Доля сомнительной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.9)	0,33	0,12	0

Таким образом, согласно таблице 3.6 эффективность предложенного мероприятия имеет место быть. Согласно рассчитанным коэффициентам эффективности управления дебиторской задолженностью на прогнозный период: снижается величина дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов с 31,01–28,64%, в выручке с 6,41–5,72%. Увеличивается показатель оборачиваемости дебиторской задолженности 16,1–16,49 раз, соответственно снижается период погашения 22,67–22,13 дней.

По факту, при завершении 2015 г. сформировались данные представленные в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Сравнение фактических и плановых показателей эффективности управления дебиторской задолженностью на 2015 г.

Показатели	Расчёт	На 31.12. 2014 г.	На 31.12. 2015	На 31.12. 2015
			План	Факт
1.Оборотные активы, тыс.р.	Аоб	10 764 240	10 404 463	12 887 105
2. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р	В	52 075 991	52 075 991	53 511 175
3 Дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ	3 337 956	2 978 179	3 521 236
3.1Средняя величина дебиторской задолженности за период, тыс. р.	ДЗ ср.	3 234159	3 158 068	3 429 596
4. Число дней в отчетном году	Д	365	365	365
5. Покупатели и заказчики, тыс. р.	ДЗ пок, зак	2 678 256	2 318 479	2 498 661
6. Просроченная дебиторская задолженность, тыс.р	ДЗ прос.	1 476156	1 180 925	1 239 375
7. Сомнительная дебиторская задолженность, тыс.р.	ДЗ сомн.	64 546	0	142 061
8. Коэффициенты эффективности управления дебиторской задолженностью				
8.1 Доля дебиторской задолженности оборотных активах, %	(1.1)	31,01	28,64	27,32
8.2 Доля дебиторской задолженности выручке,%	(1.2)	6,41	5,72	6,58
8.3 Оборачиваемость дебиторской задолженности	(1.3)	16,10	16,49	15,6
8.4 Период погашения дебиторской задолженности, дни	(1.4)	22,67	22,13	23,39
8.5 Доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, %	(1.5)	80,24	77,85	70,96

Продолжение таблицы 3.7

Показатели	Расчёт	На 31.12. 2014 г.	На 31.12. 2015	На 31.12. 2015
			План	Факт
8.6 Доля просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.6)	44,22	39,65	35,20
8.7 Доля сомнительной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности, %	(1.7)	1,93	0	4,03
8.8 Доля просроченной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.8)	2,83	2,27	2,32
8.9 Доля сомнительной дебиторской задолженности в выручке предприятия, %	(1.9)	0,12	0	0,27

Согласно таблице 3.7 по факту на 2015 г. удалось достичь следующих положительных результатов:

- снижения просроченной дебиторской задолженности по плану предполагалось до 80%, по факту удалось достичь снижения до 84%. Конечно, фактическое снижение ниже, чем плановое, но тенденция к уменьшению просроченной дебиторской задолженности по сравнению с 2014 г. прослеживается.

- показатель - доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов – факт ниже, чем плановый: план – 28,64%, факт – 27,32%, наряду с общим ростом объема дебиторской задолженности и оборотных активов по факту.

- показатель – доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков – факт ниже, чем плановый: план – 77,85%, факт – 70,96%. Снижение в структуре дебиторской задолженности доли покупателей и заказчиков по факту, свидетельствует о увеличении доли прочей дебиторской задолженности и авансов выданных.

- показатель – доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности – факт, ниже чем плановый: план-



39,65%, факт – 35,52%, наряду с общим ростом объема дебиторской задолженности по факту.

– положительное решение спора с конечными потребителями - в судебном порядке, задолженность оплачена.

Не удалось достичь:

– показатель доли дебиторской задолженности в выручке – факт выше, чем плановый: по плану – 5,72%, факт – 6,58%.

– показатель оборачиваемости дебиторской задолженности - факт снижается по сравнению с плановым: план – 16,49, факт – 15,6.

– показатель периода погашения дебиторской задолженности - факт возрастает по сравнению с плановым: план 22,13, факт – 23,39%.

– возникает сомнительная дебиторская задолженность, ее доля в общем объеме задолженности по факту составляет – 4,03%.

– показатели просроченной и сомнительной дебиторской задолженности в выручке – факт возрастают по сравнению с плановыми.

По факту АО «Тюменьэнерго» удалось понизить величину просроченной дебиторской задолженности на 16%, несмотря на рост общей суммы дебиторской задолженности в 2015 г., однако сомнительная задолженность формируется на конец отчетного периода, вследствие задержки платежей за услуги по передаче электрической энергии со стороны сетевой организации ООО «СибирьЭлектро». На сумму задолженности данной организации АО «Тюменьэнерго» начислен резерв и ведется исковая работа. Просроченная дебиторская задолженность образуется, вследствие задержки по оплате услуг со стороны гарантирующего поставщика и независимых энергосбытовых организаций, территориально сетевых организаций.

Однако, с конца 2015 г. у электросетевых компаний расширяются возможности влиять на недобросовестных потребителей за счет появления ФЗ РФ № 307, появляется возможность накладывать пени и требовать предоставления независимых гарантии со стороны недобросовестных потребителей. Также можно предположить АО «Тюменьэнерго» использование

вышеуказанное рекомендации описанных в настоящей работе. Применение рекомендаций – о налаживании взаимодействия с энергосбытовыми организациями, проведение работы с недобросовестными потребителями по предоставлению независимых (банковских) гарантий, введение психологических мер воздействия на потребителей через средства массовой информации, активизации работы Управления правового обеспечения по наложению ареста на имущество недобросовестных потребителей или инициация банкротства – все вышеуказанные мероприятия возможно ввести в 2016 г. Привлечение конечных потребителей к заключению прямых договоров – данную рекомендацию возможно реализовать в следующем отчётном периоде (2017 г.), но вести планомерную подготовку к ее введению в 2016 г. Также возможно призывать к законодательному воздействию на проблему перекрестного субсидирования к власти, при объединении усилий компаний электросетевого комплекса, данная рекомендация сможет принести результат только в следующих отчетных периодах.

