

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ З ІМПОРТУ СИРОВИНИ СП «КТМ» КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	5
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»	5
1.2. Аналіз імпортової діяльності підприємства	12
1.3. Оцінка ефективності імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ З ІМПОРТУ СП «КТМ» КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»	24
2.1. Визначення напрямів вдосконалення управління операціями з імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»	24
2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту сировини підприємства	30
2.3. Прогнозування фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» після реалізації запропонованих заходів	38
Висновки до розділу 2	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

На нинішньому етапі розвитку світового господарства імпорту перетворюється у елемент господарської діяльності, який дозволяє підприємствам отримати необхідні їм товари та послуги найвищої якості з найменшими можливими витратами. Таким чином від того, наскільки ефективно здійснюється на підприємстві управління імпортними операціями в значній мірі залежить фінансовий результат підприємства та його ринковий успіх.

Особливо важливим є ефективне управління імпортними операціями для тих підприємств, які працюють у стратегічно важливих для країни галузях, однією з яких є теплопостачання. Впровадження управлінських нововведень на таких підприємствах обмежується вимогами чинного законодавства, з огляду на що особливий інтерес викликає аналіз підходів до здійснення імпортних операцій та обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності у межах існуючого правового поля.

Теоретико-методичні засади здійснення імпортних операцій були об'єктом наукового вивчення багатьох вчених, зокрема Новицького В.Є., Шкурупія О.В., Савченко А.Г., Гончаренко В.В., Артеменко І.А., Решетняк К.Є., Тюріна Н.М., Козик В.В., Панкова Л.А, та інші. Водночас особливості управління імпортними операціями підприємства, діяльність якого регламентується Законом України «Про публічні закупівлі» не була досліджена у науковій літературі, що і обумовило вибір теми дослідження.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес управління операціями з імпорту сировини. Предмет роботи – теоретичні засади і практичні аспекти управління операціями з імпорту сировини СП «Київські теплові мережі» КП «Київтеплоенерго».

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління операціями з імпорту сировини СП «Київські теплові мережі» КП «Київтеплоенерго». На досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»;
- провести дослідження імпортової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»;
- визначити напрями в вдосконалення управління операціями з імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності імпорту сировини підприємства;
- провести прогнозування фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» після реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою роботи стали дані підприємства, аналітичні статті, присвячені проблемам здійснення імпортних операцій в Україні і, зокрема, особливостям імпорту сировини у рамках процедури публічних закупівель

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема, аналіз, синтез, порівняння. Під час роботи над першим розділом використовувався також інструментарій фінансового аналізу та методи оцінки ефективності імпортних операцій.

Сформовані у випускній кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути використані СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» для вдосконалення процесу управління операціями з імпортом.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 23 найменувань та 21 додатка.

Апробація: за результатами здійсненого дослідження опубліковано наукову статтю «Методичні підходи до управління імпортними операціями підприємства» [23, с. 129 - 135].

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ З ІМПОРТУ СИРОВИНИ СП «КТМ» КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

СП «Київські теплові мережі» КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» - комунальне підприємство, що забезпечує м. Київ теплом та гарячим водопостачанням. Підприємство здійснює ліцензійну діяльність з виробництва, транспортування та постачання теплової енергії мешканцям міста Києва. Діяльність КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО» супроводжується та контролюється Департаментом житлово-комунальної інфраструктури (ДЖКІ) та КМДА.

Протягом досліджуваного періоду відбулося істотне зростання обсягів господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», про що свідчить зростання чистого доходу підприємства з 1929046,55 тис. грн. до 3235009,32 тис. грн (тобто на 68%). Водночас собівартість продукції збільшилася за останні 5 років у більш ніж 2 рази (з 1455465,96 тис. грн. до 2969408,32 тис. грн.), що обумовило істотне зниження обсягів валового прибутку (з 473580,60 тис. грн. до 265601,74 тис. грн.) (табл. 1.1, додатки А, Б).

Позитивно на фінансових результатах досліджуваного підприємства позначилося збільшення у період 2014 – 2018 рр. інших операційних доходів на 45% (з 232171,28 тис. грн. до 335770,43 тис. грн.), яке проте було меншим аніж ріст окремих елементів операційних витрат СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго». Так, адміністративні витрати підприємства збільшилися на 75% за 5 років та склали у 2018 р. 62278,21 тис. грн. Інші операційні витрати підприємства, у свою чергу, збільшилися на 39% з 251787,63 тис. грн. до 350523,23 тис. грн.

Таблиця 1.1.

**Фінансові результати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1929046,55	1746872,63	2290322,92	2609304,67	3235009,32	0,91	1,31	1,14	1,24	1,68
Собівартість реалізації продукції	1455465,96	1577840,69	1970120,11	2319745,51	2969408,32	1,08	1,25	1,18	1,28	2,04
Валовий прибуток	473580,60	169031,94	320202,81	289559,16	265601,74	0,36	1,89	0,90	0,92	0,56
Інші операційні доходи	232171,28	302001,07	281621,40	433566,29	335770,43	1,30	0,93	1,54	0,77	1,45
Адміністративні витрати	35629,69	31497,22	101637,67	103845,32	62278,21	0,88	3,23	1,02	0,60	1,75
Витрати на збут	300167,66	15871,32	45051,07	63500,39	19499,41	0,05	2,84	1,41	0,31	0,06
Інші операційні витрати	251787,63	454529,70	329893,50	341905,11	350523,23	1,81	0,73	1,04	1,03	1,39
Фінансові результати від операційної діяльності	118166,89	-30865,23	125241,96	213874,63	169071,32	-0,26	-4,06	1,71	0,79	1,43
Інші доходи	41924,29	100162,30	76097,85	60217,28	43867,80	2,39	0,76	0,79	0,73	1,05
Фінансові витрати	19673,60	22722,98	185734,45	112138,12	98481,97	1,15	8,17	0,60	0,88	5,01
Інші витрати	43591,31	100072,31	143592,47	29796,53	18938,78	2,30	1,43	0,21	0,64	0,43
Фінансові результати до оподаткування	96826,40	-53498,21	-127987,10	132156,53	95518,37	-0,55	2,39	-1,03	0,72	0,99
Витрати (дохід) з податку на прибуток	12792,80	0,00	8598,88	123403,02	49,83	0,00	-	14,35	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат	84033,48	-53498,21	-136585,98	8753,51	95468,53	-0,64	2,55	-0,06	10,91	1,14

Джерело: складено автором на даних додатку А

Водночас за досліджувані 5 років відбулося істотне скороченні збутових витрат СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», які склали у 2018 р. 19499,41 тис. грн (тобто 0,6% від чистого доходу підприємства).

Втім, попри істотне переважання темпів зростання витрат над темпами зростання доходів фінансовий результати від операційної діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» був від'ємним лише у 2015 р., у той час як

