

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление дебиторской и кредиторской задолженностью

Обучающийся

Г.Ш. Халиуллина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Е. Чинахова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: студент Халиуллина Гузаль Шамильевна.

Тема работы: «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент С.Е. Чинахова.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления и снижению размеров дебиторской и кредиторской задолженности.

Объект исследования – ПАО «Россети центр», основным видом деятельности, которого является оказание передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

Предмет исследования – теоретические и практические проблемы управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: результатами исследования являются мероприятия по совершенствованию и снижению размеров дебиторской и кредиторской задолженности, которые помогут компании повысить финансовую устойчивость.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами компании, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 28 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 2.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженности.....	6
1.1 Понятия и сущность дебиторской и кредиторской задолженности .....	6
1.2 Методы и подходы по управлению дебиторской и кредиторской задолженности.....	10
2 Анализ и оценка дебиторской и кредиторской задолженности.....	19
2.1 Общая характеристика организации как экономического субъекта ...	19
2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Россети центр».....	26
3 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию управления кредиторской задолженности .....	35
3.1 Мероприятия, проводимые компанией по снижению дебиторской и кредиторской задолженностью.....	35
3.2 Разработка рекомендаций по снижению дебиторской и кредиторской задолженностью .....	41
Заключение .....	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	51
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2021-2023 года .....	54
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 года.....	56
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2022-2023 года .....	57
Приложение Г Размеры дебиторской задолженности за 2021-2023 года .....	58
Приложение Д Размеры кредиторской задолженности за 2021-2023 года.....	61

## Введение

В нынешнее время финансовая устойчивость компании является одним из главных показателей, который обеспечивает ее платежеспособность. Также, данный показатель обеспечивает значительный вклад в экономическое развитие государств и всего мира в целом. Для непрерывной работы, предохранения от финансовых спадов, банкротства и вложения в расширение производства каждой компании требуется обладать достаточным количеством финансовых средств. Компания является финансово устойчивой, если имеется возможность свободно пользоваться денежными средствами, а также, налажен бизнес-процесс по продаже товаров, выполнении работ или оказании услуг. На финансовую устойчивость компании воздействуют различные внутренние и внешние факторы, в том числе, кадровые, организационные, финансовые, производственные и рыночные. Особое место занимают внутренние факторы. Внутренние показатели финансовой устойчивости компании включают в себя:

- ликвидность,
- финансовые резервы,
- рентабельность,
- задолженность.

В современных условиях увеличение размеров дебиторской и кредиторской задолженности может повлиять на финансовое состояние или стать следствием банкротства компании. При заключении договоров с другими компаниями нужно внимательно следить за финансовым состоянием, чтобы не допустить банкротства. Для наблюдения за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности требуется своевременно уведомлять о резком росте и проводить работы по возврату долгов.

Актуальностью темы исследования является потребность в тщательном анализе дебиторской и кредиторской задолженности компании. Такой анализ важен для эффективного управления финансовой системы. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью напрямую влияет на

размер расходов. Оптимизация расходов поможет сохранить больше денежных средств, которые можно будет направить на погашение имеющейся кредиторской задолженности, вложить в покупку инновационных основных средств или расширить производство.

Цель данной темы – рассмотреть и разработать эффективные методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью, которые помогут компании снизить размер долгов и усовершенствовать денежные потоки.

Основными задачами исследования являются:

- дать понятия и обозначить сущность управления дебиторской и кредиторской задолженности;
- изучить методы и подходы по взысканию долгов;
- провести анализ размеров дебиторской и кредиторской задолженности;
- разработать мероприятия по снижению дебиторской и кредиторской задолженности на основе проведенного анализа.

Объект исследования - публичное акционерное общество «Россети центр».

Предмет исследования – методика управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из трех разделов.

# **1 Теоретические основы управления дебиторской и кредиторской задолженности**

## **1.1 Понятия и сущность дебиторской и кредиторской задолженности**

В современном мире обязательства, которые появились вследствие ведения хозяйственной деятельности, имеют значимые детали. Одними из значимых деталей хозяйственной деятельности имеют долгосрочные обязательства. Одной из значимых причин образования долгосрочных обязательств является нехватка денежных средств для погашения. Еще одна причина – отсутствие желания соблюдения условий договоров. Задолженность подразделяется на два вида: дебиторская и кредиторская.

Дебиторской задолженностью являются документально подтвержденные обязательства юридических или физических лиц по отношению к нашей компании. Она показывает размер выручки, которую компания получит в будущем. Дебиторская задолженность может возникнуть в следующие моменты:

- при отгрузке товаров, выполнении работ или оказания услуг без получения предварительной оплаты;
- при перечислении предварительной оплаты поставщику, но без получения отгруженных товаров, выполненных работ или оказанных услуг;
- при излишней уплате налогов;
- при предоставлении займа работнику.

На размер дебиторской задолженности оказывают влияние различные факторы, такие как вид продукции, структура рынка, обогащенность рынка продукцией компании и другие [2].

Рост дебиторской задолженности говорит об увеличении реализации товаров, работ или услуг, договоренностях об отсрочках по платежам и слабоэффективной работе по её снижению. Если наблюдается резкий рост

дебиторской задолженности, то у компании могут появиться проблемы, связанные с нехваткой денежных средств. В связи с этим, требуется периодически выполнять контроль и анализ за состоянием дебиторской задолженности [8].

Дебиторская задолженность подразделяется на несколько групп в зависимости от определенных характеристик.

Одной из характеристик является срок погашения. По срокам погашения дебиторская задолженность бывает:

- долгосрочная, срок погашения которой более двенадцати месяцев с момента заключения контракта;
- краткосрочная, срок погашения которой менее двенадцати месяцев с момента заключения контракта [3].

Краткосрочная задолженность по срокам погашения подразделяется на:

- нормальную. Нормальной является задолженность, у которой не истёк срок исполнения;
- просроченную. Просроченной является задолженность, у которой срок исполнения уже истёк [3].

Второй характеристикой является основание возникновения дебиторской задолженности. По основаниям возникновения она подразделяется на:

- поставщиков, которым перечислили предварительную оплату, но пока не были получены товары, работы или услуги;
- покупателей, которым были отгружены товары, оказаны работы или выполнены услуги с условием постоплаты;
- работников, которым были выданы займы;
- учредителей, которые не внесли полностью сумму своих долей уставного капитала в компанию;
- государство, в случае переплаты по налогам [3].

Следующей характеристикой дебиторской задолженности является вероятность её погашения. По вероятности погашения дебиторская задолженность делится на:

- сомнительную. Такая задолженность не будет закрыта в сроки, установленные в договоре;
- безнадежную. Такая задолженность образовалась по истечении срока исковой давности, ликвидации контрагента-должника или при отсутствии возможности взыскать денежные средства [3].

Возникновение большого объема просроченной и безнадежной дебиторской задолженности способствует тому, что у компании уменьшаются прибыль и оборотные денежные средства, которые нужны для бесперебойного ведения деятельности, выплаты заработной платы сотрудникам и уплаты всех видов налогов. Если прибыль не появится, то это может быть следствием наличия убытка или и вовсе, банкротством компании.

Далее рассмотрим кредиторскую задолженность. Кредиторская задолженность – это документально подтвержденные обязательства нашей компании перед юридическими или физическими лицами. Такая задолженность появляется в следующих ситуациях:

- в ситуации, когда дата получения товаров, выполнения работ или оказания услуг наступила раньше даты оплаты за них;
- в ситуации, если получен аванс от покупателя, но ещё не отгружены товары, не выполнены работы или не оказаны услуги;
- в ситуации, если имеется задолженность по налогам и сборам перед государственными органами;
- в ситуации, если имеется задолженность перед учредителями, работниками или другими лицами;
- в ситуации, если не погашена задолженность по полученным кредитам и займам [16].



Наибольший размер кредиторской задолженности составляет задолженность перед поставщиками и подрядчиками.

У кредиторской задолженности, как и у дебиторской задолженности, есть разделение на несколько групп в зависимости от различных характеристик.

Первая характеристика - сроки погашения. Кредиторская задолженность по срокам погашения делится на:

- долгосрочную, срок погашения которой более двенадцати месяцев с даты заключения контракта;
- краткосрочную, срок погашения которой менее двенадцати месяцев с даты заключения контракта. Краткосрочная кредиторская задолженность относится к менее ликвидным средствам по сравнению с денежными средствами.

Второй характеристикой является своевременность исполнения. По своевременности исполнения кредиторская задолженность делится на:

- нормальную, у которой срок погашения еще не наступил;
- просроченная, у которой срок погашения уже прошел.

Следующей характеристикой является вероятность погашения. По вероятности погашения кредиторская задолженность делится на:

- нормальную. Такая задолженность должна будет погашена в ближайшее время;
- сомнительную. Такая задолженность не погашена или не будет погашена в установленные в контракте сроки;
- безнадежную. Такая задолженность образовалась по истечении срока исковой давности, ликвидации контрагента-должника или при отсутствии возможности взыскать денежные средства [20].

Рост размера кредиторской задолженности свидетельствует о наличии финансовых проблем самой компании. При нехватке должного контроля и управления кредиторской задолженности у компании могут возникнуть

финансовые проблемы. Вышеперечисленные факторы требуют строго контроля за размером и состоянием кредиторской задолженности компании.

## **1.2 Методы и подходы по управлению дебиторской и кредиторской задолженности**

Главной функцией взыскания, оплаты и анализа долгов является управление задолженностью. Эта функция возлагается на сотрудников юридического отдела или службы безопасности. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью - основная задача всех компаний. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью помогает уменьшить денежные риски, увеличить ликвидность и улучшить финансовую устойчивость компании. В современном мире присутствует риск возникновения экономического кризиса и повышенная конкуренция между компаниями. В связи с этим, взаиморасчеты между компаниями являются основой для успешного ведения бизнеса. Современные компании должны как можно чаще проводить внутренний контроль, а также разработать систему подотчетности для наглядности успешной работы сотрудников [11].

Немаловажным фактором эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью является достоверное и грамотное ведение бухгалтерского учета. Достоверное и грамотное ведение учета напрямую влияет на расчеты и суммы каждого вида долга с покупателями и поставщиками. Вышеперечисленное требует от сотрудников внимательно следить за ведением всего бухгалтерского учета [27].

Ключевой задачей анализа дебиторской и кредиторской задолженности является разработка мероприятий по улучшению системы контроля за размерами дебиторской и кредиторской задолженности. Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью помогает компании:

- регулярно проводить контроль за размером задолженности для решения руководством текущих вопросов;

- внедрить и соблюдать нормативы дебиторской и кредиторской задолженности и их соотношения для недопущения их резкого увеличения;
- контролировать оперативное поступление денежных средств от дебиторов для своевременной оплаты долгов перед кредиторами;
- снизить риск неуплаты долгов недобросовестных и неплатёжеспособных контрагентов посредством оценки их финансового состояния;
- рассмотреть возможность введения политики предоставления и получения кредитов и скидок для переноса платежей на другой срок [24].

На данный момент, есть три основных подхода совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Первый подход заключается в совершенствовании существующих процессов кредитования и взыскания задолженностей. Внедрение политики взаимодействия с контрагентами способствуют незамедлительному выявлению проблем, и принимать меры для их решения. Кроме того, нужно периодически проводить анализ платежеспособности всех клиентов и контролировать сроки оплаты.

Второй подход – закрепление взаимовыгодных и долгосрочных партнерских отношений с контрагентами. Соглашения о подходящих сроках оплаты, выгодные обеим сторонам, а также, предоставление кредитов и займов контрагентам помогают уменьшить риск возникновения просроченной задолженности. Кроме того, такие действия помогают развиваться обеим компаниям, и увеличивает доверие между компаниями.

Третий подход – усовершенствование процессов компании. Создание специальных программных систем помогает упростить ведение бухгалтерского учета, повышает скорость принятия важных управленческих решений, повышает точность и открытость финансовой отчетности. Данный подход помогает оперативно реагировать на изменения в размерах дебиторской и кредиторской задолженности [26].