Согласно проведенному прогнозу на 2015 г. и анализу его достижения, с учетом введения предложенных рекомендаций, можно предположить снижения в 2016 г. просроченной дебиторской задолженности до 75%. А также полную ликвидацию сомнительной дебиторской задолженности.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3302	Кугель Ольге Владимировне

<b>Институт</b>	электронного обучения	<b>Кафедра</b>	менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Специалитет	<b>Направление/специальность</b>	080507 Менеджмент организации

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочие места АО «Тюменьэнерго» имеют полную комплектацию в соответствии с типом производственного процесса работы. Работники оснащены необходимыми средствами индивидуальной защиты и экипировкой. Обществом проводятся мероприятия по снижению риска травматизма персонала. Для предупреждения возникновения негативного воздействия на окружающую среду, Обществом ежегодно проводятся мероприятия по снижению риска возникновения чрезвычайных ситуаций.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>2. ГОСТ Р ИСО 26000-2001 «Руководство по социальной ответственности», OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда», ISO 14001:2004 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Анализ факторов внутренней среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поддержание и совершенствование безопасности труда;</li> <li>– Отсутствие дискриминации в сфере трудовых отношений;</li> <li>– Своевременная выплата заработной платы;</li> <li>– Повышение уровня заработной платы;</li> <li>– Повышение квалификации персонала;</li> <li>– Система социальных гарантий АО «Тюменьэнерго»;</li> <li>– Привлечение молодых специалистов;</li> <li>– Повышение здорового образа жизни персонала;</li> <li>– Развитая система социальных гарантий.</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и</li> </ul>	<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Охрана окружающей среды Обществом;</li> </ul>

<p>местной властью;  - спонсорство и корпоративная благотворительность;  - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);  - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поддержание экономики Регионов в стабильном состоянии и ее развитие, за счет качественной работы Общества;</li> <li>- Предотвращение чрезвычайных ситуаций;</li> <li>- Участие сотрудников Общества в благотворительных, экологических акциях, мероприятиях по электробезопасности</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:  - анализ правовых норм трудового законодательства;  - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;  - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Социальная ответственность АО «Тюменьэнерго» предусматривает исполнение всех норм в рамках ТК РФ. АО «Тюменьэнерго» обеспечивает безопасность условий труда и охрана труда согласно ТК РФ и стандарту OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда». Деятельность Общества в рамках Корпоративной социальной ответственности определяется Программой корпоративной социальной ответственности АО «Тюменьэнерго».</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p><b>Перечень графического материала</b>  1. Стейкхолдеры АО «Тюменьэнерго»;  2. Структура программы Корпоративной социальной ответственности АО «Тюменьэнерго»;  3. Затраты на мероприятия Корпоративной социальной ответственности за 2014 г.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	11.03.2016
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			11.03.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 - 3302	Кугель Ольга Владимировна		11.03.2016

#### **4 Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность является важным фактором развития АО «Тюменьэнерго». Общество полномасштабно интегрировано в государственную и региональную социальную политику.

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения, проживающего на территории Тюменской области, ХМАО-Югре и ЯНАО, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Осознавая ответственность, АО «Тюменьэнерго» принимает обязательства по реализации настоящей политики, которая является интегрированной позицией руководства Общества по выполнению поставленных задач, продолжением Экологической политики ПАО «Россети» и Политики ПАО «Россети» в области охраны труда и промышленной безопасности, и рассчитывает на понимание работников сложности и масштабности, стоящих перед Обществом задач.

Основные поставленные задачи АО «Тюменьэнерго» реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, отраслевых технических норм и правил Общества;
- максимальное удовлетворение требований потребителей по транспортировке электрической энергии, технологическому присоединению и ремонту электросетевой инфраструктуры, снижению потерь при транспортировке электрической энергии, выполнению инвестиционных проектов для модернизации и расширения основных производственных фондов;
- поддержание развития экономики обслуживаемых регионов и ее укрепление через механизмы ценообразования ;

- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду;
- обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала Общества, подрядчиков, других заинтересованных сторон и окружающей среды;
- предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- планирование и реализация мероприятий по снижению рисков, значимых экологических аспектов до обоснованного, практически достижимого уровня;
- планирование и предоставление необходимых финансовых, материально-технических и человеческих ресурсов;
- постоянное улучшение и результативное функционирование интегрированной системы менеджмента Общества в соответствии с корпоративными требованиями, требованиями международных, российских и национальных стандартов;
- постоянное повышение квалификации работников Общества;
- развитие кадрового потенциала, привлечение молодых специалистов;
- доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности.

В целом, АО «Тюменьэнерго» ежегодно поддерживает внешнюю Корпоративную социальную ответственность. Им проводится множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. Высока роль и внутренней Корпоративной

социальной ответственности в обеспечении конкурентных рабочих мест, профилактике здоровья персонала, повышении уровня обслуживания и безопасности потребителей. Наиболее значимые мероприятия и значительные акции АО «Тюменьэнерго» в сфере КСО представлены в таблице 4.2.

На основании данных таблицы 4.2, к основным стейкхолдерам Общества являются (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры АО «Тюменьэнерго»

Прямые стейкхолдеры		Косвенные стейкхолдеры	
1.	Государство	1.	Экологические организации
2.	Инвесторы	2.	Учебные заведения
3.	Персонал	3.	Благотворительные организации
4.	Потребители (энергосбытовые, сетевые организации, промышленные организации, конечные потребители)		Население Тюменской области и ее автономных округов
5.	Подрядчики		

Обществу необходимо учитывать мнения всех заинтересованных сторон, поскольку социальная ответственность электроэнергетических предприятий велика и является приоритетом в развитие Общества.

Прямое влияние оказывают стейкхолдеры:

Государство представляет наиболее крупного стейкхолдера, оно представляет не только свои интересы (как акционера Общества), но и частично интересы других групп. Государство заинтересованно в выполнении Обществом основных задач корпоративной социальной ответственности: устойчивом экономическом развитии; соблюдении энергетической безопасности; содействию в развитии регионов; выполнении программы экологической безопасности электроэнергетики; следованию этическим нормам и принципам в работе Общества.

Инвесторы (собственники акций ПАО «Россети») Общества заинтересованы в устойчивом экономическом развитии Общества, снижении рисков деятельности Общества, повышении безопасности его деятельности, повышении конкурентных преимуществ Общества.

Персонал Общества заинтересован в его надежности и финансовой устойчивости; наличии социальных программ; безопасности труда; материальном и моральном стимулировании трудовой деятельности.

Потребители заинтересованы в устойчивом экономическом развитии Общества; повышении эффективности тарифного регулирования, доступности энергоснабжения; соблюдении экологической безопасности; предотвращении чрезвычайных ситуаций.

Подрядчики Общества заинтересованы в устойчивом экономическом развитии Общества; соблюдении безопасности труда.

Косвенные стейкхолдеры.

Экологические организации заинтересованы в следовании Обществом политики экологической безопасности; предотвращении чрезвычайных ситуаций, организации мероприятий, улучшающих экологическую обстановку регионов.

Учебные заведения заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с Обществом для подготовки молодых специалистов для дальнейшего трудоустройства, проведения мероприятий расширяющих кругозор для школьников.

Благотворительные организации заинтересованы в участии Общества в благотворительных акциях для населения, организации благотворительной помощи и участия в ней.

Определение структуры программы Корпоративной социальной ответственности представлено в таблице 4.2.