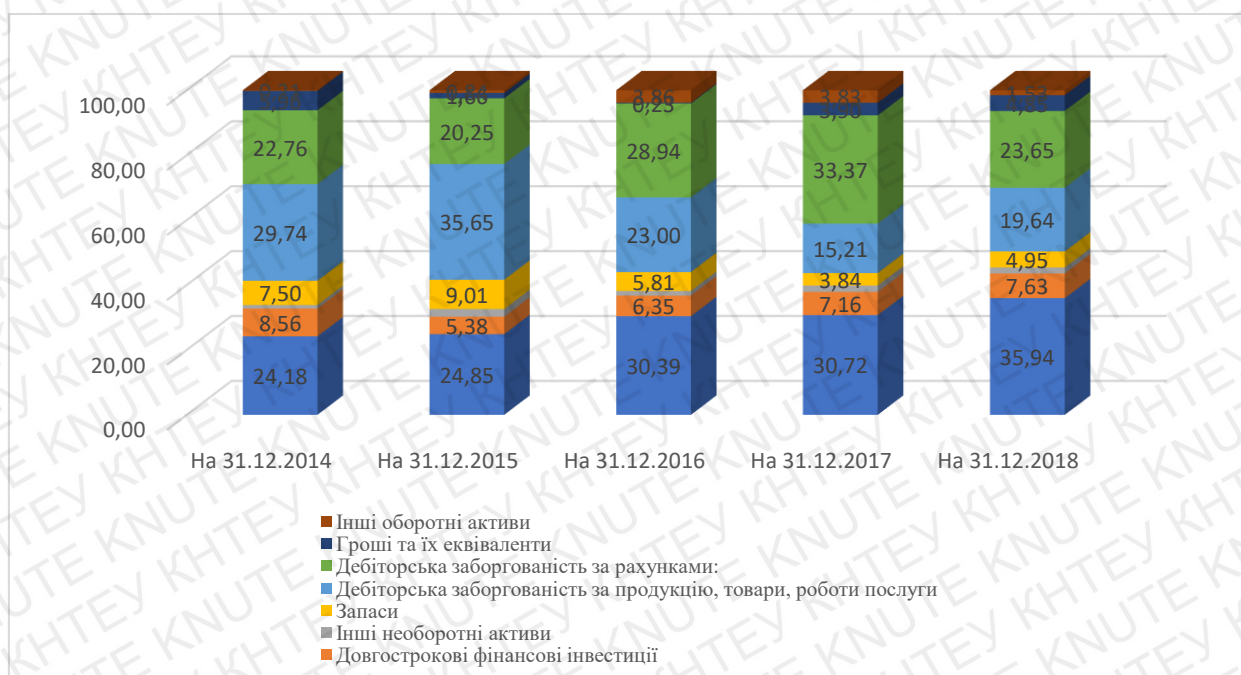
порівняно з 2014 р. прибуток 2018 р. був більшим на 43% (він склав 169071,32 тис. грн.).

Інші доходи підприємства за останні 5 років збільшилися усього на 5% та склали у 2018 р. 43867,80 тис. грн. Інші витрати при цьому мали тенденцію до зменшення (за 5 років відбулося їх скорочення на 57% до 18938,78 тис. грн.). Натомість фінансові витрати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» збільшилися за досліджуваний період у 5 разів з 19673,60 тис. грн. до 98481,97 тис. грн., що справило негативний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства.

Загалом, порівняно з 2014 р. фінансовий результат підприємства до оподаткування зменшився на 1% (у 2014 р. він дорівнював 96826,40 тис. грн., а у 2018 р. - 95518,37 тис. грн.), втім, внаслідок незначного обсягу сплаченого податку на прибуток у 2018 р. (внаслідок сплати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2016 р., коли підприємство було збитковим, значних його обсягів) загальне зростання чистого фінансового результату за 5 років склало 14% (у 2018 р. чистий прибуток СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» склав 95468,53 тис. грн.).

Загалом, попри те, що ситуація з оплатою населенням за спожиті послуги є вкрай складною, досліджуване підприємство протягом останніх років оптимізували витрати та отримало прибуток (хоча його рівень є вкрай низьким), що свідчить про обґрунтованість обраної ним політики управління.

За останні 5 років на підприємстві спостерігалось істотне зростання обсягів майна (з 817511,29 тис. грн. до 3685659,75 тис. грн., тобто у 4,51 рази). Водночас темп зростання вартості необоротних активів підприємства склав 6,05, (а їх частка у структурі майна на кінець 2018 р. – 45,38%), тоді як оборотні активи, які формують 54,62% активів збільшилися за 5 років усього у 3,72 рази (рис. 1.1) (Додаток В). Найшвидші темпи зростання їх вартості за досліджуваний період демонстрували незавершені капітальні інвестиції (з 5557,97 тис. грн. до 52952,09 тис. грн., тобто у 9,53 рази).



**Рис. 1.1. Динаміка структури активів
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» , %**

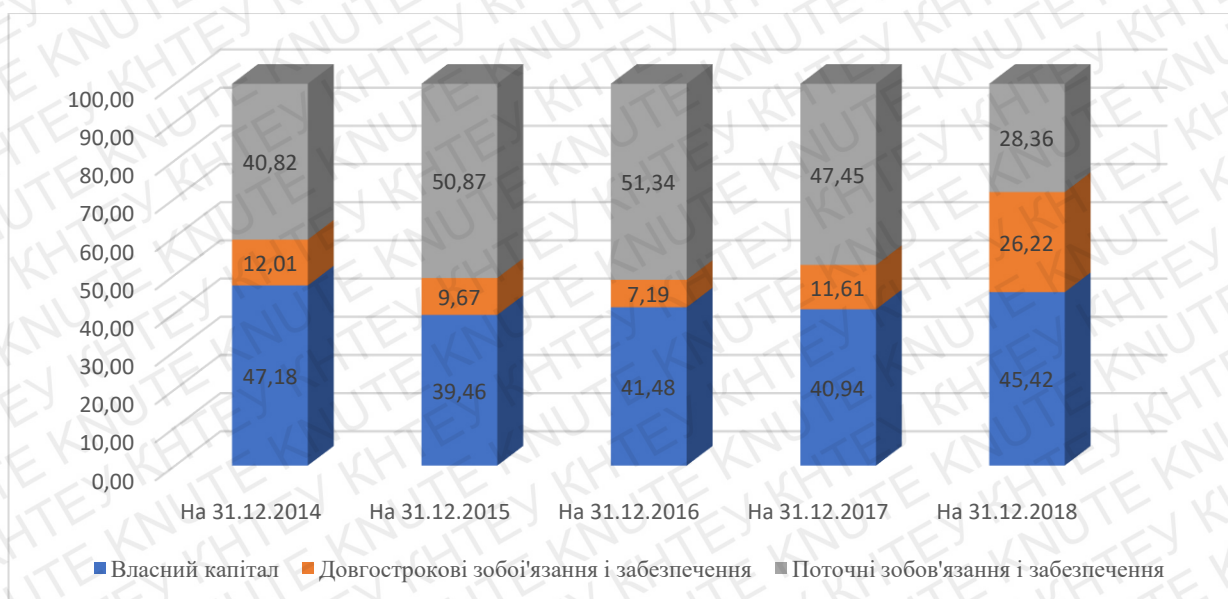
Джерело: складено автором на основі додатку А

Значним було також зростання основних фондів підприємства – у 6,7 рази з 197709,56 тис. грн. до 1324600,97 тис. грн.

У структурі оборотних активів найвищими були темпи зростання обсягів інших оборотних активів (у 32,9 рази з 1708,75 тис. грн. до 56213,23 тис. грн.) та іншої дебіторської заборгованості (21,91 рази – з 15766,03 тис. грн. до 346540,25 тис. грн.).

Загалом, повертаючись до структури активів, відзначимо, що основу майна підприємства наразі формують основні засоби, частка яких істотно зросла за 5 років (з 24,18 % до 35,94%). На другому місці за обсягами наразі перебуває дебіторська заборгованість за розрахунками (23,65% на 31.12.2018 р.) та дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (19,64% на 31.12. 2018 р.), при чому за останні роки відбулося її істотне зменшення (у 2015 р. вона складала 35,65%), що вказує на покращення платіжної дисципліни населення.

Поряд зі збільшенням вартості майнових ресурсів підприємства відбулося також збільшення його капіталу. Найвищими протягом досліджуваного періоду були темпи зростання довгострокових зобов'язань (вони зросли у 9,85 рази з 98158,46 тис. грн. до 966395,38 тис. грн. (Додаток Д), а їх частка збільшилася з 12,01% до 26,22%), найменшим був темп зростання поточних зобов'язань (вони збільшилися з 333682,00 тис. грн. до 1045319,31 тис. грн., тобто у 3,13 рази, а їх значущість у структурі джерел фінансування знизилася з 40,82% до 28,36%). Водночас, навіть попри істотне зростання власного капіталу (внаслідок накопичення нерозподіленого прибутку та збільшення додатково вкладеного державою капіталу) у структурі джерел фінансування наразі переважає позиковий капітал, тоді як частка власних фінансових ресурсів у 2018 р. склала 45,42% (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Динаміка структура пасивів
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», %**

Джерело: складено автором на основі додатку А

На основі балансу та звіту про фінансові результати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» нами було розраховано показники ділової активності підприємства (табл. 1.2). Було виявлено, що з огляду на те, що темпи зростання доходів підприємства були нижчими за темпи зростання активів, за останні 5 років відбулося істотне погіршення показників оборотності.