Кроме перечисленных выше подходов нужно обращать внимание на особенности отрасли, внешнюю и внутреннюю экономическую ситуацию как во всем мире, так и в государстве, в котором ведет деятельность компания. Анализ рыночной конкуренции и колебания рыночных условий способствуют разработке выгодной стратегии по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

В целом, для эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью требуется использовать все подходы в совокупности, а также постоянно мониторить и анализировать финансовые показатели и их изменения. Финансовая устойчивость и эффективное управление задолженностью являются основой успешного развития компании и стабильность ее деятельности [23] (Приложение А, рисунок А.1, А.2).

Главная цель управления дебиторской задолженностью - обеспечение поступления своевременной оплаты от дебиторов. Более того, дебиторская задолженность является главным ресурсом для погашения имеющейся кредиторской задолженности.

Первый шаг по оптимизации управления дебиторской задолженностью - это выбор кредитной политики. Кредитная политика является элементом финансовой политики компании. Кредитная политика – это некий документ компании, который определяет порядок действий по управлению и взысканию дебиторской задолженности. На данный момент, выделяют три вида кредитной политики. Они подразделяются на следующие виды:

- агрессивная политика. Эта политика заключается в том, что компания предоставляет отсрочки по платежам всем клиентам, в том числе, имеющим низкую кредитоспособность. Цель такой политики – получить как можно больше прибыли с большим риском;
- консервативная политика. Эта политика заключается в широком использовании собственного капитала и росте прибыли путем увеличения продаж. Цель данной политики - получить как можно больше прибыли с меньшим риском;

- умеренная политика. Данная политика заключается в определении приемлемого уровня риска с условием отсрочки по платежам [15].

Работа с должниками заключается в следующих действиях: координация с контрагентами, утверждение норм разных показателей финансовой устойчивости, введении мер наказаний для недобросовестных клиентов. Платежеспособные клиенты смогут вовремя оплачивать за поставляемые товары, оказываемые услуги или выполненные работы. В связи с этим, нужно тщательно проверять их на платежеспособность, запрашивать отчеты по финансовым результатам. На сайте налоговой разработан специальный сервис для проверки контрагентов на их платежеспособность (Приложение Б, рисунок Б.1).

При образовании долга в первую очередь нужно провести устные переговоры для ее погашения. Это помогает сохранить долгосрочные деловые отношения с клиентами. Если устные переговоры не дали результатов, то следует направить претензионное письмо о погашении имеющейся задолженности. В грамотном составлении данного письма помогут юристы компании. Если же претензионное письмо также не дало результатов, то компании следует обратиться в суд. Данная политика подходит большинству компаний для взыскания долгов [17].

Анализ управления дебиторской задолженностью состоит из трех основных этапов:

- на данном этапе проводится расчет и анализ темпов отклонений дебиторской задолженности по характеристике срока погашения. По окончании анализа требуется выделить причины, по которым произошли такие отклонения.
- на данном этапе нужно провести расчет коэффициентов дебиторской задолженности. После расчета нужно выделить причины, по которым произошли отклонения.

- на последнем этапе проводится разработка мероприятий по совершенствованию и снижению размера дебиторской задолженности [1].

Для анализа дебиторской задолженности нам помогут несколько коэффициентов.

Первый показатель - коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. С помощью этого коэффициента определяется срок дебиторской задолженности, в течение которого она оборачивается в денежные средства. Также он показывает насколько эффективно работает система управления по взысканию дебиторской задолженности. Для компании лучше, если долги быстро превращаются в деньги. Он рассчитывается по формуле 1:

$$\text{Коб} = \frac{В}{\text{СРдз}}, \quad (1)$$

где, В – выручка;

СРдз – средняя дебиторская задолженность.

Рост коэффициента оборачиваемости оценивается как положительная динамика. Уменьшение же коэффициента оборачиваемости свидетельствует об уменьшении размера оборотных денежных средств.

Второй коэффициент дебиторской задолженности – период погашения дебиторской задолженности. Данный коэффициент нужен для расчета периода, за который в среднем происходит погашение дебиторской задолженности. Он рассчитывается по формуле 2:

$$\text{ППдз} = \frac{(\text{ДЗ} \times 365)}{В}, \quad (2)$$

Следующим показателем является доля дебиторской задолженности в общей сумме активов. Он рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Ддз} = \frac{\text{Дз}}{\text{А}} \times 100\%, \quad (3)$$

где, А – сумма активов [18].

Если происходит увеличение доли дебиторской задолженности в общей структуре активов, то такое изменение является свидетельством снижения ликвидности и финансовой устойчивости компании. Также, увеличивается риск финансовых потерь.

По истечении срока исковой давности компания может списать дебиторскую задолженность. Срок исковой давности составляет три года. Списание задолженности происходит за счет ранее созданного резерва под сомнительные долги. Есть несколько причин списания задолженности:

- компания не имеет возможности взыскать долг в связи с истечением срока исковой давности;
- государственный орган предоставил подписанный акт об отсутствии возможности взыскать долг;
- произошла ликвидация дебитора.

Далее рассмотрим анализ управления кредиторской задолженностью. Эффективное управление кредиторской задолженностью предусматривает совершенствование сроков выплаты контрагентам, уменьшение размера затрат компании и уменьшение потерь от приостановки оборота денежных средств. Компания должна стремиться к установке приемлемых сроков оплаты. Такие сроки нужны для сохранения репутации и долгосрочных деловых отношений компании с контрагентами. Также, такие сроки помогают компании обойтись без наложения штрафов за просрочки.

Уменьшение рисков и усовершенствование денежных потоков являются основными задачами управления кредиторской задолженностью. Политика управления кредиторской задолженностью – это гарантия своевременной оплаты задолженностей перед кредиторами. Долги перед поставщиками и

подрядчиками является самым популярным видом кредиторской задолженности [14].

Анализ управления кредиторской задолженностью состоит из трех этапов:

- на первом этапе рассчитываются темы отклонений показателей кредиторской задолженности по срокам погашения. После анализа выделяются причины, по которым возникли эти отклонения;
- на втором этапе проводится расчет коэффициентов кредиторской задолженности. После расчета коэффициентов выделяются причины, по которым они изменились;
- на последнем этапе нужно разработать мероприятия по совершенствованию управления кредиторской задолженностью.

Корректное управление кредиторской задолженностью требует рассмотреть соотношение кредиторской и дебиторской задолженности компании. Дебиторская задолженность не должна сильно превышать кредиторскую задолженность [10].

Для изучения кредиторской задолженности также используются коэффициенты. Первым коэффициентом является коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Он помогает определить скорость погашения кредиторской задолженности перед кредиторами. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле 4:

$$\text{ОКЗ} = \frac{В}{\text{СКЗ}}, \quad (4)$$

где, В – выручка;

СКЗ – средняя кредиторская задолженность.

Чем ниже коэффициент оборачиваемости, тем лучше.



Следующий коэффициент – период погашения кредиторской задолженности. Он рассчитывается по формуле 5:

$$\text{ППКЗ} = \frac{Д}{\text{Окз}}, \quad (5)$$

где, Д – длительность анализируемого периода.

Данный показатель указывает на средний срок возврата долгов компании. Увеличение данного показателя возникает вследствие притока денежных средств.

Последним показателем является доля кредиторской задолженности в общей сумме текущих пассивах. Он рассчитывается по формуле 6:

$$\text{Дкз} = \frac{\text{Кз}}{\text{П}} \times 100\%, \quad (6)$$

где, П – пассивы [18].

Финансовая устойчивость компании снижается, если происходит рост доли кредиторской задолженности в общей сумме пассивов. Кроме того, при росте доли кредиторской задолженности увеличивается риск начисления пеней или штрафов со стороны кредиторов за просрочки платежей.

Большие размеры кредиторской задолженности могут привести компанию к банкротству. В связи с чем, нужно вовремя предпринимать решения по снижению кредиторской задолженности. Сначала следует погасить краткосрочную и долгосрочную задолженность. В первую очередь, нужно погасить краткосрочную задолженность. Далее, нужно начать переговоры с кредиторами для рассмотрения вопроса об отсрочке платежей. Параллельно, требуется рассмотреть возможность привлечения заемных средств (Приложение Д, рисунок Д.1, Д.2).

После расчета показателей дебиторской и кредиторской задолженности нам нужно рассчитать показатель соотношения дебиторской и кредиторской

задолженности. Данный показатель характеризует эффективность пользования средств в обороте для получения прибыли. Он рассчитывается по формуле 7:

$$K_{дз} и кз = \frac{ДЗ}{КЗ}, \quad (7)$$

где,  $K_{дз}$  и  $кз$  – коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;

$ДЗ$  – величина дебиторской задолженности;

$КЗ$  – величина кредиторской задолженности.

Для реальной оценки собственных и заемных средств нужно вовремя списывать кредиторскую задолженность в прочие доходы. Основанием для списания кредиторской задолженности является ликвидация кредитора или самой компании.

Рассмотренные в первом разделе теоретические основы помогут нам в анализе и разработке мероприятий по теме выпускной квалификационной работе.

## **2 Анализ и оценка дебиторской и кредиторской задолженности**

### **2.1 Общая характеристика организации как экономического субъекта**

ПАО «Россети Центр» – одна из ведущих электросетевых компаний в Российской Федерации. Основное направление деятельности компании заключается в обеспечении электроэнергией населения, других крупных компаний, предприятий транспорта и сельского хозяйства. Полное название компании – Публичное акционерное общество «Россети Центр». Компания была зарегистрирована 17 декабря 2004 года в Межрайонной Инспекции Федеральной налоговой службы. ИНН компании – 6901067107. Ее создание было неотъемлемой частью плана реформирования российской электроэнергетики.

Юридический адрес компании – Российская Федерация, город Москва, улица Ордынка, дом 15.

На начальном этапе Совет директоров принял решение об объединении тридцати двух региональных сетевых компаний. В последующие года были внесены изменения в количестве сетевых компаний. Окончательное формирование структуры произошло в 2008 году.

Компания предпочитает осуществлять свою деятельность на территориях стабильного и экономического роста. Такое ведение бизнеса дает конкурентное преимущество перед другими компаниями на рынке. Ее деятельность осуществляется на двух рынках: на рынке передачи и перераспределения электроэнергии и на рынке присоединения клиентов к электроэнергии.

Стратегическое развитие определяется энергетической стратегией Российской Федерации на период до 2030 года. В данной стратегии особое внимание уделяется ПАО «Россети центр», так как компания контролирует почти 70% распределительных и 90% магистральных электросетей.

Основной целью является обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения в долгосрочной основе. Стратегические цели ПАО «Россети Центр» представлены ниже:

- повышение надежности и качества энергоснабжения для удовлетворения потребностей потребителей;
- увеличение безопасности системы энергоснабжения для снижения количества несчастных случаев, включая неучтенные;
- сокращение зон свободного перетока электроэнергии;
- повышение загрузки мощностей;
- снижение инвестиционных и управленческих расходов;
- сокращение потерь в энергосетях;
- обеспечение конкурентоспособных тарифов для получения прибыли и ведения бизнеса;
- сокращение ценовой дискриминации в сетевом тарифе;
- снижение числа компаний, которые не соответствуют стандартам, установленным для квалифицированной сетевой компании, включая обеспечение технического резерва для ликвидации аварий и увольнения неквалифицированного персонала.

Одно из главных изменений, внедряемых группой компаний «Россети Центр», - переход на современную инновационную инфраструктурную модель ведения бизнеса. Основной стратегический приоритет определен в повышении эффективности текущей деятельности для развития компании. Особое внимание нужно уделить соблюдению баланса интересов всех сторон, включая государство, потребителей, акционеров и инвесторов. Также, нужно уделить особое внимание развитию новых направлений бизнеса.

Высший орган управления ПАО «Россети Центр» - это общее собрание акционеров. Собрание акционеров назначает генерального директора, роль которого заключается в управлении всей структуры организации. Под его

подчинением находятся все отделы и структуры. В общем виде, организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Полюс»

Расширенная организационная структура ПАО «Россети Центр» включает больше деталей. Большую часть всех работников составляют рабочие.