Таблица 4.2 – Структура программы Корпоративной социальной ответственности АО «Тюменьэнерго»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. Тренировки по ликвидации чрезвычайных ситуаций	Предотвращение чрезвычайных ситуаций	Государство, инвесторы, потребители, персонал, экологические организации	01.03.2014-01.10.2014	Сокращение риска появления чрезвычайных ситуаций, повышение уровня надежности и устойчивости работы электрических сетей в рамках Региона.
2. Проведение единых для всех филиалов Общества, дней охраны труда	Безопасность труда	Государство, персонал, инвесторы	Ежемесячно в течении 2014 года	Снижение риска травматизма персонала и сторонних лиц на объектах электросетевого хозяйства Общества; повышение ответственности и заинтересованности каждого работников создании безопасных условий труда; снижение риска развития производственных заболеваний.
3. Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты	Безопасность труда	Государство, персонал, инвесторы	2014	Снижение риска развития производственных заболеваний.
4. Страхование персонала	Ответственность трудовых отношений	Государство, персонал, инвесторы	2014-2015 гг.	Формирование конкурентно–привлекательных рабочих мест
5. Негосударственное пенсионное обеспечение персонала	Ответственность трудовых отношений	Государство, персонал, инвесторы	2014-2015 гг.	Формирование конкурентно–привлекательных рабочих мест, доверие персонала

Продолжение таблицы 4.2

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
6. Улучшение жилищных условий персонала	Ответственность трудовых отношений	Государство, персонал, инвесторы	2014-2015 гг.	Формирование конкурентно-привлекательных рабочих мест, доверие персонала.
7. Заключение договоров с высшими и средними учебными заведениями на прохождение практик студентами в АО «Тюменьэнерго»	Привлечение молодых специалистов	Учебные заведения	2014-2015 гг.	Трудоустройство молодых специалистов, создание благоприятного имиджа, усиление кадровых обновлений.
8. Проведение молодыми специалистами Общества акции «Город и я»	Социально-ответственное поведение	Население, экологические организации	25.05.2014	Решение социальных проблем за счёт волонтерской помощи в уборка городских улиц.
9. Проведение в ХМАО-Югре акции «Бросай курить»	Социально-ответственное поведение	Население ХМАО-Югры	09.07.2014	Решение социальных проблем, привлечение население к здоровому образу жизни.
10. Работники службы аварийно-восстановительных работ организовали субботник по благоустройству территории детского дома №26 г. Тюмень	Социально-ответственное поведение	Детский дом № 26 г. Тюмень	17.04.2014	Благоустроенная территория детского дома №26 Г. Тюмень

Продолжение таблицы 4.2

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
11. Проведение в школах Тюменской области классных часов по знакомству с профессией энергетик и электробезопасностью	Социально-ответственное поведение	Население, учебные заведения	22.02.14-16.03.14	Профилактика детского электротравматизма и повышение знаний населения об электробезопасности
12. Сотрудники Урайского филиала компании очистили от мусора водоохранные зоны реки Конда	Социально-ответственное поведение	Население, экологические организации	25.07.2014	Поддержание экологической обстановки берегов реки Конда
13. Открытие детской площадки в г. Нижневартовске	Социальные инвестиции	Население г. Нижневартовска, благотворительные организации	26.09.2014	Организация досуга граждан города с детьми
14. Проведение мероприятия встречи с ветеранами ВОВ на базе «Сургутского краеведческого музея» и вручение благотворительных подарков от Общества	Социальные инвестиции	Население г. Сургут, благотворительные организации	08.05.2014	Организация культурно-массового мероприятия и помощь ветеранам ВОВ

В целом, программа Корпоративной социальной ответственности Общества целостно удовлетворяет заинтересованные стороны в деятельности Общества. В данной программе отражены все необходимые мероприятия по повышению Корпоративной социальной ответственности.

*Определение затрат на Корпоративную социальную ответственность*

Также в рамках Корпоративной социальной ответственности Общества необходимо рассмотреть затраты на данные цели. Данные, представленные в таблице 4.3, полученные на основании финансовой отчетности Общества.

Таблица 4.3 Затраты на мероприятия Корпоративной социальной ответственности за 2014 г.

Программа	Цена	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. р.
1. Тренировки по ликвидации и предотвращению чрезвычайных ситуаций	247 456,0	247 456,0
2. Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты	137 511,0	137 511,0
3. Страхование персонала	257 415,0	111 808,0
4. Негосударственное пенсионное обеспечение персонала	144 567,0	82 563,0
5. Улучшение жилищных условий персонала	98 678,0	46 098,0
6. Работники службы аварийно-восстановительных работ организовали субботник по благоустройству территории детского дома №26 г. Тюмень	36,0	36,0
7. Проведение в школах Тюменской области классных часов по знакомству с профессией энергетик и электробезопасностью	58,0	58,0
8. Очистка водоохранной зоны реки Конда работниками Урайского отделения	34,0	34,0
9. Открытие детской площадки в г. Нижневартовске	378 648,0	378 648,0
10. Проведение мероприятия встречи с ветеранами ВОВ на базе «Сургутского краеведческого музея» и вручение благотворительных подарков от Общества	247,0	247

В целом, на основании данных, представленных в табл. 4.3, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые мероприятия в АО «Тюменьэнерго» и акции по Корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии Общества .

2. В программе Корпоративной социальной ответственности в равной степени обеспечена, как внутренняя, так и внешняя корпоративная социальная ответственность.

3. Представленные в табл. 4.2 программы Корпоративной социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров Общества.

4. Преимущества, которые получает АО «Тюменьэнерго» от реализации программ Корпоративной социальной ответственности, следующие: предупреждение возникновения чрезвычайных ситуаций, улучшение экологической обстановки регионов обслуживания, обеспечение конкурентно-привлекательных рабочих мест, привлечение молодых специалистов, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу Общества), улучшение имиджа Общества в глазах потребителей.

Затраты, направленные на программу Корпоративной социальной ответственности адекватны. Достигнутые результаты несут социально-значимые последствия. Кроме того стоит отметить долгосрочность проводимых программ, затраты распределяются равномерно в течение периода.

5. Рекомендации по программе Корпоративной социальной ответственности АО «Тюменьэнерго»:

При сохранении имеющегося уровня программы развивать волонтерские акции с участием сотрудников Общества: например помощь детям сиротам, помощь инвалидам и участникам ВОВ, акции могут и не иметь материальной составляющей.

Введение в программу Корпоративной социальной ответственности Общества мероприятий по аутплейсменту, поскольку в кризисное для страны время, проблема сокращения затронула многие компании. Необходимо совершенствовать пути помощи персоналу в дальнейшем трудоустройстве.

## **Заключение**

Подводя итог данной дипломной работе, согласно поставленной цели и исходящим и нее задачам, можно определить следующие результаты исследования.