Таблиця 1.2.

Динаміка показників ділової активності та рентабельності СП**«КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2015 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник		2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт оборотності активів	2,39	2,21	0,93	0,65	0,85	-0,18	-1,28	-0,28	0,20	0,93	0,42	0,70	1,31
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,25	5,73	1,84	1,36	2,38	-1,53	-3,89	-0,48	1,02	0,79	0,32	0,74	1,75
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,55	4,08	1,78	1,29	1,86	-0,46	-2,31	-0,49	0,56	0,90	0,43	0,73	1,44
Коефіцієнт оборотності основних засобів	9,88	9,02	3,16	2,13	2,57	-0,85	-5,86	-1,04	0,44	0,91	0,35	0,67	1,21
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,42	5,09	2,27	1,58	1,98	-0,33	-2,82	-0,69	0,40	0,94	0,45	0,69	1,26
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	79,15	88,15	202,65	278,93	194,00	9,00	114,50	76,28	-84,93	1,11	2,30	1,38	0,70
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	49,64	62,85	195,63	265,09	151,45	13,22	132,78	69,46	-113,64	1,27	3,11	1,36	0,57
Коефіцієнт рентабельності активів	0,104	-0,068	-0,056	0,002	0,025	-0,172	0,012	0,058	0,023	-0,65	0,82	-0,04	11,57
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,236	-0,156	-0,135	0,005	0,058	-0,392	0,021	0,141	0,053	-0,66	0,87	-0,04	11,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,044	-0,031	-0,060	0,003	0,030	-0,074	-0,029	0,063	0,026	-0,70	1,95	-0,06	8,80

Джерело: розраховано автором на основі додатків А та Б

Зокрема, коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,21 до 0,85, оборотності кредиторської заборгованості – з 5,73 до 2,38, дебіторської

заборгованості – з 4,08 до 1,86, основних засобів – з 9,02 до 2,57. Усе зазначене свідчить про доцільність зміни політики управління майновими ресурсами на таку, що відповідає фінансовому стану підприємства.

Водночас за останні роки відбулося істотне покращення показників рентабельності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», хоча її рівень залишається вкрай низьким: рентабельність діяльності складає 0,03, активів – 0,03, власного капіталу – 0,06.

Показники платоспроможності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» протягом досліджуваного періоду жодного разу не набували рівня, що свідчить про стабільний фінансовий стан, проте відхилення від рекомендованих нормативів не є критичним, і рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування не критично перевищує 50%. Водночас за 5 років відбулося підвищення усіх показників ліквідності, що вказує на те, що підприємство, у випадку необхідності, зможе покрити за рахунок своїх оборотних активів короткострокові зобов'язання (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності СП «КТМ»
КП «Київтеплоенерго» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт автономії	0,47	0,39	0,41	0,41	0,45	-0,08	0,02	-0,01	0,04	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,53	0,61	0,59	0,59	0,55	0,08	-0,02	0,01	-0,04	0,02
Коефіцієнт покриття	1,62	1,33	1,20	1,27	1,93	-0,3	-0,12	0,05	0,67	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,44	1,15	1,09	1,19	1,75	-0,3	-0,12	0,06	0,66	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,03	0,00	0,08	0,17	-0,11	-0,03	0,08	0,09	0,03

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку А

Проблемою СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» є на сьогодні значні обсяги дебіторської заборгованості, які формуються внаслідок несплати

населенням за спожиті послуги. Водночас політика, обрана підприємством, є досить ефективною, оскільки попри складні умови здійснення господарської діяльності, фінансовий стан підприємства не є критичним.

На наш погляд, подальшої роботи потребує стратегія управління витратами, оскільки наразі результати її впровадження є позитивними. Попри те, що за останні роки відбулося погіршення показників ділової активності, доцільним є реалізація заходів щодо подальшого оновлення основних засобів підприємства: це у перспективі дозволить зменшити собівартість надання послуг населенню та справить позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

1.2. Аналіз імпортої діяльності підприємства

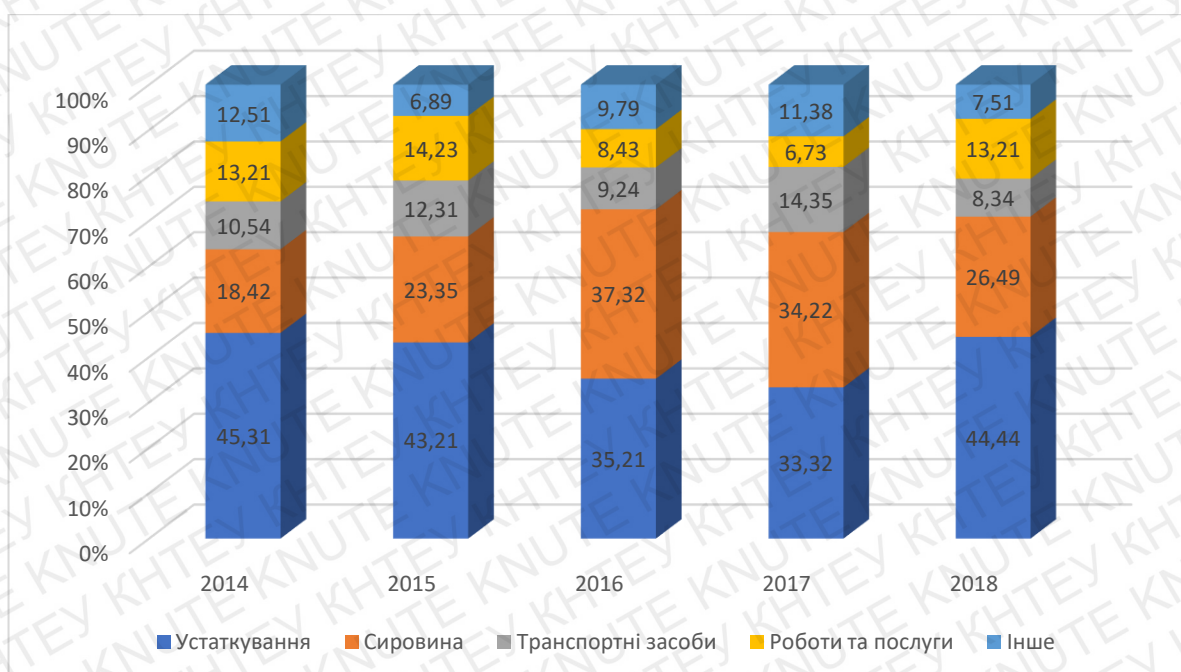
Одним із елементів господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» є імпорт. Наразі на імпорт припадає 27,18% закупівель, при чому протягом останніх років відбулося зменшення питомої ваги операцій з придбання товарів та послуг за кордоном (рис.1.3).



**Рис. 1.3. Динаміка структури закупівель
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» в Україні і за кордоном, %**

Джерело: розраховано автором на основі даних СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Протягом 2014-2015 та 2018 рр. основною статтею імпорту було устаткування, частка якого коливалася від 43 до 45%. Водночас у 2016-2017 рр., коли підприємство здійснювало закупівлю вугілля, на устаткування припадало 35,21% та 33,32% обсягів імпорту відповідно. Водночас частка сировини дорівнювала 37,32% та 34,22%. Розглядаючи інші складові сировини як об'єкти імпорту, відзначимо, що порівняно з 2014-2015 рр. обсяги їх придбання зросли і у 2018 р. на частку сировини припадало 26,49% імпорту. За 5 років відбулося зменшення обсягів імпорту транспортних засобів з 10,54% до 8,34%, при цьому чіткої тенденції зміни питомої ваги цієї товарної групи немає, оскільки у 2015 та 2017 рр. мало місце її зростання (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Динаміка товарної структури імпорту
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», %**

Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Частка імпорту робіт та послуг у 2014 та 2018 рр. була однаковою, при чому у 2015 р. відбувалося її зростання, у той час як у 2016-2017 рр. їх частка у структурі імпорту значно зменшилася.