Анализ основных показателей компании является неотъемлемой частью управления и стратегического планирования. Он помогает не только оценить прошлую и текущую деятельность, но и прогнозировать будущие результаты и принимать обоснованные решения [7].

Портрет финансовой устойчивости компании сможем рассмотреть путем проведения анализа финансовых показателей за три предшествующих года. Финансовые показатели предоставляют собой информацию о результате работы компании за определенный период и служат основой для принятия управленческих решений собственниками. Основные финансовые показатели за все три года представлены в виде таблицы 1, с данными, взятыми из отчета о финансовых результатах, бухгалтерского баланса и отчета о движении денежных средств [9] (Приложение В, рисунок В.1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Россети Центр» за 2021-2023 года, в тысячах рублей

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	103 168 287	109 702 035	123 264 876	+	6,33	+	12,36
Себестоимость продаж, тыс.руб.	90 218 849	94 157 029	105 693 296	+	4,36	+	12,25
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	12 949 438	15 545 006	17 571 680	+	20,04	+	13,03
Управленческие расходы, тыс.руб.	2 315 777	2 235 814	2 032 718	-	3,46	-	9,09
Коммерческие расходы, тыс. руб.	15 887	17 877	12 833	+	12,52	-	28,22
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 617 774	13 291 315	15 526 029	+	25,17	+	16,81
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 147 149	4 537 756	6 114 765	+	9,41	+	34,75
Основные средства, тыс. руб.	102 089 233	103 556 071	112 032 045	+	1,43	+	8,91
Оборотные активы, тыс. руб.	22 131 390	28 771 101	26 524 737	+	30,00	-	7,81
Численность ППП, чел.	27 833	28 028	28 318	+	0,70	+	1,03
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	20 020 790	21 278 406	26 173 642	+	6,28	+	23
Производительность труда работающего, тыс.руб.	3 706,70	3 914,02	4 352,88	+	5,59	+	11,21
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	719,32	759,18	924,28	+	5,54	+	21,74
Фондоотдача	1,01	1,06	1,10	+	4,95	+	3,77
Оборачиваемость активов, раз	4,66	3,81	4,65	-	18,25	+	22,04
Рентабельность продаж, %	10,29	12,12	12,60	+	17,78	+	3,96
Рентабельность производства, %	11,47	13,79	14,38	+	20,22	+	4,27
Затраты на рубль выручки	89,71	87,88	87,40	-	2,04	-	0,55

Первым рассматриваемым показателем является выручка. Она представляет собой денежные средства, полученные от продаж. За все три года выручка увеличилась на 18,69%, что свидетельствует об эффективной работе

компании, росте продаж и улучшенном качестве продукции и оказываемых услуг за анализируемый период.

Вторым показателем является себестоимость - сумма всех издержек, связанных с производством и реализацией продукции. Данный показатель увеличился на 16,61% за анализируемый период. Если себестоимость растет быстрее выручки, то это означает ухудшение финансового положения. В нашем случае, увеличение себестоимости следует рассматривать как положительную тенденцию в виде увеличения продаж.

Третьим показателем является валовая прибыль. Она представляет собой разницу между выручкой и себестоимостью. Она увеличилась на 33,07% за анализируемый период. Данное увеличение вызвано ростом продаж. Рост валовой прибыли говорит об эффективном ведении и правильном управлении бизнеса. Увеличение данного показателя произошло вследствие роста выручки.

Четвертым рассматриваемым показателем являются управленческие расходы. Эти расходы не связаны с основной деятельностью компании. Они уменьшились за три года на 12,55%. Увеличение объема производства влечет за собой уменьшение величины управленческих расходов.

Пятый показатель – коммерческие расходы. Коммерческими расходами являются расходы, напрямую связанные с коммерческой деятельностью. В нашем случае, увеличение коммерческих расходов на 14,98% связано с увеличением реализации.

Шестым показателем финансовой деятельности компании является прибыль от продаж. Он показывает финансовый результат деятельности компании за вычетом всех управленческих и коммерческих расходов. Данный показатель вырос на 41,98% за анализируемый период. Рост данного показателя говорит об увеличении объема реализации и увеличении эффективности компании.

Немаловажным показателем также является чистая прибыль. Она указывает на количество денежных средств, которые могут быть

использованы для увеличения оборотных средств компании, создания резерва, расширения производства или выплаты дивидендов. В анализируемом периоде наблюдается стабильный рост чистой прибыли, что говорит о высокой рентабельности компании.

Восьмым показателем являются основные средства – активы, находящиеся на балансе компании с целью использования в коммерческой деятельности. За 2021-2023 года сумма основных средств выросла на 10,34%. Рост данного показателя свидетельствует о расширении деятельности компании.

Следующий показатель - оборотные активы. Оборотными активами является имущество, которое компания использует в своей деятельности с целью производства продукции. В 2022 году данный показатель увеличился на 30%, а в 2023 году уменьшился на 7,81%. Увеличение суммы оборотных средств компании на 22,19% говорит о финансовой стабильности и платежеспособности компании.

Численность количества сотрудников увеличивалась из года в год. За анализируемый период выросла на 1,73%. Такое увеличение свидетельствует об интенсивном развитии компании и расширении производства.

Одиннадцатым показателем рассмотрим фонд оплаты труда, который представляет собой общую сумму расходов, направленных на выплату заработной платы и социальных отчислений. Данный показатель увеличился за анализируемый период на 8,72% в связи с ростом количества сотрудников компании.

Производительность труда характеризует объем продукции, которую работник производит за определенное время. Увеличение производительности труда на 16,8% произошло вследствие увеличения реализации.

Среднегодовую заработную плату сможем найти путем деления фонда оплаты труда на численность сотрудников. За 2021-2023 года данный коэффициент увеличился на 27,28. Увеличение этого показателя



свидетельствует о повышении заработной платы сотрудника. Рост средней заработной платы произошел вследствие увеличения реализации.

Фондоотдача показывает, какую выручку приносит каждый рубль, инвестированный в основные средства. Данный показатель рассчитывается как соотношение выручки к средней стоимости основных средств. В 2022 году фондоотдача выросла на 7% по сравнению с 2021 годом, что говорит о повышении эффективности использования оборудования и получении большей прибыли на один рубль стоимости основных средств компании.

Оборачиваемость активов отражает эффективность использования активов компании. Он рассчитывается как соотношение выручки к среднегодовой стоимости оборотных активов. В 2022 году оборачиваемость активов снизилась на 18,25%, а в 2023 увеличилась на 22,04%. Уменьшение показателя свидетельствует о замедлении эффективности использования оборотных активов, а увеличение, наоборот – о росте эффективности использования оборотных активов.

Рентабельность характеризует отношение прибыли к выручке, то есть, какую прибыль приносит каждый рубль выручки. В нашем случае, в 2021 году в одном рубле имеется 10,29 копеек прибыли, в 2022 году – 12,12 копеек, а в 2023 году – 12,60. Как видно из расчетов, из года в год прибыль к выручке растет.

Соотношение балансовой прибыли к сумме стоимости основных и оборотных средств – это рентабельность производства. Данный показатель характеризует продуктивность всей работы компании. Он увеличился на 24,49% за анализируемый период. Рост рентабельности производства связан с увеличением прибыли.

Затраты на один рубль позволяет узнать сумму денежных средств, которую нужно потратить на один рубль выручки. Значения близки к 1, что говорит о продаже с небольшой наценкой на себестоимость. Чем ниже затраты на один рубль, тем больше прибыли получает компания.

Проанализировав организационно-экономические показатели, можем сделать вывод о том, что почти все показатели увеличивались из года в год, что говорит о повышении эффективности деятельности и финансовой устойчивости всей компании. На основании этих показателей можем сделать вывод о том, что компания является с нормальной финансовой устойчивостью.

Одним из важных направлений повышения финансовой устойчивости является анализ и контроль дебиторской и кредиторской задолженности. В связи с этим, далее проведем анализ дебиторской и кредиторской задолженности.

## **2.2 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Россети центр»**

Для анализа дебиторской и кредиторской задолженности проведем на основе данных, взятых из бухгалтерской отчетности. Сначала представим показатели разновидностей дебиторской и кредиторской задолженности в виде таблицы 2.

В нашем случае, небольшое увеличение долгосрочной дебиторской задолженности в 2022 году на 1,06% произошло вследствие роста объема продаж и получения большей прибыли, что считается положительным фактором. В 2023 году данный вид задолженности снизился на 37,13%. Это изменение показывает о повышении финансовой устойчивости компании за анализируемый период. Но без должного контроля и управления этой задолженностью, компания может столкнуться с серьезными финансовыми проблемами.

Таблица 2 - Основные показатели дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Россети Центр» за 2021-2023 года, в тысячах рублей

Показатели	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Долгосрочная дебиторская задолженность, тыс.руб.	2 576 360	2 603 755	1 637 088	+	1,06	-	37,13
Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс.руб.	12 136 095	13 961 775	12 156 347	+	15,04	-	12,94
Долгосрочная кредиторская задолженность, тыс.руб.	7 823 127	7 684 269	10 321 167	-	1,78	+	34,31
Краткосрочная кредиторская задолженность, тыс.руб.	16 605 303	24 179 014	23 194 413	+	45,61	-	4,08

Показатель краткосрочной дебиторской задолженности вырос на 15,04% в 2022 году. Увеличение показателя краткосрочной дебиторской задолженности является сигналом, который нужно внимательно и всесторонне проанализировать. Рост данного показателя обусловлен увеличением задолженности за услуги по передаче электроэнергии. Он может повлечь за собой несколько финансовых рисков:

- ухудшение платежной дисциплины клиентов, вследствие которой падает платежеспособность самой компании;
- возникновение проблем с ликвидностью, вследствие которой появляются проблемы с поддержанием текущих операций;
- упущение возможности по улучшению финансового состояния компании, а также, предотвращению рисков [21];

Резкое увеличение краткосрочной дебиторской задолженности требует вмешательства для принятия управленческих решений. Но уже в 2023 году данный показатель снизился на 12,94%. Снижение характеризует эффективное управление дебиторской задолженностью.

Долгосрочная кредиторская задолженность в 2022 уменьшилась на 1,78% по сравнению с 2021 годом. Уменьшение этой задолженности также является одним из важных показателей финансовой устойчивости. Это говорит о снижении своих обязательств компанией перед кредиторами на долгосрочной основе. Благодаря уменьшению долгосрочной кредиторской задолженности компания сокращает зависимость от внешних источников финансирования. Но в 2023 году резко выросла на 34,31%. Рост долгосрочной кредиторской задолженности свидетельствует об ухудшении финансового состояния компании. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской свидетельствует об использовании компанией заемных средств.

Краткосрочная кредиторская задолженность в 2022 году выросла на 45,61% по сравнению с 2021 годом. Увеличение данного показателя произошло вследствие увеличения объема производства и заключение новых договоров на покупку товаров или услуг. В 2023 году данный показатель уменьшился на 4,08%. Для активно развивающейся компании естественным следствием будет увеличение оборотных средств и соответственно кредиторской задолженности.

Вышеперечисленные наблюдения требуют внимания и принятия соответствующих мер в целях минимизации негативных последствий для компании.

Теперь рассмотрим состав дебиторской задолженности, составив таблицу 3.

Таблица 3 – Динамика дебиторской задолженности за 2020-2022 годах, в миллионах рублей

Показатель	Год			Изменение 2022-2021гг	Изменение 2023-2022гг
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Дебиторская задолженность	14 712,5	16 565,5	13 793,5	+12,6%	-16,7%
в том числе:					
покупатели и заказчики	12 535,5	13 388,7	10 998,1	+6,8%	-17,9%
авансы выданные	578,5	1 011,8	634,7	+74,9%	-37,3%
Прочая дебиторская задолженность	1 598,5	2 164,0	2 160,7	+35,4%	-0,2%

Рост дебиторской задолженности в 2022 году обусловлен несколькими обстоятельствами:

- увеличилась задолженность за услуги в связи с увеличением роста тарифов с 01.12.2022;
- увеличились выданные авансы вследствие проведения зачета встречных требований с ОП «ТверьАтомЭнергосбыт» и ПАО «ТЕС энерго Ярославль»
- увеличилась задолженность за потребление электроэнергии без заключения договора;
- начислены штрафы и пени.