Термин «дебиторская задолженность», в результате обобщения полученных сведений из литературных источников, можно определить как в одно время и часть оборотных активов и неполученная часть выручки предприятия, выражающая задолженность физических и юридических лиц в пользу данного предприятия в результате финансово-хозяйственных операций между ними.

Управление дебиторской задолженностью определяет субъектов управления, ими могут быть как финансовый директор и главный бухгалтер предприятия, так и комплекс служб (коммерческая, финансовая, юридическая). Методы управления дебиторской задолженностью направлены на управление, как текущей дебиторской задолженностью, так и просроченной.

В результате проведенной организационно-экономической характеристике АО «Тюменьэнерго», выявлены потребители, формирующие наибольшие риски для АО «Тюменьэнерго» в области управления дебиторской задолженностью – гарантирующий поставщик и энергосбытовые организации, на них приходится высокая доля дебиторской задолженности исследуемого предприятия. Также выявлена проблема в области ценообразования – проблема перекрестного субсидирования, которая несет риски для предприятия по формированию сомнительной дебиторской задолженности.

В результате финансового анализа предприятия за 2013–2014 гг. выявлено, что величина дебиторской задолженности в процентном соотношении в активах предприятия имеет не высокую долю, но ее величина в оборотных активах высока и составляет их треть. У АО «Тюменьэнерго» выявляются проблемы с показателями ликвидности и финансовой устойчивости.

Анализ дебиторской задолженности АО «Тюменьэнерго» согласно показателям оценки эффективности управления показал ряд проблем, у предприятия наблюдается: высокая доля просроченной дебиторской задолженности; наличие сомнительной задолженности, образовавшаяся в результате разногласий с конечными потребителями; снижение оборачиваемости и увеличение периода погашения дебиторской задолженности.

В результате изучения управления дебиторской задолженностью на АО «Тюменьэнерго» выявлены проблемы:

- Функции по управлению дебиторской задолженностью распределены между подразделениями предприятия, что в свою очередь может снизить ответственность персонала за результаты своей работы.

- При ежегодном продлении или перезаключении договоров с недобросовестными потребителями отсутствует требования финансовых гарантий со стороны АО «Тюменьэнерго».

- Сложность воздействия на конечных потребителей энергосбытовых организаций по введению ограничения режима потребления со стороны АО «Тюменьэнерго», поскольку инициирует введение ограничение режима потребления энергосбытовые организации.

Согласно выявленным проблемам АО «Тюменьэнерго» предложены практические рекомендации по совершенствованию управления дебиторской задолженностью:

- создание отдельного органа – Комиссии по управлению дебиторской задолженностью;

- наладить взаимодействие с энергосбытовыми организациями.

- привлечение конечных потребителей на заключение прямых договоров по передаче электрической энергии.

- регулирование законодательной базы в области проблемы перекрестного субсидирования.



- провести работу с потребителями, имеющие высокие объёмы просроченной дебиторской задолженности по предоставлению независимых (банковских) гарантий исполнения своих обязательств;
- максимально осветить в средствах массовой информации недопустимость неплатежей в области передачи электрической энергии;
- максимально активизировать работу Управления правового обеспечения.

Из прогнозного расчета эффективности предложенной рекомендации – введение Комиссии по управлению дебиторской задолженностью в 2015 г., прослеживается, согласно расчётам показателей эффективности возможность ее применения на предприятия. Предполагаемый экономический эффект от внедрения данной рекомендации - снижение до 80% просроченной дебиторской задолженности. Данный факт должен положительно сказаться на финансовом состоянии предприятия, в результате улучшаются показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Согласно сопоставлению плановых и фактических показателей эффективности на 2015 г. было выявлено снижение просроченной дебиторской задолженности до 84%. Тогда, согласно предложенным рекомендациям на 2016 г. можно предположить эффект в снижении просроченной дебиторской задолженности до 75%. Что положительно скажется на финансовой деятельности предприятия.

В разделе Социальная ответственность определены стейкхолдеры АО «Тюменьэнерго», выявлены элементы программы корпоративной социальной ответственности предприятия. Затраты, направленные на программу корпоративной социальной ответственности адекватны. Достигнутые результаты несут социально-значимые последствия. В дипломной работе предложены рекомендации по совершенствованию программы.

## Список использованных источников

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т./ И.А. Бланк. 4-е изд., стер. – М.: Омега – Л, - Т.1. - 2012 – 656 с.
2. Романовский М.В. Корпоративные финансы: учебник для вузов / под. ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб.: Питер, 2014. – 592 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 30.12.2015) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 16.01.2016).
4. Володин А.А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / под ред. А.А. Володиной. – 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 364 с.
5. Ван Хорн, Джеймс. Основы финансового менеджмента: пер. с англ./ Дж. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2010 – 1225 с.
6. Тихомиров Е.В. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник для вузов / Е. Ф. Тихомиров. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Академия, 2010. — 384 с
7. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. утв. Приказом МФ РФ от 06 июля 1999 г. № 43 н (в ред. от 08.11.2010 № 142н) // Все положения по бухгалтерскому учету. - с изм. и доп. на 2013 г. - М.: Эксмо, 2013. – 224 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ / (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп. вступ. в силу с 01.07.2015) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ. правовая система – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 16.01.2016).
9. Чиркова М.Б Концептуальные аспекты международной и российской практики использования резерва по сомнительным долгам./ М. Б.

Чиркова, В. Б. Малицкая // Международный бухгалтерский учет. – М., 2014. Вып. №24 (380). С. 16-24.

10. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ. правовая система – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 18.01.2016).

11. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации утв. Приказом МФ РФ от 29 июля 1998 г. № 34н (в ред. от 24.12.2010 № 186н) // Все положения по бухгалтерскому учету. - с изм. и доп. на 2013 г. - М.: Эксмо, 2013. – 224 с.

12. Грицюк Т.В. Финансы предприятий на примере регионов: учебно-методическое пособие / Т. В. Грицюк, В. В. Котилко. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 488 с.

13. Латфуллин Г.Р. Теория менеджмента: учебник для вузов. / Г. Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.

14. Кирченко Т.В. Финансовый менеджмент: учебник/ Т.В. Кирченко. – М.: «Дашков и К», 2014. – 484 с.

15. Шохин Е. И. Финансовый менеджмент: учебник/под ред. проф. Е.И. Шохина. — 3-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011. — 480 с.

16. Волостнова В.А. Формирование кредитного рейтинга покупателей в целях дифференциации условий коммерческого кредита / В.А. Волостнова // Вестник пермского университета экономики. – Пермь, 2014. Вып. 3 (22). С. 99-104.

17. Белотелова Н. П. Деньги. Кредит. Банки: учебник для вузов / Н. П. Белотелова. - 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2014. - 400 с

18. Дудин А.С. Дебиторская задолженность. Методы возврата, которые работают. – СПб.: Питер, 2012. – 192 с.