Як зазначалося у попередньому розділі, процес здійснення імпортих операцій для підприємства є досить складним, оскільки СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» не має можливості попередньо провести переговори з

постачальниками та укладає угоди відповідно до результатів тендеру, з огляду на що значна частина зовнішньоторговельних контрактів підприємства носить довгостроковий характер. За умови підписання довгострокового контракту для здійснення чергової поставки продукцію підприємства не повинне вдаватися до процедури торгів, хоча внесення інформації про майбутні закупівлі у річний план все-одно здійснюється. Наразі у плані закупівель на такі договори припадає 2,35%, при чому їх частка (за вартістю) протягом усього досліджуваного періоду коливалася на рівні 2-3% (Додаток Е).

На закупівлі відкритих торгів з публікацією англійською мовою припадало протягом досліджуваного періоду від 37,23% закупівель до 45,32%, при чому необхідно відзначити поступове зменшення за 5 років їх частки. Частка закупівель без застосування електронної системи була незначною та коливалася на рівні 2-7%.

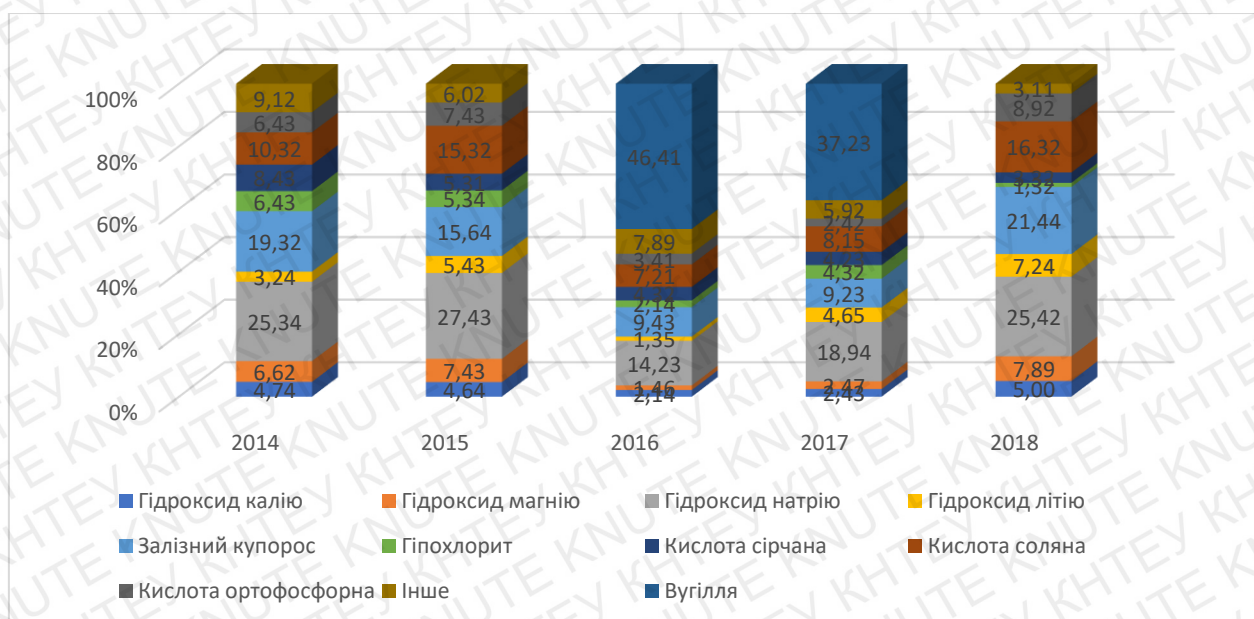
Розглядаючи імпорт сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» відзначимо, що її асортимент є досить широким. Так, основними статтями закупівлі з числа хімічної сировини є гідроксиди калію, магнію, натрію і літію, гіпохлорит, а також залізний купорос, кислота соляна та сірчана, кислота ортофосфорна. Окрім цього, у 2016-2017 рр. підприємство закуповувало за кордоном кам'яне вугілля (Додаток Ж).

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення обсягів імпорту товарів усіх груп за виключенням сірчаної кислоти, гіпохлориту натрію та інших хімічних сполук. При цьому збільшення обсягів імпорту гідроксиду калію та соляної кислоти носило постійний характер, у той час як за рештою товарних груп відбувалися коливання то у бік збільшення, то у бік зменшення.

Загалом, обсяг імпорту підприємства за останні 5 років збільшився з 81985,36 тис. грн. до 160925,87 тис. грн., при цьому найбільші обсяги закупівель за кордоном підприємство мало у 2016 р., коли їх вартість досягнула 228212,76 тис. грн.

Досить значним за останні 5 років було зростання обсягів імпорту гідроксиду натрію (на 20137,26 тис. грн.), залізного купоросу (на 18672,02 тис. грн.), соляної кислоти (на 17803 тис. грн.).

Загалом, протягом усього досліджуваного періоду за виключенням тих років, коли підприємство здійснювало закупівлю вугілля, основним об'єктом імпорту був гідроксид натрію (у 2014 р. на нього припадало 25,34% поставок, у 2018 р. – 25,42%). Водночас у 2016-2017 рр. 46,41% та 37,23% імпорту припадало на вугілля. Важливим для забезпечення господарської діяльності об'єктом імпорту протягом досліджуваного періоду був також залізний купорос, частка якого збільшилася за 5 років з 19,32% до 21,44% (зі зменшенням у 2016-2017 рр.). Понад 10% імпорту підприємства протягом останніх 5-ти років припадало також на соляну кислоту (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Динаміка товарної структури імпорту сировини
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», %**

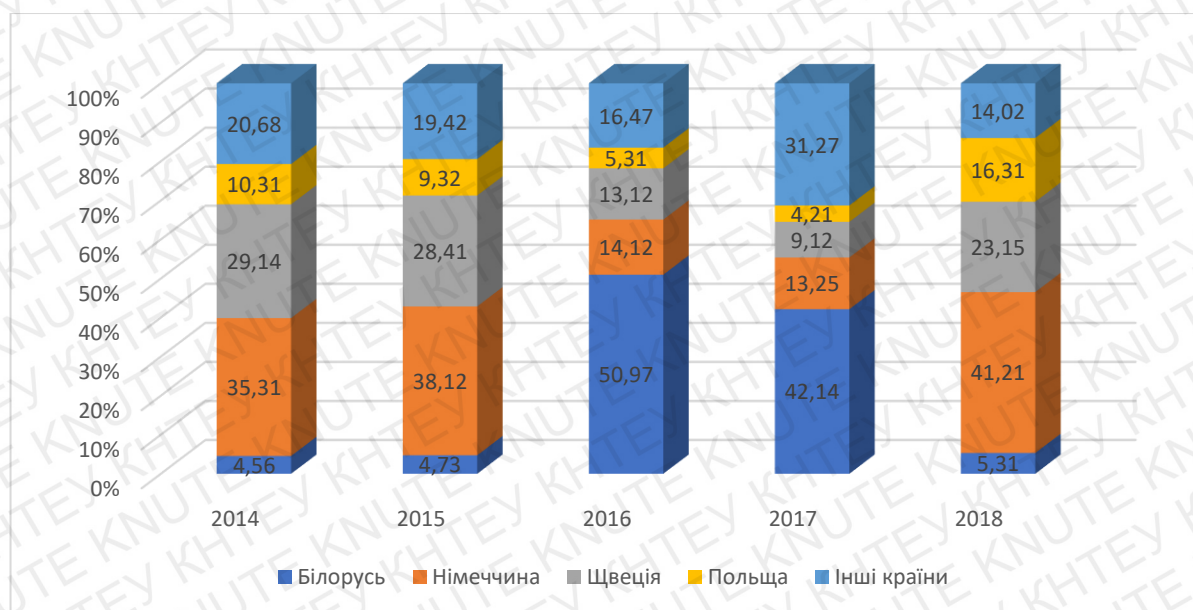
Джерело: складено автором на основі даних, отриманих на підприємстві

Наразі основними контрагентами СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за кордоном є підприємства Європейського Союзу. Постійними учасниками тендерів є хімічні конгломерати Німеччини та Швеції, Протягом останніх років до участі у них також активно долучаються підприємства Польщі. Частка

підприємств Білорусії у цілому є незначною, водночас у 2016-2017 рр. з неї здійснювалися найбільші обсяги поставок.