В целом, компания выполняет эффективное управление за наблюдением и состоянием дебиторской задолженностью.

Теперь перейдем к рассмотрению состава кредиторской задолженности. Для оценки состава кредиторской задолженности составим таблицу 4.

Таблица 4 – Динамика кредиторской задолженности за 2020-2022 годах, в миллионах рублей

Показатель	Год			Изменение 2022-2021гг	Изменение 2023-2022гг
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Кредиторская задолженность	24 428,4	31 863,3	33 515,6	+30,4%	+5,2%
в том числе:					
поставщики и подрядчики	9 618,4	10 342,7	12 017,4	+7,5%	+16,2%
налоги и сборы	2 406,7	3 055,3	2 146,8	+26,9%	-29,7%
авансы полученные	4 406,3	7 618,1	9 312,4	+72,9%	+22,2
прочая кредиторская задолженность	7 997,0	10 847,2	10 039,0	+35,6%	-7,5%

В 2021 году произошло существенное увеличение просроченной кредиторской задолженности, которое связано с признанием недействительной сделки ТСО ООО «Объединенная электросетевая компания» по уступке прав требования задолженности за услуги по передаче электроэнергии на сумму 113 миллионов рублей.

В 2022 году произошел резкий рост кредиторской задолженности, обусловленный ростом задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Большую часть увеличения кредиторской задолженности произошло вследствие переноса авансового платежа ПАО «Россети» за декабрь 2022 года на январь 2023 года. Немаловажными обстоятельствами увеличения задолженности за анализируемый период являются рост задолженности по налогам и сборам, полученных авансов и увеличением задолженности перед бюджетами и фондами.

Далее, проанализируем состояние дебиторской задолженности на основе данных бухгалтерской отчетности и расчетов различных коэффициентов. Значения коэффициентов сведем в таблицу 5.

Таблица 5 – Сводная таблица расчета показателей состояния дебиторской задолженности, в процентах

Показатель	Год			Изменение 2022-2021гг	Изменение 2023-2022гг
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,03	7,01	8,12	-0,28%	+15,83%
Период погашения дебиторской задолженности	52,05	55,12	40,84	+5,89%	-25,91%
Доля дебиторской задолженности в активах	11,08	11,76	9,28	+6,13%	-21,09%

Для коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности нет четких нормативов. Как видно из таблицы, в 2022 году быстрее всего дебиторы перечисляли оплаты по своим задолженностям. Если период оборачиваемости становится длиннее, то растет риск непогашения долга. Высокий коэффициент оборачиваемости свидетельствует об улучшении финансового контроля за поступлением оплаты от покупателей и прочих контрагентов.

Период погашения дебиторской задолженности нужен для определения среднего времени для погашения дебиторами своих долгов. Расчет данного показателя для аналитиков служит информацией об уровне эффективности управления дебиторской задолженностью. Увеличение продолжительности периода погашения говорит о проблемах со сбором долгов. В 2023 году самый короткий период погашения. Это означает о том, что в этом году оплата задолженностей происходила эффективнее.

Высокое значение доли дебиторской задолженности в активах говорит о значимой доле долгов в составе активов. В 2022 году произошло незначительное увеличение доли дебиторской задолженности в активах. Это увеличение произошло вследствие увеличения продаж. Но уже в 2023 году

доля дебиторской задолженности в активах уменьшилась. Причиной снижения данного коэффициента произошло вследствие повышения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности.

В 2021 году была проведена работа над повышением эффективности компании. Результатом этой работы является снижение показателя дебиторской задолженности путем уменьшения операционных затрат, а также внедрения инновационных технологий и росту объема продаж.

Далее проанализируем кредиторскую задолженность на основе расчета различных показателей. Значения расчетов показателей укажем в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Сводная таблица расчета показателей состояния кредиторской задолженности, в процентах

Показатель	Год			Изменение 2022-2021гг	Изменение 2023-2022гг
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,30	3,90	3,77	-26,42%	-3,34%
Период погашения кредиторской задолженности	68,87	93,59	96,82	+35,89%	+3,45%
Доля кредиторской задолженности в пассивах	18,40	22,62	22,55	+22,93%	-0,31%

Для коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности нет четких нормативов, так как они зависят от отраслевой деятельности. Но для всех организаций действует одно условие: чем меньше дней требуется для оборота кредиторской задолженности, тем лучше. За анализируемый период коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности уменьшился на



29,76%. Такое изменение говорит о том, что в период с 2021 по 2023 года компания смогла закрыть больше своих долгов перед кредиторами.

Показатель периода погашения кредиторской задолженности говорит о количестве оборотов, который требуется кредиторам для оплаты их долгов. Данный показатель должен быть равен или превышать период погашения дебиторской задолженности. Его рост свидетельствует о том, что компания имеет возможность использовать финансы кредиторов на более длительный срок.

Увеличение доли кредиторской задолженности в пассивах увеличивает вероятность попадания компании в долговой кризис. Обороты кредиторской задолженности не должны превышать обороты дебиторской задолженности. Превышение оборотов кредиторской задолженности над дебиторской свидетельствует об уменьшении финансовой устойчивости [13].

После расчета всех показателей нужно рассчитать соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Результаты расчетов сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Сводная таблица расчета соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, в процентах

Показатель	Год			Изменение 2022-2021гг	Изменение 2023-2022гг
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	0,74	0,56	0,47	-24,33%	-16,08%

Рекомендуемое значение соотношения дебиторской и кредиторской задолженности должно быть близко к значению единицы. В нашем случае, коэффициенты за все три анализируемых года ниже 1. В связи с этим, требуется предпринимать меры для предотвращения ухудшения положения компании на рынке [6].

Таким образом, анализ дебиторской и кредиторской задолженности позволил нам выделить существующие проблемы. Размер и состояние дебиторской задолженности находится на приемлемом для компании уровне. Но для повышения финансовой устойчивости мы должны разработать мероприятия, направленные на снижение большего размера дебиторской задолженности. А вот кредиторская задолженность увеличивалась за анализируемый период. Это является важным сигналом для вмешательства со стороны руководства для ее снижения. Мероприятия, направленные на снижение размера кредиторской задолженности, помогут нам выявить существующие недостатки в управлении кредиторской задолженности, а также существенно уменьшить ее размер в целях повышения финансовой устойчивости. В третьем разделе рассмотрим, какие мероприятия проводит компания для снижения размеров дебиторской и кредиторской задолженности, а также составим свои рекомендации по её снижению.

### **3 Мероприятия и рекомендации по совершенствованию управления кредиторской задолженности**

#### **3.1 Мероприятия, проводимые компанией по снижению дебиторской и кредиторской задолженностью**

Основной особенностью электросетевой деятельности компании заключается в том, что они необходимы для обеспечения жизнедеятельности физических и юридических лиц.

Финансовая стабильность компании во многом зависит от состояния расчетов с контрагентами. Высокие размеры дебиторской и кредиторской задолженности пагубно влияют на финансовое состояние компании. В связи с этим, всем компаниям рекомендуется проводить должный контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности. В современных условиях, компании сами решают, какую политику по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью внедрить, а также, вычислить приемлемый уровень дебиторской и кредиторской задолженности.

Внутренний контроль состоит из совокупности мероприятий, рекомендаций и политик, которые направлены на упорядоченное и эффективное ведение хозяйственной деятельности. Выбор подходящей политики по снижению уровня дебиторской и кредиторской задолженности позволяет компании максимизировать прибыль.

Дебиторская задолженность является источником дохода для компании, которая увеличивает ее обороты. Наличие дебиторской задолженности является благоприятным фактором при ее небольшом размере [22].

Дебиторская задолженность увеличилась по следующим причинам:

- увеличение авансов, выданных ПАО «ТНС энерго Воронеж» в связи с проведением зачетом встречных требований;
- возникновение задолженности по процентам по выданным займам;
- начислением штрафов, пеней по решениям судам.

Нарушение условий оплаты является основанием для направления дебиторам претензионных писем. Для снижения суммы просроченной дебиторская задолженности компания периодически проводит работу в соответствии с внутренним регламентом. Для урегулирования разногласий, связанных с оспариваемой задолженностью, компания проводит регулярные переговоры. Кроме того, компанией проводятся следующие действия:

- заключение договоров о реструктуризации задолженности;
- заключение договоров уступки права требования;
- проведение зачетов встречных требований;
- ограничение режима потребления электроэнергии потребителям, которые допустили просрочки по оплате оказанных услуг;
- публикация материалов в открытом доступе на сайтах средств массовой информации.

Компании удалось снизить размер просроченной дебиторской задолженности более чем в два раза. Изменение размера просроченной задолженности представим в виде таблицы 8. Результатом всей проведенной работы по взысканию просроченной дебиторской задолженности являются положительные судебные решения, полученные компанией в размере 8 768,58 миллионов рублей. Решения в пользу компании составляют 94%. Такой процент говорит об эффективном управлении дебиторской задолженностью.

Наличие кредиторской задолженности является обычным явлением для многих компаний различных отраслей. Однако необходимо помнить о том, что эффективное использование кредиторской задолженности является ключевым фактором успешного развития предприятия. Основной целью управления задолженностью является предотвращение сильного роста кредиторской задолженности сверх определенной величины, которая значительно влияет на финансовое состояние компании. Отметим, что увеличение кредиторской задолженности повышает привлечение заемных средств от сторонних лиц, что является отрицательным фактором [4].

Таблица 8 – Размеры просроченной дебиторской и кредиторской задолженности за 2021-2023 года, в рублях

Показатель	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Просроченная дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, тыс.руб.	14 034 652	9 064 282	5 340 979	-	35,42	-	41,08
Просроченная кредиторская задолженность, тыс. руб., платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, тыс.руб.	2 374 200	3 432 691	3 160 339	+	44,58	-	7,94

В ПАО «Россети Центр» сформирована своя политика покупок – Положение о закупке. Совет директоров ежегодно утверждает план закупок. Одной из ключевых задач политики является нацеленность на заключение взаимовыгодных долгосрочных договоров с фиксированными ценами на весь период действия договора. Такие договора помогают избежать повышения цен и увеличения кредиторской задолженности. Также, компания проводит тщательный отбор и оценку поставщиков через реестр недобросовестных поставщиков до начала заключения договора. Обязательным условием для поставщиков является наличие стабильного финансового состояния и своевременное и регулярное выполнение договорных обязательств. Компания предлагает своим поставщикам честную конкуренцию и взаимовыгодные коммерческие предложения. Все вышеперечисленные действия помогают в снижении кредиторской задолженности. Кроме того, в Едином стандарте

закупок указано, что максимальный срок оплаты поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг по договорам, заключенными с субъектами малого и среднего предпринимательства, должен составлять не более семи дней с даты приемки поставленного товара, выполненной работы или оказанной услуги. По остальным договорам срок оплаты за поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги. Данные правила помогают контролировать сроки оплаты без начисления пеней, штрафов или расторжения договорных отношений с поставщиками и подрядчиками.

За анализируемый период объем кредиторской задолженности вырос более чем на 30%. Увеличение кредиторской задолженности связано с:

- ростом текущей задолженности по налогам и сборам;
- ростом полученных авансов от покупателей;
- ростом текущей задолженности перед бюджетами и фондами в связи с отсрочкой оплаты страховых взносов согласно Постановлению Правительства №776 от 29.04.2024 «Об изменении сроков уплаты страховых взносов в 2022 году»;
- возникновением текущей задолженности по оплате труда;
- возникновением долгов по дивидендным выплатам в связи с принятием решения о выплате дивидендов.