19. Сабилин М.Т. Взыскание долгов от профилактики до принуждения: практическое руководство по управлению дебиторской задолженностью. – М.: «Волтерс Клувер», 2011. – 378 с.

20. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс]: федеральный закон РФ от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.05.2016) // КонсультантПлюс: справ. правовая система – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 2.05.2016).

21. Динамика дебиторской задолженности организаций без субъектов малого предпринимательства) Российской Федерации, 1995-2015 гг. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dindz.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dindz.htm) , свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 2.05.2016)

22. Динамика кредиторской задолженности организаций (без субъектов малого предпринимательства) Российской Федерации, 1995-2015 гг. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dinkz.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dinkz.htm), свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 02.05.2016)

23. Внутренний валовой продукт Российской Федерации: годовые данные 1995 – 2015 гг. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2016. - Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/130116/tab1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/130116/tab1.htm), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 02.05.2016)

24. Кузнецова, А.А. ABC-метод управления дебиторской задолженностью: предпосылки к применению, общие рекомендации / А.А. Кузнецова // Путеводитель предпринимателя. - М., 2012. Вып. 15. С. 166-169.

25. Савченко Е. А. Кластерный анализ как метод управления дебиторской задолженностью организации [Электронный ресурс] / Е. А. Савченко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – Электрон.

дан. - 2013. – № 12 (декабрь). – С. 1-6. Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2013/13266.htm>, свободный. Загл. с экрана. (дата обращения: 22.02.2016.)

26. О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. тек. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 23.02.2016).

27. ОК 029-2007 (КДЕС Ред. 1.1) [Электронный ресурс]: Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Ростехрегулирования от 22.11.2007 N 329-ст) (ред. от 24.12.2012) (введен в действие 01.01.2008) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 23.02.2016).

28. Об электроэнергетике [Электронный ресурс]: федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. тек. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 23.02.2016).

29. Об утверждении Методических указаний по расчету регулируемых тарифов и цен на электрическую (тепловую) энергию на розничном (потребительском) рынке (зарегистрировано в Минюсте России 20.10.2004 N 6076) [Электронный ресурс]: приказ ФСТ России от 06.08.2004 N 20-э/2 (ред. от 14.04.2014, с изм. от 16.09.2014) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 22.02.2016).

30. \_Войтловский Н.В. Комплексный экономический анализ коммерческих организаций: учебник / под редакцией проф. Н.В. Войтловского, проф. А. П. Калининой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 264 с.

31. \_Энергосбыты заплатят по счетам [Электронный ресурс] // Российское информационное агентство «ФедералПрес». – Электрон. данные. – М., 2002-2016. Режим доступа: <http://fedpress.ru/news/econom/reviews/1453387833-energobyty-zaplatyat-po-schetam>, свободный. – Заглав. с экрана (дата обращения 2.04.2016).

32. \_О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с укреплением платёжной дисциплины потребителей энергетических ресурсов [Электронный ресурс]: федеральный закон от 03.11.2015 г. № 307-ФЗ. // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>, свободный. - Загл. с экрана (дата обращения: 23.02.2016).

## Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Тюменьэнерго» на 31.12.2014 г.

	Форма по ОКУД	Коды
Организация <u>АО</u> <u>«Тюменьэнерго»</u>		710001
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата/число/месяц год	31 12 2014
Вид экономической деятельности <u>передача электроэнергии</u>	по ОКПО	5770629
Организационно-правовая форма/форма собственности	ИНН	8602060185
<u>Открытое акционерное общество/частная собственность</u>	по ОКВЭД	40.10.2
Единицы измерения : тыс.руб.	по ОКПФ/ОКФС	47      16
Местонахождение (адрес): <u>628406, Россия, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г. Сургут, ул. Университетская, 4</u>	по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код. строки	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	2985	68
Результаты исследований и разработок	1120	384 654	238 478
Нематериальные поисковые активы	1130		
Материальные поисковые активы	1140		
Основные средства в т.ч.	1150	122 833 650	125 503 053
земельные участки и объекты природопользования	1151	40709	40709
здания, машины и оборудование, сооружения	1152	104 711 692	110 894 372
другие виды основных средств	1153	574 631	520 256
незавершенное строительство	1154	15 591 419	12 506 177
авансы, выданные под капитальное строительство и приобретение основных средств	1155	1 877 233	1 462 587
Доходные вложения в материальные ценности	1160		
Финансовые вложения	1170	43 520	65 775
Отложенные налоговые активы	1180	1 086 886	867 566
Прочие внеоборотные активы	1190	454 460	406 910
<b>Итого раздел I</b>	<b>1100</b>	<b>124 706 155</b>	<b>127 081 850</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			

## Продолжение приложения А

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
Запасы	1210	722 849	684 941
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 331	8 343
Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	3 337 956	3 130 361
платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты	1231	186 910	194 297
платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты в т.ч.	1232	3 151 046	2 936 064
покупатели и заказчики	123 201	2 678 256	2 182 041
авансы выданные	123 202	238 782	295 730
прочая дебиторская задолженность	123 203	234 009	458 294
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 240		
Денежные средства и денежные эквиваленты в т.ч.	1 250	6 090 145	1 936 284
касса	1 251	1 332	1 966
расчетные счета	1 252	6 087 739	1 936 284
прочие денежные средства	1 254	1 074	1 540
Прочие оборотные активы	1 260	609 959	548 035
Итого по разделу II	1 200	10 764 240	6 307 964
БАЛАНС	1 600	135 470 395	133 389 814
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставной капитал (складочный капитал, уставочный фонд, вклады товарищей)	1 310	27 373 895	27 373 895
Переоценка внеоборотных активов	1 340	65 821 084	68 641 165
Резервный капитал	1 360	718 110	615 618
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в т.ч.	1 370	17 187 423	15 076 685
прошлых лет	1 371	14 518 147	15 076 686
отчетного периода	1 372	2 669 276	
Итого по разделу III	1 300	111 100 512	111 707 363
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства, в т.ч.	1 410	8 668 374	10 200 626
кредиты банков, подлежащие погашению, более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1 411	8 668 375	10 200 627
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяце после отчетной даты	1 412		
Отложенные налоговые обязательства	1 420	5 537 020	4 754 605



Продолжение приложения А

Наименование показателя	Код. строки	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
Оценочные обязательства	1 430		
Прочие обязательства	1 450	208 124	346 903
Итого по разделу IV	1 400	14 413 517	15 302 133
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1 510	2 836 584	4 191
Кредиторская задолженность в т.ч.	1 520	5 764 448	5 217 938
поставщики и подрядчики	1 521	2 382 748	2 200 876
авансы полученные	1 522	1 574 493	1 526 900
прочая кредиторская задолженность	1 523	1 807 207	1 490 162
Доходы будущих периодов	1 530		
Оценочные обязательства	1 540	1 136 938	998 887
Прочие обязательства	1 550	218 396	159 302
Итого по разделу V	1 500	9 956 366	6 380 318
<b>БАЛАНС</b>	<b>1 700</b>	<b>135 470 395</b>	<b>133 389 814</b>

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах АО «Тюменьэнерго»

за 12 месяцев 2014 г.