У цілому, за 5 років відбулося збільшення обсягів імпорту з усіх країн контрагентів: поставки з Німеччини збільшилися на 37366,88 тис. грн., зі Швеції – на 13364,6 тис. грн., з Польщі – на 17704,61 тис. грн. Збільшення обсягів імпорту з Білорусії та інших країн при цьому було незначним (Додаток II).

Загалом, за виключенням 2016-2017 рр. значних змін у структурі імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» не відбувалося. Частка Німеччини порівняно з 2014 р. зросла з 35,31% до 41,21%, Польщі – з 10,31 до 16,31%, частка Швеції, натомість, скоротилася з 29,14% до 23,15% (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Динаміка географічної структури імпорту сировини
СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», %**

Джерело: розраховано автором на основі даних СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

На наш погляд, обмежена кількість країн, з яких здійснюються поставки, пояснюється тим, що не усі закордонні підприємства готові брати участь у процедурах, визначених законодавством України. Відповідно можливості

підприємства щодо пошуку зарубіжних партнерів є обмеженими порівняно з підприємствами з приватною формою власності.

Загалом, структура імпорту підприємства відповідає його потребам. При цьому збільшення обсягів закупівель в значній мірі пов'язане зі зростанням курсу іноземної валюти, а також зі збільшенням цін на хімічну продукцію. Таким чином, фізичні обсяги імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за останні 5 років суттєво не змінилися. Також протягом останніх років спостерігається тенденція до знаходження альтернатив імпортній сировині в Україні, що має значний вплив як на обсяги імпортних операцій, так і на показники їх ефективності.

1.3. Оцінка ефективності імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Для СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» як для підприємства, що має дотримуватися процедури публічних закупівель, особливе значення має забезпечення ефективності імпорту. Зважаючи на те, що продукція за кордоном закуповується не для перепродажу, а для проміжного споживання, при розрахунках показників ефективності у якості бази для зіставлення з витратами використовується вартість аналогічної продукції на внутрішньому ринку (середня вартість інших пропозицій). Таким чином, коефіцієнт ефективності імпорту досліджуваного підприємства не може бути меншим за 1, оскільки у такому випадку підприємство-постачальник просто не могло б стати переможцем тендеру.

Водночас рівень ефективності імпорту продукції різних товарних груп є неоднаковим, що обумовлює доцільність проведення розрахунків для кожної з них окремо.

У першу чергу зауважимо, що імпорт абсолютно усіх товарів підприємства здійснюється на умові СІР Київ, що пов'язано, з одного боку, зі специфікою продукції. Яка імпортується (перевезення хімічних речовин

вимагає страхування ризиків), а також необхідністю визначення у пропозиціях ціни на умовах, приведених до умов внутрішнього ринку. Окрім цього, відзначимо, що за усіма зовнішньоторговельними договорами ставка мита складає 0% (гідроксиди калію та магнію імпортуються в Україну зі сплатою мита 5,5%, проте якщо ці поставки здійснюються з країн ЄС, то ставка мита складає 0%).

Також при розрахунку показників ефективності імпорту хімічних речовин важливо брати до уваги інші витрати, пов'язані зі спеціальним пакуванням продукції та її розвантаженням і розміщенням на складі підприємства. Вони є характерними для імпорту усіх товарів, які підприємство закуповує за кордоном.

Розглядаючи імпорту гідроксиду калію, відзначимо, що коефіцієнт його ефективності за останні 5 років зменшився з 1,09 до 1,08. Водночас динаміка показника не була постійною: зниження мало місце у 2015 та 2017 рр., зростання – у 2016 та 2018 рр. Також відзначимо, що на періоди зниження коефіцієнта ефективності припадало також зменшення ефекту (Додаток К).

Порівняно з показниками ефективності імпорту гідроксиду калію, закупівля гідроксиду магнію була більш ефективною. При цьому за 5 років також відбулося зменшення коефіцієнта ефективності з 1,12 до 1,10, проте динаміка показника у проміжні роки була іншою. Зокрема, у 2015-2017 рр. зниження коефіцієнта ефективності мало системний характер і було постійним (у 2017 р. цей показник дорівнював 1,08). Водночас зменшення ефекту імпорту спостерігалось лише у 2016 р., і, на наш погляд, викликане воно було зменшенням обсягів імпорту, а не значним зниженням рівня його ефективності (Додаток Л).

Невисокими за останні 5 років були показники ефективності імпорту гідроксиду натрію: у той час як у 2014-2015 рр. коефіцієнт ефективності утримувався на рівні 1,1 у 2016-2017 рр. відбулося його зниження до 1,05 та 1,03 відповідно, при чому у цей період відбулося також досить істотне зменшення ефекту операцій. У 2018 році відбулося збільшення ефекту імпорту

на 2212,48 тис. грн. та збільшення коефіцієнта ефективності імпорту до 1,08, при цьому показника 2014 року досягнуто не було (Додаток М).

Найвищою ефективністю з-поміж гідроксидів характеризувався імпорт гідроксиду літію. У 2014 р. коефіцієнт ефективності його імпорту дорівнював 1,15, у 2015 відбулося його зменшення до 1,13, після чого у 2016-2017 рр. цей показник утримувався на рівня 1,14. Найменш ефективними за останні 5 років були поставки гідроксиду літію у 2018 р., коли коефіцієнт ефективності склав 1,12 (Додаток Н).

Загалом, за досліджуваний період відбулося зниження показників ефективності імпорту гідроксидів, і попри їх зростання у 2018 р., порівняно з 2014 р. закупівля такої продукції за кордоном стала менш вигідною (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Показники ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»
гідроксидів хімічних речовин у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Значення показника					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	32749,21	43166,35	43773,49	61613,00	73316,54	10417,14	607,14	17839,51	11703,54	40567,33
ПДВ	6549,84	8633,27	8754,70	12322,60	14663,31	2083,43	121,43	3567,90	2340,71	8113,47
Інші витрати при імпорті	4064,18	4347,72	5296,59	5958,74	5522,50	283,54	948,88	662,15	-436,24	1458,32
Повні імпорتنі витрати	43363,24	56147,34	57824,78	79894,34	93502,35	12784,11	1677,44	22069,56	13608,01	50139,12
Вартість на ринку України	47939,97	62062,12	61880,96	84294,73	101694,18	14122,15	-181,16	22413,76	17399,46	53754,21
Ефект імпорту	4576,74	5914,78	4056,18	4400,39	8191,83	1338,04	-1858,60	344,21	3791,44	3615,09
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,11	1,11	1,07	1,06	1,09	0,00	-0,04	-0,02	0,03	-0,02

Джерело: розраховано автором на основі даних СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

У той час як рівень ефективності імпорту гідроксидів у 2018 р. збільшився, коефіцієнт ефективності імпорту сірчаної кислоти за 5 років скоротився з 1,13 до 1,00, при чому ефект операції у 2018 році склав 21,88 тис. грн., таким чином, можна констатувати, що пропозиція українських

постачальників була надзвичайно близькою до пропозиції європейських виробників. Відзначимо при цьому, що тенденція зміни коефіцієнта ефективності імпорту сірчаної кислоти не було постійною. Зокрема, у 2015 році відбулося зростання коефіцієнта ефективності до 1,15, після чого відбулося його падіння до 1,01, яке, попри незначний ріст у 2017 р. (до 1,03), закінчилося зменшенням ефективності до 1,00 (Додаток П).