В целях повышения эффективности управления кредиторской задолженностью в ПАО «Россети центр» нужно следовать следующим действиям:

- составить оптимальные условия поставок и оплат для компании, которые не повлияли бы на ведение деятельности;
- искать поставщиков, которые предлагают оптимальные условия поставок и оплат для компании. Выбор таких поставщиков должен проводиться в условиях конкурсного выбора.
- контролировать тенденции изменений кредиторской задолженности [12].

На основании анализа во главе 2 выпускной квалификационной работы мы можем увидеть, что дебиторская задолженность не является проблемной частью, так как она не сильно увеличилась, а в части просроченной задолженности даже уменьшилась. А вот для кредиторской задолженности необходимо разработать мероприятия и рекомендации по ее усовершенствованию и снижению, так как показатель кредиторской задолженности резко выросли [19].

Одной из первых задач эффективного управления кредиторской задолженностью является разработка оптимальной стратегии работы с поставщиками товаров, работ и услуг. Данная стратегия должна включать в себя оптимальные сроки оплаты долгов, необходимые для производства объемы закупок и формы расчетов с поставщиками. Вдобавок нужно учитывать специфику работы с каждым поставщиков.

Во время анализа управления кредиторской задолженностью в ПАО «Россети центр» мы нашли следующие проблемы:

- заметный рост кредиторской задолженности;
- недостаточная коммуникабельность между различными отделами;
- отсутствие должного контроля за изменением состояния кредиторской задолженности;
- отсутствие четкой системы работы по управлению и снижению кредиторской задолженности;
- ошибочная оценка причин, по которым возник рост кредиторской задолженности компании.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженностью помог нам рассмотреть проблемы в системе взаиморасчетов с поставщиками. У ПАО «Россети центр» внушительные объемы реализации. Главным недостатком системы взаиморасчетов является значительный темп роста кредиторской задолженности за анализируемый период. В течение анализируемого периода, то есть с 2021 по 2023 года, наблюдалось значительное увеличение

кредиторской задолженности при недостаточном обеспечении денежными средствами для ее погашения.

На основании анализа мы делаем вывод о некачественной работе компании по управлению кредиторской задолженности. Для увеличения доступных денежных средств компании требуется устранить текущие недостатки в управлении кредиторской задолженностью. К этим недостаткам относятся:

- отсутствие должного контроля за финансовыми потоками компании;
- недостаточный контроль за оборачиваемостью и соотношением кредиторской и дебиторской задолженности;
- неподходящие сроки оплаты и условия поставок с поставщиками;
- наличие экономических проблем внутри как внутри одного государства, так и во всем мире;
- ограниченная осведомленность сотрудников компании про методы по совершенствованию управления кредиторской задолженности [5].

В связи с вышеизложенным, компании требуется тщательно контролировать размер кредиторской задолженности. Для погашения кредиторской задолженности потребуются дополнительное внешнее финансирование в виде заемных средств. Рост кредиторской задолженности является одним из главных финансовых показателей, требующий пристального внимания со стороны руководства предприятия.

Кроме того, увеличение просроченной кредиторской задолженности является предупреждением, который говорит о проблемах в финансовой устойчивости компании. Компании требуется принять меры для минимизации негативных последствий. Разработка мероприятий по совершенствованию управления кредиторской задолженностью, а также активное взаимодействие с поставщиками поможет компании укрепить финансовую устойчивость. Далее рассмотрим несколько мероприятий по совершенствованию и снижению кредиторской задолженности [19].



### 3.2 Разработка рекомендаций по снижению дебиторской и кредиторской задолженностью

Предлагаем рассмотреть несколько мероприятий для снижения и повышения эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженности, указанные на рисунке 3.

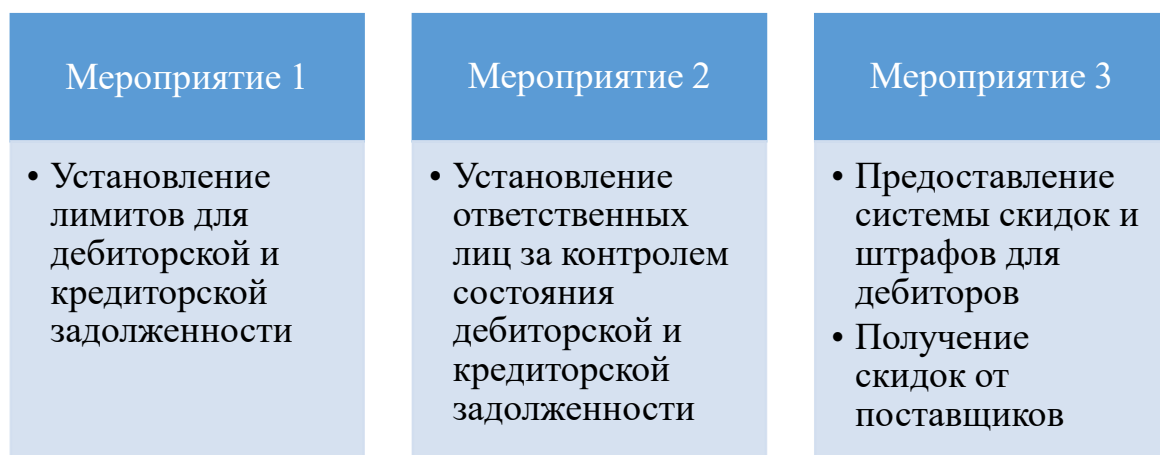


Рисунок 2 – Предлагаемые мероприятия по снижению дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Россети центр»

Установка ограничений на сумму задолженности перед дебиторами и кредиторами является важным фактором в системе контроля и эффективности использования ресурсов. Когда задолженность становится слишком большой и не может быть погашена с помощью ликвидных активов, это отрицательно сказывается на ликвидности, платежеспособности организации и ухудшает её финансовое положение.

Основной инструмент для учета лимитов дебиторской и кредиторской задолженности – введение платежного календаря. Данный инновационный инструмент помогает организовать и систематизировать процессы по учету, отслеживанию и погашению дебиторской задолженности от покупателей и кредиторской задолженности перед поставщиками. Платежный календарь является структурированным и удобным инструментом, который позволяет

просмотреть все текущие и предстоящие платежи по кредиторской задолженности. В нём содержится информация о сумме задолженности, дате поступления оплаты, сроке оплаты, а также о состоянии каждого платежа – в ожидании, оплачен или просрочен [28].

Более того, платежный календарь позволяет настраивать уведомления и напоминания о сроках оплаты, чтобы избежать просрочек и штрафов. Это помогает компаниям своевременно планировать и контролировать свои финансовые потоки, снижая риски недостатка средств и сохраняя высокий уровень взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками. Благодаря платежному календарю компания может упростить процесс учета дебиторской и кредиторской задолженности, сократить время и ресурсные затраты, а также повысить прозрачность и точность финансовой отчетности. Это дает значительные преимущества и способствует успеху компании в современном бизнесе.

Такой платежный календарь нужен каждой крупной компании. Для его ведения можно использовать Excel или настроить его в программном продукте 1С. Управление календарем в программе 1С помогает упорядочить контроль над всеми документами и оплатами.

Внедрение платежного календаря поможет сократить размеры дебиторской и кредиторской задолженности. К примеру, просроченная кредиторская задолженность в 2021 году составляла 9,72%, в 2022 году составляла 10,77%, а в 2023 году – 9,43% от общей суммы кредиторской задолженности. По прогнозным расчетам, внедрение платежного календаря поможет снизить дебиторскую и кредиторскую задолженность примерно на 8-10% от общей суммы дебиторской или кредиторской задолженности (Приложение Г, рисунок Г.1, Г.2, Г.3).

Таблица 9 – Доли дебиторской и кредиторской задолженности в общей их сумме задолженности, в процентах

Показатель	Год		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Дебиторская задолженность	37,59	34,21	29,16
Кредиторская задолженность	62,41	65,79	70,84

Как видно из таблицы 9, кредиторская задолженность составляет более 60% общей суммы задолженности кредиторской и дебиторской задолженности. Оптимальным значением для кредиторской задолженности составляет не более 50% дебиторской задолженности. По расчетам, приведенным в таблице 2.6, можем сделать вывод, что соотношение дебиторской задолженности уменьшается, а кредиторской наоборот увеличивается. К примеру, в 2022 году на 1 рубль кредиторской задолженности приходится 0,34 рублей дебиторской задолженности.

Второе мероприятие заключается в установлении ответственных лиц за состоянием и контролем дебиторской и кредиторской задолженности. Также, можно внедрить некий регламент по контролю за этими видами задолженности.

Установка и назначение ответственных лиц за контролем состояния дебиторской и кредиторской задолженности является важным этапом в организации управления данным процессом. Такие лица должны обладать не только профессиональными знаниями и навыками в области финансового менеджмента, но и быть готовыми к принятию решений, связанных с оптимизацией процедур и повышением эффективности взаимодействия с дебиторами и кредиторами [25].

В первую очередь, установка ответственных лиц подразумевает определение их функциональных обязанностей и полномочий. Они должны быть ответственны за следующие аспекты:

- регулярный анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности. Ответственные лица должны осуществлять мониторинг существующих задолженностей, контролировать сроки и размеры платежей, а также оценивать актуальность и достоверность информации о дебиторах кредиторах;
- разработка и внедрение процедур по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Одной из основных задач ответственных лиц является создание и оптимизация механизмов работы с дебиторами и кредиторами, включая разработку процедур и инструкций, регулирующих взаимодействие с ними;
- взаимодействие с дебиторами и кредиторами. Для успешного управления дебиторской и кредиторской задолженностью необходимо установить эффективный и доверительный контакт с дебиторами и кредиторами. Ответственные лица должны поддерживать постоянную коммуникацию с ними, решать вопросы, связанные с оплатой задолженности и организацией взаиморасчетов;
- участие в разработке планов по улучшению показателей управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Ответственные лица должны активно участвовать в процессе анализа ситуации и разработке мероприятий по снижению дебиторской и кредиторской задолженности, сокращению сроков оплаты и улучшению связей с дебиторами и кредиторами.

Последним мероприятием по снижению дебиторской задолженности является предоставление системы скидок и штрафов. Назначение пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты нужно прописывать в контрактах. Размеры скидок нужно устанавливать в зависимости от срока оплаты. К примеру, при полной предварительной оплате в течение 15 дней можно предоставить скидку в размере 7%, при оплате в течение 30 дней – 3%. Рассмотрим экономическую эффективность от применения данного мероприятия, составив таблицу 10. Размер сниженной дебиторской

задолженности в 2023 году составляет 2 771 895 тысяч рублей. Предположим, что скидкой воспользуются 15% от общего числа покупателей.

Таблица 10 – Экономическая эффективность применения скидочной системы дебиторам, в тысячах рублей

Показатель	Вариант без скидочной системы	Вариант со скидочной системой	Расчет
Размер скидки	-	скидка 7%	
1	2	3	4
Сумма скидки	0	194 032,65	$2\,771\,895 \times 7\%$
Размер суммы, если скидкой воспользуются 15% покупателей	0	415 784,25	$2\,771\,895 \times 15\%$
Итоговый размер дебиторской задолженности	2 771 895	2 993 644,6	$2\,771\,895 - 194\,032,65 + 415\,784,25$
Экономическая эффективность	$2\,993\,644,6 - 2\,771\,895 = 221\,749,6$		

Как видим из расчета, экономическая эффективность составляет 221 479,6 рублей. Это значит, что мы сможем снизить размер дебиторской задолженности примерно на 8-10%.

Последнее мероприятие для снижения кредиторской задолженности – это получение кредита от поставщиков. Почти у каждой компании есть задолженность перед поставщиками, которую нужно оплатить. Торговый кредит помогает снизить оборотный капитал. Такой метод финансирования является выгодным, поскольку редко сопровождается процентами поставщиков. Вместе с тем, следует учесть, что использование торгового кредита может привести к потере деловой репутации поставщиков и упущению возможности получения скидок при досрочной оплате задолженности [28].