	Коды			
Организация <u>АО «Тюменьэнерго»</u> Идентификационный номер налогоплательщика Вид экономической деятельности <u>передача электроэнергии</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Открытое акционерное общество/частная собственность</u> Единицы измерения : тыс.руб. Местонахождение (адрес): <u>628406, Россия, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г. Сургут, ул. Университетская, 4</u>	Форма по ОКУД  Дата/число/месяц год  по ОКПО  ИНН по ОКВЭД по ОКПФ/ОКФС  по ОКЕИ	710001  31 12 2014  5770629  8602060185 40.10.2  <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">47</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">16</td> </tr> </table> 384	47	16
47	16			

Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 2014 г.	За 12 месяцев 2013 г.
Выручка	2110	52 075 991	51 952 083
в том числе:			
выручка от передачи электроэнергии	2111	50 895 001	50 637 580
выручка от техприсоединения	2112	871 175	974 815
выручка прочая	2113	309 815	339 688
Себестоимость продаж	2120	(45 327 632)	(45 820 449)
в том числе:			
себестоимость передачи электроэнергии	2121	(44 914 094)	(45 208 675)
себестоимость техприсоединения	2122	(117 595)	(308 229)
себестоимость прочая	2123	(295 943)	(303 545)
Валовая прибыль (убыток)	2100	6 748 359	6 131 634
Коммерческие расходы	2210	( - )	( - )
Управленческие расходы	2220	( - )	( - )
Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 748 359	6 131 634
Доходы от участия в других организациях	2310	2 581	3 701
Проценты к получению	2320	456 536	300 978
Проценты к уплате	2330	(1 480)	(536 549)
Прочие доходы	2340	417 637	9 430 977
Прочие расходы	2350	(3 255 332)	(11 158 305)

Продолжение приложения Б

Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 2014 г.	За 12 месяцев 2013 г.
Прибыль (убыток) от налогообложения	2300	4 368 301	4 172 436
Текущий налог на прибыль	2410	(1 454 536)	(1 755 346)
в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	972 963	1 489 818
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(605 176)	(635 368)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	213 089	66 409
Прочие	2460	147 598	201 713
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 669 276	2 049 844
СПРАВОЧНО			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	2 763 770	4 067 226
Совокупный финансовый результат периода	2500	94 494	2 017 382
Базовая прибыль (убыток) на акцию (руб.)	2900	9,7512	7,4883

## Приложение В

Состав, динамика и структура имущества АО «Тюменьэнерго»  
за 2014 г.

Наименование показателя	Код. Строки	Сумма тыс.руб.			Темп прироста (+,-), %	Удельный в имуществе Общества,%		
		На конец кода	На начало года	Изменения за год (+,-)		На начало года	На конец года	Изменен ие за год, %
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	1110	2985	68	2917	4489,71	0,00005	0,00220	0,00215
Результаты исследований и разработок	1120	384654	238478	146176	61,30	0,18	0,28	0,11
Нематериальные поисковые активы	1130							
Материальные поисковые активы	1140							
Основные средства в т.ч.	1150	122833650	125503053	-2669403	-2,13	94,09	90,67	-3,42
земельные участки и объекты природопользования	1151	40709	40709	0	0,00	0,03	0,03	0,00
здания, машины и оборудование, сооружения	1152	104711692	110894372	-6182680	-5,58	83,14	77,29	-5,84
другие виды основных средств	1153	574631	520256	54375	10,45	0,39	0,42	0,03
незавершенное строительство	1154	15591419	12506177	3085242	24,67	9,38	11,51	2,13
авансы, выданные под капитальное строительство и приобретение основных средств	1155	1877233	1462587	414646	28,35	1,10	1,39	0,29
Доходные вложения в материальные ценности	1160							
Финансовые вложения	1170	43520	65775	-22255	-33,84	0,05	0,03	-0,02

Продолжение приложения В

Наименование показателя	Код. Строки	Сумма тыс.р.			Темп прироста (+,-), %	Удельный все в имуществе Общества,%		
		На конец года	На начало года	Изменени я за год (+,-)		На начало года	На конец года	Изменен ие за год, %
Отложенные налоговые активы	1180	1086886	867566	219320	25,28	0,65	0,80	0,15
Прочие внеоборотные активы	1190	354460	406910	-52450	-12,89	0,31	0,026	-0,04
Итого раздел I	1100	124706155	127081850	-2375695	-1,87	95,27	92,05	-3,22
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	1210	722849	684941	37908	5,53	0,51	0,53	0,02
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3331	8343	-5012	-60,07	0,006	0,002	-0,004
Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	3337956	3130361	207595	6,63	2,35	2,46	0,12
Платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты	1231	186910	194297	-7387	-3,80	0,15	0,14	-0,01
Платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты в т.ч.	1232	3151046	2936064	214982	7,32	2,20	2,33	0,12
покупатели и заказчики	123201	2678256	2182041	496215	22,74	1,64	1,98	0,34
авансы выданные	123202	238782	295730	-56948	-19,26	0,22	0,18	-0,05
прочая дебиторская задолженность	123203	234009	458294	-224285	-48,94	0,34	0,17	-0,17
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240							
Денежные средства и денежные эквиваленты в т.ч.	1250	6090145	1936284	4153861	214,53	1,45	4,50	3,04
касса	1251	1332	1966	-634	-32,25	0,0015	0,0010	-0,0005
расчетные счета	1252	6087739	1936284	4151455	214,40	1,45	4,49	3,04
прочие денежные средства	1254	1074	1540	-466	-30,26	0,0012	0,0008	-0,0004

Продолжение приложения В

Наименование показателя	Код. Строки	Сумма тыс.р.			Темп прироста (+,-), %	Удельный все в имуществе Общества,%		
		На конец кода	На начало года	Измени я за год (+,-)		На начало года	На конец года	Измен ие за год, %
Прочие оборотные активы	1260	609959	548035	61924	11,30	0,41	0,45	0,04
Итого по разделу II	1200	10764240	6307964	4456276	70,65	4,73	7,95	3,22
БАЛАНС	1600	135470395	133389814	2080581	1,56	100	100	

## Приложение Г

Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество

АО «Тюменьэнерго» за 2014 г.