Соляна кислота, імпорту якої був найменш ефективним з-поміж усіх товарних груп, у 2018 р. закуповувалася підприємством на більш вигідних умовах аніж у 2014 р. Так, коефіцієнт ефективності її імпорту у 2014 р. дорівнював 1,00, у той час як у 2018 р. – 1,02 (Додаток Р).

Ефективність імпорту ортофосфорної кислоти за останні 5 років також зросла (з 1,01 до 1,03), при цьому для цієї товарної групи спостерігалось істотне збільшення показника ефективності (до 1,07) у 2015 р (Додаток С).

Загалом, здійснені розрахунки дозволяють стверджувати, що імпорту кислоти був низькоефективним протягом усього досліджуваного періоду, при чому у 2016 р. відбулося зниження коефіцієнта ефективності до 1,02, і на цьому рівні показник утримувався протягом наступних 3-х років (Додаток Т).

Коефіцієнт ефективності залізного купоросу коливався за останні 5 років від 1,00 до 1,07, при цьому падіння показника (з 1,05 до 1,00) відбулося у 2015 р., у той час як протягом наступних років спостерігалось його поступове зростання (Додаток У).

Достатньо високими за останні 5 років було показники ефективності імпорту гіпохлориту натрію: зменшення показника з 1,09 до 1,08 відбулося лише у 2015 р., після чого зміна рівня ефективності характеризувалася позитивною динамікою. У результаті у 2018 р. коефіцієнт ефективності гіпохлориту натрію склав 1,14, що є одним з найвищих показників для підприємства (Додаток Ф). Коефіцієнт ефективності імпорту іншої сировини за останні 5 років зріс з 1,06 до 1,08 при незначному зменшенні у 2015 р. (до 1,05) (Додаток Х).

Ефективним у 2016-2017 рр. був також імпорт вугілля, при чому спостерігалось зростання коефіцієнта з 1,12 до 1,14 (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

**Показники ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»
вугілля у 2016– 2017 рр., тис. грн.**

Гідроксиди	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017/2016
Контрактна вартість	105923,81	80518,3098	-25405,50
ПДВ	21184,76	16103,66	-5081,10
Інші витрати при імпорті	12816,78	7787,12	-5029,66
Повні імпорتنі витрати	139925,36	104409,09	-35516,27
Вартість на ринку України	157318,08	119393,36	-37924,72
Ефект імпорту	17392,72	14984,27	-2408,45
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,12	1,14	0,02

Джерело: розраховано автором на основі даних СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Загалом, як зазначалося на початку параграфу, імпорт СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» був ефективним протягом усього досліджуваного періоду, хоча за 5 років відбулося зменшення відповідного показника з 1,08 до 1,06 (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

**Показники ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції	116782,84	134125,95	327182,95	304174,55	218571,99	17343,11	193057,00	-23008,40	-85602,57	101789,15
Собівартість імпортової продукції	81985,36	96061,41	228212,76	216266,85	160925,87	14076,05	132151,36	-11945,92	-55340,97	78940,52
ПДВ	16397,07	19212,28	45642,55	43253,37	32185,17	2815,21	26430,27	-2389,18	-11068,19	15788,10
Накладні витрати при імпорті	10174,38	9675,30	27613,74	20915,69	12121,60	-499,08	17938,44	-6698,06	-8794,09	1947,21
Фінансовий результат імпорту	8226,03	9176,96	25713,89	23738,65	13339,34	950,93	16536,93	-1975,24	-10399,31	5113,31
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1480,685	1651,853	4628,5	4272,957	2401,081	171,1674	2976,647	-355,543	-1871,88	920,3958
Чистий фінансовий результат від імпорту	6745,345	7525,107	21085,39	19465,69	10938,26	779,7626	13560,28	-1619,7	-8527,43	4192,914
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,08	1,07	1,09	1,08	1,06	0,00	0,01	0,00	-0,02	-0,01
Коефіцієнт рентабельності імпорту	0,06	0,06	0,07	0,07	0,05	0,05	0,08	0,08	0,11	0,04

Джерело: розраховано автором на основі даних СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

На наш погляд, зважаючи на те, що базою для порівняння при здійсненні розрахунків показників ефективності імпорту є не дохід підприємства, а вартість ідентичної продукції в Україні, погіршення показників ефективності імпорту не можна назвати негативним. Досліджуване підприємство, визначаючи для потенційних учасників процедури закупівлі умови майбутньої операції, забезпечує для себе прийнятні умови імпорту. Таким чином, перевищення показником ефективності імпорту одиниці свідчить, що умови, на яких були здійснені операції, є вигіднішими за ті, які були закладені підприємством у план. Водночас погіршення показників ефективності імпорту свідчить про доцільність пошуку шляхів розширення партнерської мережі та скорочення інших витрат при імпорті.

Висновки до розділу 1

СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» - підприємство, що здійснює постачання теплоенергії та гарячої води жителям Києва. Імпорт сировини відіграє важливу роль у діяльності досліджуваного підприємства, зважаючи що за кордоном закуповується хімічна сировина, а також, за необхідності, паливо, зокрема – вугілля.

З огляду на те, що досліджуване підприємство працює у сфері забезпечення населення теплоенергією, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (від 25.12.2015 № 922-VIII) процес закупівлі товарів та послуг, у тому числі, за кордоном, має здійснюватися із дотриманням процедури публічних закупівель.

Специфіка процесу управління імпортом СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» полягає у тому, що значна увага на підприємстві приділяється етапу планування (оскільки без внесення закупівлі у річний план її здійснення є неможливим), а також контролю (зважаючи на те, що витрати комунальних підприємств є об'єктом постійної перевірки контролюючих органів).

За кордоном СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» закуповує устаткування, сировину, роботи та послуги, транспортні засоби. Основними контрагентами є підприємства Німеччини, Швеції та Польщі, проте за умови здійснення імпорту вугілля значна частка імпорту припадає на Білорусь.

Імпортні операції СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у цілому є ефективними, проте протягом останніх років відбулося зниження коефіцієнта ефективності. При цьому найбільш вигідним є придбання за кордоном гідроксидів, а також гіпохлориту натрію, тоді як імпорт кислот є для підприємства низькоефективним. Загалом, тенденція до зменшення коефіцієнта ефективності вказує на доцільність вжиття підприємством заходів щодо розширення кола контрагентів, а також зниження рівня інших витрат при імпорті.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ З ІМПОРТУ СП «КТМ» КП «КИЇВТЕПЛОЕНЕРГО»

2.1. Визначення напрямів вдосконалення управління операціями з імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Для забезпечення ефективного розвитку та якісного виконання СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» своїх функцій протягом наступних років необхідним є виявлення ключових недоліків управління операціями з імпорту досліджуваного підприємства та формування комплексу заходів щодо їх усунення.

На нинішньому етапі СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» здійснює забезпечення виробництва, передачі, розподілу, купівлі-продажу, постачання енергії, централізованого диспетчерського (оперативно-технологічного) управління об'єднаною енергетичною системою України, тобто здійснює діяльність в окремих сферах господарювання, визначених підпунктом 4, пункту 1, ст. 1 Закону України «Про публічні закупівлі» (від 25.12.2015 № 922-VIII) [1]. Таким чином імпортні операції підприємства здійснюються відповідно до положень згаданого закону за умови, що обсяг імпорту перевищує 1 млн. грн. для товарів та 5 млн грн для послуг. Для забезпечення доступу іноземних постачальників товарів та послуг, за умови перевищення очікуваної вартості закупівлі вартості 133 тис. євро для товарів та 5150 тис. євро для послуг оголошення про проведення таких процедур закупівлі обов'язково додатково оприлюднюються англійською мовою [1, пункт 4, ст. 10]. Така ситуація суттєво обмежує можливості досліджуваного підприємства щодо пошуку постачальників, оскільки не усі зарубіжні компанії мають бажання здійснювати операції відповідно до передбаченої законом процедури.