Рассмотрим на примере плюсы товарного кредита. В 2021 году одним из крупнейших поставщиков является ООО «Техническая служба» с объемом закупок на сумму 1 673,8 миллионов рублей. Предположим, что при оплате в течение пятнадцати дней 15% от общей суммы договора, поставщик

предоставляет отсрочку на 180 дней. В таком случае, в течение пятнадцати дней компания оплатит сумму в размере:

$$1\,673,8 \text{ миллионов рублей} \times 15\% = 251,07 \text{ тысяч рублей}$$

Оставшуюся сумму договора в размере 1 422,73 тысяч рублей нужно будет оплатить частями в течение полугода. Сумма сэкономленных денежных средств при кредитной ставке в размере 17,5% годовых составляет:

$$\left(\frac{182}{365}\right) \times \left(\frac{17,5}{100}\right) \times 1\,422,73 = 124,49 \text{ тысяч рублей}$$

Если бы не была получена отсрочка на 180 дней, то помимо 1 673,8 миллионов рублей компании пришлось бы уплатить и начисленные проценты. Общая сумма уплаченных процентов составила бы:

$$\left(\frac{365}{365}\right) \times \left(\frac{17,5}{100}\right) \times 1\,673,8 = 292,92 \text{ тысяч рублей}$$

Как мы видим, это одна из оптимальных схем, которая поможет сократить кредиторскую задолженность без дополнительного внешнего финансирования с помощью заемных средств, то есть без дополнительных расходов.

Во время анализа было выявлено несколько важных моментов. К примеру, наблюдался стабильный рост общего объема производства, который благоприятно влияет на развитие компании. Кроме того, немаловажным фактором, который мы выявили во время анализа, является введение нововведений в структуру производства.

За анализируемый период мы видим сдвиг от классических решений к инновационным. Данные изменения указывают на то, что компания смогла адаптироваться к новым требованиям современного рынка и сохранить свою конкурентоспособность по сравнению с другими компаниями.

Более того, в последние года мы наблюдали постепенное улучшение большинства показателей финансовой устойчивости. Данное улучшение свидетельствует о том, что компания приложила много усилий по оптимизации и снижению размера затрат. Благодаря этим усилиям удалось повысить эффективность производства и обеспечить максимальное использование ресурсов.

Мы уверены, что выполнение всех этих мер позволит компании укрепить позицию на рынке и обеспечить устойчивый рост в будущем.

## Заключение

Целью выпускной квалификационной работы являлось рассмотрение темы «Управление дебиторской и кредиторской задолженности» на примере Публичного акционерного общества «Россети Центр».

В первом разделе выпускной квалификационной работы было дано внимание теоретическим аспектам управления дебиторской и кредиторской задолженности компании. Возникновение дебиторской задолженности характеризуется отвлечением денежных средств из оборота компании. Дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам, имеющим риск. Увеличение этого вида задолженности оказывает негативное влияние на финансовые результаты компании. Наличие кредиторской задолженности также оказывает негативное влияние, снижая показатели деятельности компании. Увеличение кредиторской задолженностью характеризует недостаточность денежных средств на её погашение.

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью взаимосвязаны между собой и имеют большое влияние на финансовое состояние всей компании. Одним из условий финансовой устойчивости является равенство размеров дебиторской и кредиторской задолженностью. В связи с этим, требуется постоянно контролировать состояние дебиторской и кредиторской задолженности.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы была показана организационная структура и рассмотрены темпы изменений основных организационно-экономических показателей ПАО «Россети Центр». Также, был проведен анализ состояния размеров дебиторской и кредиторской задолженности. В ходе анализа была выявлена тенденция снижения дебиторской задолженности и увеличение кредиторской задолженности. За анализируемый период долгосрочная дебиторская задолженность снизилась на 939 272 тысячи рублей. Снижение размера долгосрочной дебиторской задолженности при повышении объемов продаж свидетельствует об



эффективной работе с дебиторами по погашению долгов. Краткосрочная дебиторская задолженность немного увеличилась – на 20 252 тысяч рублей. Небольшое увеличение краткосрочной дебиторской задолженности произошло вследствие роста объемов продаж.

Увеличение кредиторской задолженности характеризуется увеличением закупок сырья и материалов для ведения деятельности. Долгосрочная кредиторская задолженность за анализируемый период выросла на 2 498 040 тысяч рублей. Рост кредиторской задолженности свидетельствует об увеличении размера заемных средств. Размер краткосрочной кредиторской задолженности увеличился на 6 589 110 тысяч рублей. Отсутствие должного размера денежных средств стало причиной привлечения заемных средств. В ходе проведенного анализа было выявлено то, что дебиторская задолженность не является проблемной частью финансовой устойчивости, так как её размеры снизились. Но размеры кредиторской задолженности увеличились за анализируемый период. В связи с этим, нужно проанализировать имеющуюся политику по закупкам, а также разработать мероприятия для снижения кредиторской задолженности.

Третий раздел посвящен разработке мероприятий по снижению размера кредиторской задолженности. Было предложено 3 вида мероприятия для снижения размера кредиторской задолженности:

- установка лимитов кредиторской задолженности;
- установка ответственных лиц для наблюдения за состоянием кредиторской задолженности;
- получение скидок от поставщиков.

Для достижения лучшего результата требуется использовать все предложенные мероприятия. Но самым оптимальным вариантом является получение кредита от поставщиков. Данное мероприятие помогает сэкономить денежные средства при оплате за товары, работы или услуги в установленные договором сроки. В связи с этим, компании выгодно тесно сотрудничать с теми поставщиками, у которых предусмотрены скидочные

системы. На нашем примере, сумма сэкономленных денежных средств составила бы 124,49 тысячи рублей. В случае получения скидочных систем от других поставщиков компания сможет сэкономить большой размер денежных средств. Сэкономленные денежные средства компания сможет направить на погашение других долгов перед дебиторами или кредиторами.

Одним из элементов управления дебиторской и кредиторской задолженностью является регулярное проведение инвентаризации взаиморасчетов.

Мероприятия, которые мы разработали в данной выпускной квалификационной работе, можно применять для работы с поставщиками и подрядчиками. Снижение дебиторской задолженности позволит компании развивать свою производственную деятельность. Снижение кредиторской задолженности позволяет уменьшить финансовое давление на компанию и улучшить кредитоспособность на рынке. Прибыль компании является основой устойчивого и стабильного дохода. Кроме того, прибыль вносит большую пользу в экономическое развитие каждого отдельного государства.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Байен Л.Г. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью: стратегии и методы / Л.Г. Байен – Изд-во дом «Питер», 2020, 256 с.;
2. Башкатов В.В. Дебиторская и кредиторская задолженность: понятие, нормативное регулирование и отражение в бухгалтерском балансе / В.В. Башкатов // Деловой вестник предпринимателя, 2021, - 121 с.;
3. Вахрин П.И. Финансы: учебник для ВУЗов / П.И. Вахрин, А.С. Нешиной. – 3-е изд., перераб. И доп. – Москва: Дашков и К, 2013, - 532 с
4. Войтоловский А.П. Экономический анализ в 2-ух частях. Часть 2: учебник для ВУЗов / под редакцией Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой – 7-е изд., переработанное и дополненное – Изд-во Юрайт, 2021, - 302 с.;
5. Вячеславовна М.С. Дебиторская и кредиторская задолженность коммерческой организации / М.С. Вячеславовна // Актуальные научные исследования в современном мире, 2021, - 226 с.;
6. Дмитриева А.В. Роль анализа дебиторской и кредиторской задолженности в системе внутреннего контроля экономического субъекта / А.В. Дмитриева // Инновации. Наука. Образование, 2021, - 142 с;
7. Ефимова Н.А. Инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженности современного предприятия / Н.А. Ефимова // Экономика и управление: научно-практический журнал, 2021, - 181 с.;
8. Ильин А.Е. О некоторых аспектах управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия / А.Е. Ильин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2021, - 111 с;
9. Интегрированный годовой отчет ПАО «Россети центр» за 2021 и 2022 года;

10. Костюченко Н. Анализ кредитных рисков. Часть 2. Проблемная задолженность / Н. Костюченко – Изд-во Эксмо, 2020, - 303 с;
11. Курищев Р.В. Особенности управления дебиторской и кредиторской задолженностью / Р.В. Курищев // Economics, 2021, - 147 с;
12. Минаева С.С. Система управления дебиторской и кредиторской задолженности: формирование в современных условиях / С.С. Минаева // Аспирант, 2021, - 165 с;
13. Моисеева Е.Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.Г. Моисеева, Изд-во Н.Новгород:НГТУ, 2020, - 560 с.;
14. Муталибова З.Р., Современные проблемы учета и контроля дебиторской и кредиторской задолженности / З.Р. Муталибова // Вестник научной мысли, 2021, - 145 с;
15. Назарова О.В. Взаимосвязь между управлением дебиторской и кредиторской задолженностью и формированием денежного потока организации / О.В. Назарова, В.А. Ткаченко // Modern Science, 2021, - 112 с.;
16. Нестерова И.А. Экономическая сущность, виды и классификации дебиторской и кредиторской задолженности / И.А. Нестерова, В.В. Малая // Деловой вестник предпринимателя, 2021, - 165 с.;
17. Пушкин А.В. Стратегии взыскания долгов: управление задолженностью / Пушкин А.В, Изд-во Эксмо, 2022, - 240 с.;
18. Рабинович А.М. «Векселя, облигации и складские свидетельства»: бухгалтер и налогообложение / А.М. Рабинович, Ф.А. Гудков // Налоговый вестник, 2020. – 173 с.;
19. Соловьев И.Н. Антиколлектор. Правовые основы государственного регулирования взыскания просроченной задолженности. Учебное пособие / И.Н. Соловьев, Изд-во Проспеки, 2022, - 134 с.;
20. Сутягин В.Ю. Основы оценки дебиторской задолженности / В.Ю. Сутягин, Изд-во НИЦ Инфра-м, 2021, - 164 с.;
21. Ткаченко Д.В. Сбор долгов без судов: работа с дебиторской задолженностью / Д.В. Ткаченко, Изд-во Альпина Паблишер, 2021, - 304 с.;

22. Толчинская М.Н. Современные инструменты управления дебиторской и кредиторской задолженностью / М.Н. Толчинская // Вопросы устойчивого развития общества, 2021, - 251 с;
23. Шадрина Г.В. Экономический анализ: учебник для ВУЗов / Г.В. Шадрина – 3-е изд., перераб. И доп. – Изд-во Юрайт, 2021, - 461 с;
24. Account Payable and Other Payables [electronic resource] // Business Encyclopedia ISBN 978-1929500109. 2019. Solution Matrix Ltd All Rights Reserved. URL: <https://www.business-case-analysis.com/account-payable.html> (date of treatment: May 19, 2019);
25. Heddervik C. Analysis of the Operation and Financial Condition of the Enterprise [electronic resource] // Institute of Professional Financial Managers London, UK. 2009. P.43-46. URL: [https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2\\_FA\\_Course\\_ENG\\_Final.pdf](https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/2_FA_Course_ENG_Final.pdf) (date of treatment: May 19, 2019);
26. Kenton W., Murphy C. Accounts Payable Turnover Ratio Definition [electronic resource] //Investing financial analysis May 18, 2019. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/accountspayableturnoverratio.asp> (date of treatment: May 19, 2019);
27. Shelton C. How to Manage Accounts Payable [electronic resource] // Accounting, How To, Quickbooks. July 19, 2018. URL: <https://fitsmallbusiness.com/how-to-manage-accounts-payable/> (date of treatment: May 19, 2019);
28. Pham B. Common accounts payable problems and the changing role of the accounts payable function [electronic resource] May 2, 2013. URL: <https://blog.trginternational.com/trg-in-the-board-room/bid/177426/commonaccounts-payable-problems-and-the-changing-role-of-the-accounts-payablefunction> (date of treatment: May 19, 2019).

Приложение А  
Бухгалтерский баланс за 2021-2023 года

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 23 г.