	Код	Сумма тыс .р.			Темп прироста (+,-), %	Удельный вес в составе имущества предприятия, %		
		На конец года	На начало года	Изменения за год, (+,-)		На начало года	На конец года	Изменения за год, (+,-)
Нематериальные активы								
<b>ПАССИВ</b>								
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставной капитал (складочный капитал, уставочный фонд, вклады товарищей)	1310	27373895	27373895	0	0	20,52	20,21	-0,32
Переоценка внеоборотных активов	1340	65821084	68641165	-2820081	-4,11	51,46	48,59	-2,87
Резервный капитал	1360	718110	615618	102492	16,65	0,46	0,53	0,07
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в в.ч.	1370	17187423	15076685	2110738	14,00	11,30	12,69	1,38
прошлых лет	1371	14518147	15076686	-558539	-3,70	11,30	10,72	-0,59
отчетного периода	1372	2669276		2669276	100,00	0	1,97	1,97
Итого по разделу III	1300	111100512	111707363	-606851	-0,54	83,75	82,01	-1,73
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства, в т.ч.	1410	8668374	10200626	-1532252	-15,02	7,65	6,40	-1,25
кредиты банков, подлежащие погашению, более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	8668375	10200627	-1532252	-15,02	7,65	6,40	-1,25

Продолжение приложения Г

	Код	Сумма тыс. р.			Темп прироста (+,-), %	Удельный вес в составе имущества предприятия, %		
		На конец года	На начало года	Изменения за год, (+,-)		На начало года	На конец года	Изменения за год, (+,-)
Нематериальные активы								
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяце после отчетной даты	1412							
Отложенные налоговые обязательства	1420	5537020	4754605	782415	16,46	3,56	4,09	0,52
Оценочные обязательства	1430							
Прочие обязательства	1450	208124	346903	-138779	-40,01	0,26	0,15	-0,11
Итого по разделу IV	1400	14413517	15302133	-888616	-5,81	11,47	10,64	-0,83
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1510	2836584	4191	2832393	67582,75	0,003	2,094	2,091
Кредиторская задолженность в т.ч.	1520	5764448	5217938	546510	10,47	3,91	4,26	0,34
поставщики и подрядчики	1521	2382748	2200876	181872	8,26	1,65	1,76	0,11
авансы полученные	1522	1574493	1526900	47593	3,12	1,14	1,16	0,02
прочая кредиторская задолженность	1523	1807207	1490162	317045	21,28	1,12	1,33	0,22
Доходы будущих периодов	1530							
Оценочные обязательства	1540	1136938	998887	138051	13,82	0,75	0,84	0,09
Прочие обязательства	1550	218396	159302	59094	37,10	0,12	0,16	0,04
Итого по разделу V	1500	9956366	6380318	3576048	56,05	4,78	7,35	2,57
БАЛАНС	1700	135470395	133389814	2080581	1,56	100	100	



## Приложение Д

### Определение чистого и собственного оборотного капитала АО

«Гюменьэнерго» за 2014 г.

Наименование показателя	Код	Сумма, тыс. р.			Темп прироста, %
		На начало года	На конец года	Изменения за год, (+,-)	
Внеоборотные активы	1100	127081850	124706155	-2375695	-1,87
Оборотные активы	1200	6307964	10764240	4456276	70,65
Собственный капитал	1300	111707363	111100512	-606851	-0,54
Долгосрочные обязательства	1400	15302133	14413517	-888616	-5,81
Краткосрочные обязательства	1500	6380318	9956366	3576048	56,05
Чистый оборотный капитал (взгляд со стороны актива)	1200-1500	-72354	807874	880228	1216,56
Чистый оборотный капитал (взгляд со стороны источников финансирования)	1300+1400-1100	-72354	807874	880228	1216,56
Собственный оборотный капитал (взгляд со стороны актива)	1200-1500-1400	-15374487	-13605643	1768844	11,51
Собственный оборотный капитал (взгляд со стороны источников финансирования)	1300-1100	-15374487	-13605643	1768844	11,51

## Приложение Е

Обеспечение АО «Тюменьэнерго» источниками фиксирования для  
покрытия запасов за 2013–2014 гг.

Показатели	Расчет	На начало года	На конец года	Изменения за год (+,-)
1. Собственный капитал, тыс.р.		111707363	111100512	-606851
2. Внеоборотные активы, тыс. р		127081850	124706155	-2375695
3. Собственный оборотный капитал, тыс. р.	(стр.1 - стр.2)	-15374487	-13605643	1768844
4. Долгосрочные обязательства, тыс.р.		15302133	14413517	-888616
5. Чистый оборотный капитал, тыс.р.	(стр.3 + стр. 4)	-72354	807874	880228
6. Краткосрочные кредиты и займы, тыс.р		4191	2836584	2832393
7. Сумма источников для покрытия запасов, тыс.р.	(стр. 5 + стр. 6)	-68163	3644458	3712621
8. Запасы, тыс.р		684941	722849	37908
9.Излишек (+) или недостаток (-) источников финансирования:				
9.1 собственного оборотного капитала, тыс.р	(стр. 3 - стр.8)	-16059428	-14328492	1730936
9.2 чистого оборотного капитала, тыс. р.	(стр. 5 - стр.8)	-757295	85025	842320
9.3 суммы источников, тыс.р.	(стр.7 - стр. 8)	-753104	2921609	3674713
10. Коэффициент обеспеченности источниками финансирования				
10.1 собственным оборотным капиталом	(стр. 3/стр.8)	-22,45	-18,82	3,621
10.2 постоянным капиталом	(стр.5/стр.8)	-0,11	1,12	1,22
10.3 суммой источников	(стр.7/стр.8)	-0,09	5,04	5,14
11. Трёхкомпонентный показатель		(0.0.1)	(0.1.1)	

## Приложение Ж

Расчет и динамика показателей оборачиваемости АО «Тюменьэнерго»

за 2013–2014 гг.

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	Изменения за год (+,-)
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, работ и услуг, тыс.р.	В		51 952 083	52 075 991	123 908
2. Себестоимость продаж, тыс.р	С		45820449	45327632	-492 817
3. Число дней в отчетном году	Д		365	365	
4. Средняя стоимость активов, тыс.р	А	А н.г.+Ак.г./2	137 395 124	134 430 105	-2 965 020
5. Средняя стоимость оборотных активов, тыс.р.	А об.	Аобн.г. + А об к.г./2	7 103 464	8 536 102	1 432 639
В том числе:					
5.1. Запасы, тыс.р.	Зап.	Запн.г. + А Запк.г./2	828 874	703 895	-124 979
5.2 Дебиторская задолженность, тыс.р	ДЗ.	ДЗ н.г. + ДЗ к.г./2	3 107 230	3 234 159	126 929
6. Средняя кредиторская задолженность, тыс. р.	КЗ.	КЗ. н.г + КЗ. кг/2	5 482 289	5 491 193	8 904
7. Коэффициент оборачиваемости:					
7.1 Активов	к об А	В /А	0,38	0,39	0,009
7.2 Оборотных активов	к об А об.	В/Аоб	7,31	6,10	-1,21
7.3 Запасов	к об Азап.	В/Зап.	62,68	73,98	11,30
7.4 Дебиторской задолженности	к об Адеб.	В/ДЗ	16,72	16,10	-0,62