Водночас дія закону «Про публічні закупівлі» не поширюється на операції, предметом яких є паливно-енергетичні ресурси для виробництва

електричної, теплової енергії, проведення геологічного вивчення родовищ корисних копалин (у тому числі неопромінених паливних елементів (твелів) для ядерних реакторів), а також електрична енергія, що купується та продається на ринку електричної енергії гарантованим покупцем, оператором ринку, оператором системи передачі, стороною, відповідальною за баланс балансуєної групи, відповідно до Закону України "Про ринок електричної енергії" [1, підпункт 8, пункт 4, ст. 2]. З огляду на зазначене, паливні ресурси, зокрема вугілля, для забезпечення функціонування СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» закуповує без організації тендеру, у той час як закупівлю хімічної сировини підприємство провадить відповідно до річного плану закупівель на загальних умовах їх здійснення, визначених згаданим законом України.

Здійсненням імпорتنих операцій на підприємстві займається відділ закупівель. До функцій цього відділу належить організація операцій з імпорту палива для забезпечення діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», а також формування річного плану закупівель, його затвердження, внесення змін та виконання; оприлюднення інформації про закупівлю, формування тендерного комітету, здійснення процедури закупівлі, прийняття рішення про відмову від участі у процедурі закупівлі, формування звіту про результати проведення процедури закупівлі; формування тендерної документації та надання роз'яснення щодо неї та/або внесення до неї змін, здійснення розгляду та оцінки тендерних пропозицій, прийняття рішення про укладення договору про закупівлю, проведення конкурентного діалогу, проведення переговорної процедури закупівлі, підготовка та укладання договорів про закупівлю тощо.

Загалом, процес здійснення імпоротної операції за умови закупівлі хімічної сировини є досить складним, що на нинішньому етапі є однією з основних проблем для досліджуваного підприємства, що знижує ефективність імпорتنих операцій.

На першому етапі відділ закупівлі СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» узагальнює потреби структурних підрозділів у товарах і послугах на наступний

рік та формує річний план закупівель. План закупівель на наступний рік затверджується у листопаді попереднього року та надається у відкритий доступ протягом 5-ти днів з моменту затвердження. У плані визначається перелік товарів та послуг, закупівля яких буде здійснюватися, очікувана вартість та процедура, яка буде використовуватися для закупівлі. Це істотно знижує гнучкість підприємства у прийнятті управлінських рішень у сфері імпорту.

Зважаючи на те, що усі імпортні операції СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» здійснюються за процедурою «відкриті торги з публікацією англійською мовою», саме її доцільно розглянути більш детально. Так, відповідно до сформованого плану відділ закупівель СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» через систему «ProZorro» подає оголошення про закупівлю та завантажує тендерну документацію. Період подання пропозицій триває 30 днів, у ході яких підприємство може оновити тендерну документацію (за умови, якщо до завершення терміну подання пропозицій лишилося не менше 7-ми днів). Після закінчення цього терміну за умови подання більш ніж однієї заявки на участь у торгах здійснюється відкриття кваліфікаційних документів, розгляд пропозицій та формування протоколу. Тривалість цього періоду складає 20 днів. За умови, якщо протягом періоду подання заявок було подано лише одну заявку, закупівля вважається неуспішною.

За 5 днів до аукціону розглядаються скарги/вимоги учасників, які можуть стати причиною відміни закупівлі. У випадку ж відсутності або вчасного їх вирішення, проводиться аукціон, за результатами якого СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» або відхиляє всі пропозиції або робить повідомлення про намір укласти зовнішньоторговельний договір.

За наявності скарг (протягом 10-ти днів з моменту визначення переможця) може бути прийнято рішення про перегляд переможця. За умови відсутності скарг або прийняття рішення про залишення скарги без розгляду протягом максимум 20-ти днів з моменту визначення переможця, а також за умови надання ним документів, що відповідають вимогам протягом 5-ти днів

з моменту визначення його переможцем, відбувається підписання договору між сторонами та інформація про угоду вноситься до єдиної інформаційної системи. Також на цьому етапі відділ закупівель СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» формує звіт про виконання процедури закупівлі. Здійснений аналіз свідчить, що процес здійснення імпорتنих операцій досліджуваного підприємства є тривалим, що, відповідно, створює для підприємства додаткові складнощі у забезпеченні безперервності поставок [22].

Зважаючи на те, що імпорتنі операції на досліджуваному підприємстві здійснюються відповідно до процедури, визначеної чинним законодавством, процес управління операціями з імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» має певну специфіку.

У першу чергу необхідно відзначити, що процес планування операцій з імпорту має виключне значення для підприємства, зважаючи на те, що здійснення закупівель за кордоном можливе виключно за умови внесення такої операції у план. Фактично, нині для здійснення операції, яка не була внесена до плану завчасно, необхідно спочатку внести зміни до плану, і лише після цього реалізувати дії, необхідні безпосередньо для придбання продукції. Така ситуація, жодним чином не може бути змінена без внесення відповідних змін до законодавства, що свідчить про необхідність вдосконалення підходів, які існують на досліджуваному підприємстві до формування планів.

На відміну від решти підприємств, яка при плануванні імпорتنих операцій визначає зазвичай не лише обсяги потреб у певному товарі, але й потенційних контрагентів, СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у плані закупівель зазначає лише вартість майбутньої угоди.

Процес безпосередньої організації імпорتنих операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» також є більш складним порівняно з цим етапом на підприємствах, які не зобов'язані дотримуватися процедури публічних закупівель. Основна відмінність цього етапу процесу управління імпортними операціями полягає у тому, що укладанню зовнішньоторговельного договору

передусе не переговорний процес, а процедура публічних закупівель. Окрім цього, характерним є те, що умови майбутньої угоди також визначаються не на основі перемовин між продавцем і покупцем, а ще на етапі формування тендерної пропозиції.

Також відзначимо, що розрахунок ефективності імпорتنих операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» здійснюється також на етапі формування тендерної пропозиції: ціна, за якою підприємство зобов'язується придбати у переможця тендеру продукцію, встановлюється на основі проведених менеджерами розрахунків. Водночас, відзначимо, що ціна у плані закупівель підприємства встановлюється у національній валюті, за умови зміни валютного курсу підприємству доводиться вносити зміни у план, оскільки ефективність операцій може істотно знизитися.

Етап контролю імпорتنих операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» також має значну специфіку, що пов'язано з необхідністю підприємства звітувати за понесені витрати. На етапі контролю здійснюється не лише оцінка ефективності проведених операцій, але і аналізується їх відповідність плану закупівель. Також на цьому етапі здійснюється перевірка документації, відповідно до якої здійснювалися імпорتنі операції – зважаючи на те, що державні підприємства є об'єктом перевірки контролюючих органів, попередньо аналіз усієї документації здійснюється відділом внутрішнього аудиту. Також відзначимо, що обов'язковим елементом етапу контролю є порівняння даних звітного та попереднього періодів для виявлення того, чи відбулися істотні зміни та їх обґрунтування за умови, що такі зміни були у бік збільшення.

Загалом, можна зробити висновок, що процес управління імпортними операціями СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» являє собою послідовність етапів планування, організації та контролю, які мають ряд особливостей порівняно з підприємствами приватної форми власності. Здійснення придбання за кордоном сировинних матеріалів досліджуваним підприємством пов'язане з необхідністю дотримання низки формальностей, пов'язаних з вимогою щодо транспарентності процесу вибору контрагента. Водночас

операції досліджуваного підприємства внаслідок згаданої їх специфіки зазвичай є ефективними, оскільки визначення параметрів майбутньої угоди на етапі формування тендерної пропозиції передбачає попереднє здійснення розрахунків оптимальної з позиції забезпечення прийнятної для підприємства ефективності ціни. Аналіз процесу управління імпортними операціями СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» свідчить, що період здійснення будь-якої імпортної операції є досить тривалим, таким чином ризики негативного впливу факторів зовнішнього середовища на їх перебіг та показники ефективності є досить високими. Це є додатковим фактором трансформації функції контролю в одну з ключових для досліджуваного підприємства.