Организация <u>Публичное акционерное общество "Россети Центр"</u>	Дата (число, месяц, год)	31	12	2023
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	75720657		
Вид экономической деятельности <u>передача электроэнергии</u>	ИНН	6901067107		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичные акционерные общества/Смешанная</u>	по ОКВЭД 2	35.12		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКОПФ/ОКФС	12247	41	
Местонахождение (адрес) <u>119017 г.Москва, ул.Ордынка М., д.15</u>	по ОКЕИ	384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ  
 Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора Общество с ограниченной ответственностью "Центр аудиторских технологий и решений - аудиторские услуги"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	7709383532
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1027739707203

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 23 г.	20 22 г.	20 21 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
1.1-1.2	Нематериальные активы	1110	487 957	140 114	145 019
1.2	Результаты исследований и разработок	1120	84 494	70 393	43 778
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2-5	Основные средства	1150	112 032 045	103 556 071	102 089 233
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
8	Финансовые вложения	1170	1 977 571	1 427 290	1 538 371
16.2	Отложенные налоговые активы	1180	4 808 583	4 477 016	4 390 643
6	Прочие внеоборотные активы	1190	2 717 037	2 406 062	2 414 161
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>122 107 687</b>	<b>112 076 946</b>	<b>110 621 205</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
7	Запасы	1210	4 000 943	3 928 926	3 037 176
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 641	21 020	20 057
10	Дебиторская задолженность	1230	13 793 435	16 565 530	14 712 455
8	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	748 789	1 970 999
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7 056 328	6 174 793	1 490 011
6	Прочие оборотные активы	1260	1 671 390	1 332 043	900 692
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>26 524 737</b>	<b>28 771 101</b>	<b>22 131 390</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>148 632 424</b>	<b>140 848 047</b>	<b>132 752 595</b>

## Продолжение Приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 23 г.	20 22 г.	20 21 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
11.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 221 794	4 221 794	4 221 794
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11.3	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
11.2	Резервный капитал	1360	211 090	211 090	211 090
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	56 393 826	50 752 324	49 062 902
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>60 826 710</b>	<b>55 185 208</b>	<b>53 495 786</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1410	27 785 374	21 467 242	33 778 143
16.2	Отложенные налоговые обязательства	1420	10 142 856	9 245 945	8 975 197
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
13	Прочие обязательства	1450	10 321 167	7 684 269	7 823 127
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>48 249 397</b>	<b>38 397 456</b>	<b>50 576 467</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1510	10 523 664	17 776 587	8 509 419
13	Кредиторская задолженность	1520	23 194 413	24 179 014	16 605 303
	Доходы будущих периодов	1530	37 036	69 749	24 164
14	Оценочные обязательства	1540	5 801 204	5 240 033	3 541 456
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>39 556 317</b>	<b>47 265 383</b>	<b>28 680 342</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>148 632 424</b>	<b>140 848 047</b>	<b>132 752 595</b>

Руководитель

" 15 "



И.В. Маковский  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Л.А. Скларова  
(расшифровка подписи)

## Приложение Б

# Отчет о финансовых результатах за 2021-2022 года

Отчет о финансовых результатах  
за 12 месяцев 20 22 г.

Организация Публичное акционерное общество "Россети Центр"  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности передача электроэнергии  
Организационно-правовая форма/форма собственности Публичные акционерные общества/Смешанная  
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)	31   12   2022
Форма по ОКУД	0710002
по ОКПО	75720657
ИНН	6901067107
по ОКВЭД 2	35.12
по ОКОПФ/ОКФС	12247   41
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 12 мес.	за 12 мес.
			2022 г.	2021 г.
1	2	3	(1)	(2)
			4	5
	Выручка	2110	109 702 035	103 168 287
	в том числе			
	выручка от передачи электроэнергии	2111	101 662 768	97 771 073
	выручка от техприсоединения	2112	2 511 259	1 486 823
	выручка от организации функционирования и развитию ЕЭС России в части распределительного электросетевого комплекса	2113	-	-
	выручка от перепродажи электроэнергии и мощности	2114	595 619	591 226
	доходы от участия в других организациях	2115	-	-
	доходы от аренды	2116	61 872	38 521
	выручка от продажи прочей продукции, товаров, работ, услуг промышленного характера	2117	4 670 517	3 280 644
	выручка от продажи прочей продукции, товаров, работ, услуг непромышленного характера	2118	-	-
2.1.	Себестоимость продаж	2120	(94 157 029)	(90 218 849)
	в том числе			
	себестоимость передачи электроэнергии	2121	(89 668 479)	(87 399 482)
	себестоимость техприсоединения	2122	(392 688)	(305 184)
	себестоимость организации функционирования и развитию ЕЭС России в части распределительного электросетевого комплекса	2123	-	-
	себестоимость перепродажи электроэнергии и мощности	2124	(512 739)	(510 336)
	себестоимость участия в других организациях	2125	-	-
	себестоимость услуг аренды	2126	(23 075)	(8 810)
	себестоимость прочей продукции, товаров, работ, услуг промышленного характера	2127	(3 560 048)	(1 995 037)
	себестоимость прочей продукции, товаров, работ, услуг непромышленного характера	2128	-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15 545 006	12 949 438
2.1.	Коммерческие расходы	2210	(17 877)	(15 887)
2.1.	Управленческие расходы	2220	(2 235 814)	(2 315 777)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	13 291 315	10 617 774
	Доходы от участия в других организациях	2310	3 965	20 393
	Проценты к получению	2320	712 462	370 528
	Проценты к уплате	2330	(4 146 169)	(2 518 057)
5.1.1.	Прочие доходы	2340	6 210 746	3 380 164
5.1.1.	Прочие расходы	2350	(9 344 299)	(6 041 488)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 728 020	5 829 314
2.3.	Налог на прибыль	2410	(1 982 279)	(1 526 908)
2.3.	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(2 167 200)	(1 886 646)
2.3.	отложенный налог на прибыль	2412	184 921	359 738
2.3.	Прочее	2460	(207 985)	(155 257)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 537 756	4 147 149

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 12 мес.	за 12 мес.
			2022 г.	2021 г.
			(1)	(2)
5.1.1.	<b>СПРАВОЧНО</b>			
5.3.1.	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	4 537 756	4 147 149
2.2.	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,0001075	0,0000982
2.2.	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



И.В. Маковский  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Л.А. Сяклярова  
(подпись)

20 23 г.



## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах за 2022-2023 года

#### Отчет о финансовых результатах за январь - декабрь 20 23 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Публичное акционерное общество "Россети Центр"</u>	20 23 г.	по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	31	12
Вид экономической деятельности <u>передача электроэнергии</u>		по ОКВЭД 2	75720657	2023
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичные акционерные общества/Смешанная</u>		по ОКПФ/ОКФС	6901067107	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	35.12	
			12247	41
			384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь	
			20 23 г.	20 22 г.
17	Выручка	2110	123 264 876	109 702 035
18	Себестоимость продаж	2120	( 105 693 296 )	( 94 157 029 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	17 571 580	15 545 006
18	Коммерческие расходы	2210	( 12 833 )	( 17 877 )
18	Управленческие расходы	2220	( 2 032 718 )	( 2 235 814 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 526 029	13 291 315
	Доходы от участия в других организациях	2310	8	3 965
19	Проценты к получению	2320	745 699	712 462
20	Проценты к уплате	2330	( 4 155 209 )	( 4 146 169 )
21	Прочие доходы	2340	13 577 356	6 210 746
21	Прочие расходы	2350	( 16 711 762 )	( 9 344 299 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 982 121	6 728 020
16.1-16.3	Налог на прибыль	2410	( 2 419 747 )	( 1 982 279 )
	в т.ч.			
	текущий налог на прибыль	2411	( 2 559 124 )	( 2 167 200 )
	отложенный налог на прибыль	2412	139 377	184 921
	Прочее	2460	( 447 609 )	( 207 985 )
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 114 765	4 537 756

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь	
			20 23 г.	20 22 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода		-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	6 114 765	4 537 756
11.5	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,0001448	0,0001075
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_  
" 15 \_\_\_\_\_ 20 24 г.



И.В. Маковский  
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись)

Л.А. Склярова  
(расшифровка подписи)

11

Рисунок В.1 - Отчет о финансовых результатах за 2022-2023 г

## Приложение Г

### Размеры дебиторской задолженности за 2021-2023 года

Депозитные вклады размещены в финансовых учреждениях, которые считаются надежными контрагентами с устойчивым финансовым положением на финансовом рынке Российской Федерации.

Существенных ограничений на использование денежных средств нет.

#### Расшифровка строк «Прочие поступления» и «Прочие платежи» Отчета о движении денежных средств

Наименование показателя	31.12.2023	31.12.2022
1	2	3
<b>Прочие поступления по текущей деятельности</b>	<b>2 738 873</b>	<b>1 628 264</b>
<i>Проценты за пользование денежными средствами</i>	75 441	114 740
<i>Проценты по депозитам (денежным эквивалентам)</i>	441 157	274 563
<i>Процентный своп на инфляцию</i>	-	-
<i>Расчеты по штрафам, пеням, неустойкам к получению</i>	495 487	172 209
<i>НДС</i>	384 802	436 001
<i>Безоговорное потребление</i>	43 649	37 058
<i>Продажа МПЗ и прочих активов</i>	47 255	43 021
<i>Расчеты по дог об уступке прав требования</i>	51 393	94 212
<i>Возмещение ущерба</i>	1 160 558	218 855
<i>Обеспечительные платежи</i>	-	164 192
<i>Ошибочно перечисленные денежные средства</i>	1 454	19 582
<i>Прочие поступления</i>	37 677	53 831
<b>Прочие платежи по текущей деятельности</b>	<b>3 821 923</b>	<b>3 733 167</b>
<i>Платежи по налогам (за исключением НДС, налога на прибыль)</i>	1 552 627	2 089 932
<i>НДС</i>	-	-
<i>Страховые платежи</i>	249 336	241 593
<i>Подотчетные суммы</i>	449 558	457 357
<i>Благотворительность</i>	175 000	66 000
<i>Перечисления Первичной профсоюзной организации</i>	169 582	126 310
<i>Выплаты профкому на культмассовые и спортивные мероприятия</i>	76 694	63 545
<i>Оплата НПФ</i>	164 320	161 655
<i>Компенсация расходов ПСП Лизинг</i>	32 139	18 906
<i>Выплаты по решению суда, организациями, расчеты по штрафам, пеням, неустойкам к уплате</i>	872 558	453 355
<i>Прочие выплаты</i>	80 109	54 514

#### 10. Дебиторская задолженность

##### 10.1 Наличие дебиторской задолженности

Наименование показателя	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
1	2	3	4
<b>Дебиторская задолженность, всего</b>	<b>13 793 435</b>	<b>16 565 530</b>	<b>14 712 455</b>
<b>Долгосрочная дебиторская задолженность</b>	<b>1 637 088</b>	<b>2 603 755</b>	<b>2 576 360</b>
Покупатели и заказчики:	1 032 141	2 429 272	2 273 505