Продолжение приложения Ж

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	Изменения за год (+,-)
7.5 Кредиторской задолженности	к об Пкред.	В/КЗ	9,476	9,484	0,01
8. Продолжительность оборота, дни					
8.1 Активов	Доб. А	Д/к об А	965,30	942,22	-23,08
8.2. Оборотных активов	Доб. Аоб.	Д/к об Аоб.	49,91	59,83	9,92
8.3 Запасов	Доб. Зап.	Д/к об Зап	5,82	4,93	-0,89
8.4 Дебиторской задолженности	Доб. ДЗ.	Д / к об ДЗ	21,83	22,67	0,84
8.5 Кредиторской задолженности	Д об. КЗ	Д/к об КЗ	38,52	38,49	-0,03
9. Продолжительность операционного цикла	Д оп.ц.	с. 8.3+ с. 8.4	27,65	27,60	-0,05
10. Продолжительность финансового цикла	Д фин. ц.	с. 9 - с. 8.5	-10,86	-10,89	0,02
	Сумма тыс.р				
	на 31.12.2012				
Показатели					
Совокупные активы	141 400 434				
Оборотные активы	7 898 963				
Запасы	972806				
Дебиторская задолженность	3 084 099				
Кредиторская задолженность	5 746 640				

## Приложение И

Расчет и оценка динамики показателей финансовой устойчивости АО  
«Тюменьэнерго» за 2013–2014 гг.

Показатели	Алгоритм расчета	Рекомендуемое значение	Значение показателей		
			На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	Изменения за год(+,-)
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	Собственный капитал/Активы	$> 0,6$	0,84	0,82	-0,02
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)	Заемный капитал/Собственный капитал	$< 0,7$	0,19	0,22	0,03
3. Коэффициент маневренности	Собственный оборотный капитал/Собственный капитал	-	-0,14	-0,12	0,02
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	Собственный оборотный капитал/Оборотные активы	$> 0,1$	-2,44	-0,10	2,34

## Приложение К

Расчет и оценка динамики показателей ликвидности АО «Тюменьэнерго»  
за 2013–2014 гг.

Показатели	Рекомендуемое значение	Значение показателей		
		На 31.12.2013 г.	На 31.12.2014 г.	Изменения за год(+,-)
1. Краткосрочные (текущие) обязательства предприятия, тыс. р.		6 380 318	9 956 366	3 576 048
2. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. р.		1 936 284	6 090 145	4 153 861
3. Дебиторская задолженность, тыс.р.		3 130 361	3 337 956	207 595
4. Оборотные активы, тыс.р.		6 307 964	10 764 240	4 456 276
5. Расчетные показатели:				
5.1 Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,4	0,30	0,61	0,31
5.2 Коэффициент быстрой ликвидности	1	0,79	0,95	0,15
5.3 Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,99	1,08	0,09

## Приложение Л

Прогнозный баланс АО «Тюменьэнерго» на 31.12.2015 г., тыс.р.

Наименование показателя	Код. Строк и	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31. декабря 2015 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	68	2985	2985
Результаты исследований и разработок	1120	238 478	384 654	384 654
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства в т.ч.	1150	125 503 053	122 833 650	122 833 650
земельные участки и объекты природопользования	1151	40709	40709	40709
здания, машины и оборудование, сооружения	1152	110 894 372	104 711 692	104 711 692
другие виды основных средств	1153	520 256	574 631	574 631
незавершенное строительство	1154	12 506 177	15 591 419	15 591 419
авансы, выданные под капитальное строительство и приобретение основных средств	1155	1 462 587	1 877 233	1 877 233
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170	65 775	43 520	43 520
Отложенные налоговые активы	1180	867 566	1 086 886	1 086 886
Прочие внеоборотные активы	1190	406 910	454 460	454 460
<b>Итого раздел I</b>	<b>1100</b>	<b>127 081 850</b>	<b>124 706 155</b>	<b>124 706 155</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	684 941	722 849	722 849
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8 343	3 331	3 331
Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	3 130 361	3 337 956	2 978 179
платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты	1231	194 297	186 910	186 910
платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты в т.ч.	1232	2 936 064	3 151 046	2 791 269
покупатели и заказчики	123 201	2 182 041	2 678 256	2 318 479
авансы выданные	123 202	295 730	238 782	238 782
прочая дебиторская задолженность	123 203	458 294	234 009	234 009
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 240			

Продолжение приложения Л

Наименование показателя	Код. Строк и	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31. декабря 2015 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты в т.ч.	1 250	1 936 284	6 090 145	6 090 145
касса	1 251	1 966	1 332	1 332
расчетные счета	1 252	1 936 284	6 087 739	6 087 739
прочие денежные средства	1 254	1 540	1 074	1 074
Прочие оборотные активы	1 260	548 035	609 959	609 959
Итого по разделу II	1 200	6 307 964	10 764 240	10 404 463
БАЛАНС	1 600	133 389 814	135 470 395	135 110 618
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставной капитал (складочный капитал, уставочный фонд, вклады товарищей)	1 310	27 373 895	27 373 895	27 373 895
Переоценка внеоборотных активов	1 340	68 641 165	65 821 084	65 821 084
Резервный капитал	1 360	615 618	718 110	718 110
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), в т.ч.	1 370	15 076 685	17 187 423	17 187 423
прошлых лет	1 371	15 076 686	14 518 147	14 518 147
отчетного периода	1 372		2 669 276	2 669 276
Итого по разделу III	1 300	111 707 363	111 100 512	111 100 512
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства, в т.ч.	1 410	10 200 626	8 668 374	8 668 374
кредиты банков, подлежащие погашению, более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1 411	10 200 627	8 668 375	8 668 375
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяце после отчетной даты	1 412			
Отложенные налоговые обязательства	1 420	4 754 605	5 537 020	5 537 020
Оценочные обязательства	1 430			
Прочие обязательства	1 450	346 903	208 124	208 124
Итого по разделу IV	1 400	15 302 133	14 413 517	14 413 517
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1 510	4 191	2 836 584	2 836 584
Кредиторская задолженность в т.ч.	1 520	5 217 938	5 764 448	5 404 671
поставщики и подрядчики	1 521	2 200 876	2 382 748	2 022 971
авансы полученные	1 522	1 526 900	1 574 493	1 574 493
прочая кредиторская задолженность	1 523	1 490 162	1 807 207	1 807 207
Доходы будущих периодов	1 530			
Оценочные обязательства	1 540	998 887	1 136 938	1 136 938
Прочие обязательства	1 550	159 302	218 396	218 396
Итого по разделу V	1 500	6 380 318	9 956 366	9 596 589
БАЛАНС	1 700	133 389 814	135 470 395	135 110 618