55

Рисунок Г.1 - Размеры дебиторской задолженности за 2021-2023 г

## Продолжение Приложения Г

Наименование показателя	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
1	2	3	4
<i>Расчеты по передаче электроэнергии</i>	1 028 555	2 427 455	2 271 902
<i>Расчеты по тех. присоединению</i>	3 063	1 817	1 601
<i>Прочие покупатели и заказчики</i>	523	-	2
<i>Авансы выданные</i>	4 766	3 196	4 077
<i>Прочие дебиторы, в том числе:</i>	600 181	171 287	298 778
<i>Расчеты по агентским договорам</i>	-	-	-
<i>Расчеты по уступке прав требования</i>	171	31 356	62 712
<i>Расчеты по причитающимся процентам</i>	312 749	66 055	32 831
<i>Расчеты по обеспечениям выданным</i>	15 115	18 992	199 113
<i>Пени, штрафы, неустойки по договорам</i>	55 160	539	3 701
<i>Чистая стоимость инвестиций в аренду (долгосрочные)</i>	211 943	54 244	-
<i>Прочие дебиторы</i>	5 043	101	421
<b>Краткосрочная дебиторская задолженность</b>	<b>12 156 347</b>	<b>13 961 775</b>	<b>12 136 095</b>
<b>Покупатели и заказчики:</b>	<b>9 965 921</b>	<b>10 959 459</b>	<b>10 261 977</b>
<i>Расчеты по передаче электроэнергии</i>	9 005 088	10 023 063	9 374 556
<i>Расчеты по тех. присоединению</i>	97 088	137 854	65 570
<i>Расчеты по реализации электроэнергии</i>	5 526	150 171	144 871
<i>Расчеты по услугам осн. вида деятельности (доп.сервис)</i>	438 530	250 273	435 479
<i>Расчеты по услугам осн. вида деятельности (вынос сетей)</i>	25 043	95 860	-
<i>Расчеты по договору единичного исполнительного органа</i>	132 144	78 000	78 724
<i>Расчеты по предоставлению имущества в аренду</i>	9 276	31 974	4 731
<i>Прочие покупатели и заказчики</i>	253 226	192 264	158 046
<b>Авансы выданные:</b>	<b>629 911</b>	<b>1 008 592</b>	<b>574 469</b>
<i>Авансовые расчеты по субподряду</i>	35 693	96 204	399
<i>Авансовые расчеты по приобретению. э/э на технологический расход</i>	77 641	63 672	68 567
<i>Авансовые расчеты по приобретению. э/э на компенсацию потерь</i>	422 554	720 227	410 903
<i>Авансовые расчеты по приобретению МПЗ (кр. топлива)</i>	74 108	96 871	68 454
<i>Прочие авансы выданные</i>	19 915	31 618	26 146
<b>Прочие дебиторы:</b>	<b>1 560 515</b>	<b>1 993 724</b>	<b>1 299 649</b>
<i>Расчеты по агентским договорам</i>	91 522	112 661	80 107
<i>Расчеты по уступке прав требования</i>	66 949	189 312	272 413
<i>Расчеты с бюджетом по налогам, сборам и страховым взносам</i>	644 539	111 262	30 151

56

Рисунок Г.2 - Размеры дебиторской задолженности за 2021-2023 г

## Продолжение Приложения Г

Наименование показателя	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
1	2	3	4
<i>Расчеты по причитающимся процентам краткосрочные</i>	109 719	369 571	236 316
<i>Расчеты по обеспечениям выданным</i>	75 418	67 212	48 402
<i>Пени, штрафы, неустойки по договорам</i>	188 161	284 290	284 772
<i>Расчеты по возмещению прочих причиненных убытков</i>	4 470	194 442	108 317
<i>Расчеты с дебиторами по бездоговорному потреблению</i>	125 529	255 344	159 541
<i>Расчеты с дебиторами</i>	2 985	272 914	871
<i>Чистая стоимость инвестиций в аренду</i>	102 826	35 401	-
<i>Расчеты по прочим доходам</i>	46 840	1 145	262
<i>Расчеты по компенсации затрат по ТП</i>	12 178	8 983	15 718
<i>Расчеты по компенсации затрат по переустройству</i>	22 095	15 248	-
<i>Прочие дебиторы</i>	67 284	75 939	62 779

Дебиторская задолженность, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и необеспеченная соответствующими гарантиями, поручительствами или иными способами, показана в бухгалтерском балансе за минусом резервов сомнительных долгов.

### 10.2 Резерв по сомнительным долгам

Наименование показателя	Период	тыс.руб.				
		На начало года	Начислено	Восстановлено	Использовано	На конец года
1	2	3	4	5	6	7
Резерв по сомнительной дебиторской задолженности	2023	5 842 184	1 955 965	(944 416)	(656 505)	6 197 228
	2022	10 692 164	1 051 280	(1 198 370)	(4 702 890)	5 842 184

Сумма списанной за баланс задолженности неплатежеспособных дебиторов на 31.12.2023 года составляет 9 609 тыс. рублей (на 31.12.2022 – 9 587 тыс. рублей; на 31.12.2021 – 5 960 тыс. рублей).

## 11. Капитал и резервы

### 11.1 Уставный капитал

Уставный капитал Общества зарегистрирован в установленном порядке и полностью оплачен. Уставный капитал Общества отражен в сумме номинальной стоимости обыкновенных акций.

По состоянию на 31 декабря 2023 г., 31 декабря 2022 г., 31 декабря 2021 г. уставный капитал Общества полностью оплачен и состоит:

57

Рисунок Г.3 - Размеры дебиторской задолженности за 2021-2023 г

## Приложение Д

### Размеры кредиторской задолженности за 2021-2023 года

№ п/п	Вид привлечения (кредит/ВКЛ/НКЛ/овердрафт)	Номер кредитного договора	Наименование банка, выдавшего кредит	Дата кредитного договора	Дата окончания срока действия кредитного договора	Дата окончания периода выборки	Сумма договора	Свободный кредитный лимит
29	ВКЛ	0123-0009-ГС	ГПБ	12 апреля 2023 г.	11 апреля 2028 г.	10 апреля 2028 г.	4 500 000	4 500 000
30	ВКЛ	0123-0010-ГС	ГПБ	12 апреля 2023 г.	11 апреля 2028 г.	10 апреля 2028 г.	3 700 000	3 700 000
31	ВКЛ	0123-0011-ГС	ГПБ	12 апреля 2023 г.	11 апреля 2028 г.	10 апреля 2028 г.	4 100 000	100 000
32	ВКЛ	КС-25350/0005/В-23	ВТБ	17 мая 2023 г.	17 мая 2028 г.	17 мая 2028 г.	9 600 000	9 600 000
		<b>Итого</b>						<b>133 031 244</b>

Общество не имеет поручительства третьих лиц для получения кредита по состоянию на 31 декабря 2023 г.

Отсутствуют недополученные по состоянию на 31 декабря 2023 г. суммы кредитов, по заключенным кредитным договорам.

Отсутствуют открытые в пользу других организаций аккредитивы по незавершенным по состоянию на 31 декабря 2023 г. сделкам.

Отсутствуют средства в аккредитивах, открытые в пользу Общества, по состоянию на 31 декабря 2023 г.

#### Проценты по заемным средствам

Наименование показателя	тыс.руб.	
	2023	2022
1	2	3
Включенные в стоимость инвестиционных активов проценты по заемным средствам, связанным с приобретением, сооружением или изготовлением инвестиционных активов	-	-
Включенные в стоимость инвестиционных активов проценты по заемным средствам, взятым на цели, не связанные с приобретением, сооружением или изготовлением инвестиционных активов	270 222	210 939
Проценты по заемным средствам, отнесенные на прочие расходы	3 514 513	3 575 606
<b>Итого проценты, начисленные по заемным средствам</b>	<b>3 784 735</b>	<b>3 786 545</b>

#### 13. Кредиторская задолженность

Наименование показателя	тыс.руб.		
	2023	2022	2021
1	2	3	4
<b>Кредиторская задолженность, всего</b>	<b>33 515 580</b>	<b>31 863 283</b>	<b>24 428 430</b>
<b>Прочие обязательства (долгосрочная кредиторская задолженность)</b>	<b>10 321 167</b>	<b>7 684 269</b>	<b>7 823 127</b>
Поставщики и подрядчики	60 854	306 752	298 300
Авансы полученные, в т.ч.:	4 033 801	1 972 228	2 043 937
<i>по технологическому присоединению</i>	3 974 228	1 873 543	1 975 234
<i>за услуги по основному виду деятельности (доп. сервис)</i>	59 494	63 136	68 703
<i>за услуги по основному виду деятельности (вынос сетей)</i>	34	35 549	-
<i>прочие авансы</i>	45	-	-
Расчеты по обеспечениям полученным	-	76	-

62

Рисунок Д.1 - Размеры кредиторской задолженности за 2021-2023 г

## Продолжение Приложения Д

Наименование показателя	2023	2022	2021
1	2	3	4
Расчеты по исполнительным документам с организациями и сторонними лицами	-	-	25 935
Авансы полученные от разных дебиторов	-	43 116	47 493
Расчеты по обязательствам по аренде	6 226 512	5 362 097	5 407 462
<b>Краткосрочная кредиторская задолженность</b>	<b>23 194 413</b>	<b>24 179 014</b>	<b>16 605 303</b>
<b>Поставщики и подрядчики</b>	<b>11 956 573</b>	<b>10 035 987</b>	<b>9 320 133</b>
<b>Задолженность по оплате труда перед персоналом</b>	<b>1 197 312</b>	<b>908 576</b>	<b>787 114</b>
<b>Расчеты с бюджетом по налогам и страховым взносам:</b>	<b>3 210 870</b>	<b>4 923 486</b>	<b>2 894 215</b>
<i>Задолженность по налогу на имущество</i>	<i>310 516</i>	<i>340 541</i>	<i>493 604</i>
<i>Задолженность по страховым взносам</i>	<i>1 064 114</i>	<i>1 868 214</i>	<i>487 506</i>
<i>Задолженность по налогу на добавленную стоимость</i>	<i>1 658 114</i>	<i>2 113 692</i>	<i>1 421 899</i>
<i>Задолженность по налогу на прибыль</i>	<i>-</i>	<i>406 720</i>	<i>305 833</i>
<i>Задолженность по налогу на доходы физических лиц</i>	<i>157 811</i>	<i>172 275</i>	<i>165 637</i>
<i>Задолженность по прочим налогам и сборам</i>	<i>20 315</i>	<i>22 044</i>	<i>19 736</i>
<b>Авансы полученные:</b>	<b>5 278 566</b>	<b>5 645 808</b>	<b>2 362 355</b>
<i>По технологическому присоединению</i>	<i>4 309 678</i>	<i>3 415 446</i>	<i>1 699 395</i>
<i>За услуги по передаче электроэнергии</i>	<i>70 568</i>	<i>93 126</i>	<i>22 976</i>
<i>За услуги по основному виду деятельности (доп. сервис)</i>	<i>192 594</i>	<i>1 302 680</i>	<i>621 588</i>
<i>За услуги по основному виду деятельности (вынос сетей)</i>	<i>646 055</i>	<i>604 158</i>	<i>-</i>
<i>Прочие авансы</i>	<i>59 671</i>	<i>230 398</i>	<i>18 396</i>
<b>Прочие кредиторы:</b>	<b>516 572</b>	<b>498 318</b>	<b>297 895</b>
<i>Оплата по компенсации затрат по переустройству</i>	<i>239 560</i>	<i>180 369</i>	<i>-</i>
<i>Расчеты по обеспечениям полученным</i>	<i>7 955</i>	<i>13 261</i>	<i>9 855</i>
<i>Расчеты по исполнительным документам с работниками</i>	<i>27 283</i>	<i>44 624</i>	<i>20 359</i>
<i>Расчеты по исполнительным документам с организациями и сторонними лицами</i>	<i>73 234</i>	<i>115 908</i>	<i>113 990</i>
<i>Расчеты по арендным обязательствам</i>	<i>22 444</i>	<i>8 326</i>	<i>61 992</i>
<i>Пени, штрафы, неустойки по договорам</i>	<i>8</i>	<i>52</i>	<i>34</i>
<i>Прочие расчеты с кредиторами</i>	<i>49 786</i>	<i>93 884</i>	<i>60 681</i>
<i>Расчеты по медицинскому страхованию</i>	<i>9 788</i>	<i>11 639</i>	<i>9 619</i>
<i>Удержания в негосударственный пенсионный фонд</i>	<i>1 440</i>	<i>1 604</i>	<i>843</i>
<i>Ошибочно перечисленные денежные средства</i>	<i>7 203</i>	<i>23 784</i>	<i>6 179</i>
<i>Расчеты по агентским договорам</i>	<i>5 232</i>	<i>-</i>	<i>48</i>
<i>Авансы полученные от разных дебиторов</i>	<i>67 539</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Прочие кредиторы</i>	<i>5 100</i>	<i>4 867</i>	<i>14 295</i>
<b>Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов</b>	<b>138 472</b>	<b>1 525 951</b>	<b>59 096</b>
<b>Расчеты по обязательствам по аренде</b>	<b>896 048</b>	<b>640 888</b>	<b>884 495</b>

63

Рисунок Д.2 - Размеры кредиторской задолженности за 2021-2023 г