Таким чином, на основі здійсненого нами аналізу було виявлено, що до ключових напрямів вдосконалення процесу управління імпортними операціями СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» належать:

- вдосконалення системи комунікацій між структурними підрозділами у процесі формування річних планів закупівель для максимального внесення у документ усіх можливих витрат, які будуть пов'язані із закупівлею сировини за кордоном;
- підвищення кваліфікації персоналу, що здійснює організацію імпортних операцій, зокрема набуття нами навиків ведення переговорів задля стимулювання нових контрагентів, спроможних запропонувати необхідну підприємству продукцію на вигідних умовах, брати участь у процедурі публічних закупівель;
- проведення тренінгів для працівників для підвищення якості підготовки документації для процедури закупівель;
- використання сучасного програмного забезпечення для здійснення розрахунків показників ефективності імпортних операцій на етапі контролю.

На наш погляд, реалізація наданих рекомендацій дозволить СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» вдосконалити систему управління імпортними операціями у тих межах, які визначені для підприємства нормами законодавства.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту сировини підприємства

Результати аналізу імпортних операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» і оцінки показників ефективності їх здійснення свідчать про існування негативної тенденції у зазначеній сфері. Таким чином, для покращення фінансових результатів підприємства доцільно вдосконалити систему управління імпортними операціями у контексті її адаптації до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Заходи з підвищення ефективності імпорту повинні охоплювати усі функції менеджменту та бути спрямованими на вирішення існуючих проблем підприємства і на покращення у тих сферах, де для цього є резерви. Водночас відзначимо, що можливості імплементації нововведень суттєво обмежуються сферою діяльності підприємства та його статусом, з огляду на що переважна частина заходів лежить у площині вдосконалення підходів до управління імпортними потоками.

Як зазначалося, у першу чергу на СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» повинна бути створена ефективна система планування імпортних операцій, при чому мова йде не тільки про формування графіків закупки, складання яких є вимогою законодавства, але й про визначення граничної ефективності кожної операції (на відміну від підходу, що використовується нині, і передбачає визначення єдиної норми ефективності, якій має відповідати майбутня угода). Необхідним є розширення аналізу при здійсненні імпортних операцій: менеджери підприємства повинні проводити постійний моніторинг пропозиції сировинних товарів на зовнішніх ринках, проводити оцінку ефективності існуючих та потенційно можливих імпортних операцій та визначати, які фактор впливають на неї. Це дозволить виявити ті товари, ефективність закупівлі яких є низькою та може бути підвищена, що стане

основою для пошуку нових партнерів та проведення переговорів з ними стосовно їх участі у торгах.

У сфері організації імпорتنих операцій вдосконалення потребує підхід до їх здійснення: для кожного постачальника менеджерам варто застосовувати диференційований підхід для отримання продукції на найкращих умовах. Окрім цього, зважаючи на неоднозначність економічної ситуації в Україні, СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» варто переглянути підходи до стандартних умов зовнішньоторговельних угод, зокрема у тій частині, яка стосується строку оплати за товари [11]. В умовах, коли вартість іноземної валюти постійно змінюється, СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» доцільно здійснювати оплату продукції у той момент, коли курс є найбільш сприятливим. Це може бути досягнуто шляхом постійного моніторингу прогнозів курсу національної валюти, що формуються Національним банком та рейтинговими агентствами. За можливості встановлення «плаваючих» строків оплати продукції підприємство матиме змогу здійснювати оплати у момент часу, коли витрати у національній валюті будуть для нього найнижчими. Загалом, питання умов оплати за продукцію є одним з наріжних каменів у процесі переговорів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» з зарубіжними контрагентами, проте з тими контрагентами, з якими у підприємства досить тривалі торговельні відносини, є можливість на складний для України період домовитися про зміни у системі розрахунків.

Удосконалення, на нашу думку, потребує також функція контролю при здійсненні імпорتنих операцій. Як зазначалося, контроль безпосереднього перебігу операцій наразі здійснюється достатньо ефективно, менеджери СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» відслідковують статус доставки та оплати за продукцію і вносять відповідні коригування у процес у разі необхідності. Проте необхідним є формування такої системи контролю, при якій усі ті, хто причетний до здійснення імпорتنих операцій відчуватимуть відповідальність за їх перебіг та зацікавленість у високих результатах. У ході аналізу нами було

виявлено, що функція мотивування при управлінні імпорними операціями на СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» фактично відсутня, тому пропонуємо вдосконалити мотиваційну систему так, щоб результати роботи менеджерів залежали від фактичних результатів імпорних операцій. Необхідно заохочувати працівників підприємства до формування пропозицій щодо напрямів вдосконалення імпорних операцій (навіть в умовах їх здійснення у чітких нормативних межах), висловлення їх думки про можливості зміни постачальників чи розширення асортименту продукції імпорту, зокрема – перехід до використання нових реактивів, які є більш екологічними порівняно з тими, що використовуються нині. Окрім цього, проблемою підприємства, як зазначалося, є неувага до процесу підвищення кваліфікації персоналу, тому необхідно також контролювати на постійній основі рівень професійної підготовки працівників, які працюють у сфері ЗЕД, для зниження негативного впливу суб'єктивних факторів на результати імпорних операцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Заходи з підвищення ефективності імпорних операцій

СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Функціональний напрям	Заходи щодо вдосконалення
Планування	Формування графіків поставок, встановлення мінімального рівня ефективності, розширення переліку потенційних контрагентів. Автоматизація процесу здійснення розрахунків мінімального рівня ефективності.
Організація	Перегляд умов зовнішньоторговельних угод для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями валютного курсу.
Аналіз	Проведення аналізу зовнішньоторговельних операцій для виявлення факторів, які впливають на зміну рівня їх ефективності.
Контроль	Посилення контролю рівня кваліфікації працівників у сфері ЗЕД.
Мотивування	Створення системи матеріального заохочення персоналу до підвищення ефективності імпорних операцій.

Джерело: складено автором для узагальнення наданих пропозицій

Удосконалення за кожним із розглянутих функціональних напрямів вимагає реалізації комплексу заходів, які працівники підприємства можуть здійснити як власними силами, так і з залученням сторонніх організацій.

У першу чергу, необхідно автоматизувати процес планування імпорتنих операцій на підприємстві. Мова не йде про повне виключення менеджерів з процесу планування, проте розрахунок планових показників на основі даних про попередні періоди та прогнози кон'юнктури ринків (перед внесенням цих даних до плану закупівель на наступний рік) набагато ефективніше можна здійснювати з використанням спеціальних програмних продуктів. Сьогодні на ринку представлена значна кількість прикладних програм, які випускаються як всесвітньо відомими виробниками програмного забезпечення («SAS», «Microsoft», «Delphi»), так і приватними підприємствами, орієнтованими на ринок однієї або кількох країн (в Україні такими компаніями є Luxsoft, SoftServe, Terrasoft, Sigma Ukraine). Окрім цього, більшість IT-компаній пропонують розробку індивідуалізованих програмних продуктів, які враховують специфіку роботи підприємства та повністю відповідають його потребам.

Більшість програмних продуктів, як готових, так і тих, які розробляються у відповідності до потреб клієнтів, дозволяють розрахувати оптимальні обсяги імпорту, сформувати графік поставок, розробити кілька варіантів планів, які будуть залежати від прогнозованої кон'юнктури відповідного ринку. На основі таких планів менеджери СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» матимуть змогу сформувати кінцевий перелік операцій на плановий рік та імплементувати його у план закупок.

Середня вартість програмних продуктів коливається від 2-х тисяч доларів (найпростіші готові програми, які використовуються малими та середніми підприємствами) до 10-15 тисяч доларів (програми, які виготовляються за замовленням підприємства). На нашу думку, СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» необхідно звернутися до однієї з українських компаній

для формування програми, яка повністю відповідатиме потребам підприємства зі специфічною процедурою закупівель.

Пропозиції щодо встановлення мінімального рівня ефективності доцільно реалізувати у комплексі з пропозицією, яка стосується перегляду умов зовнішньоторговельних угод. На наш погляд, для кожного з товарів, які імпортуються СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» необхідно встановити мінімальний рівень ефективності, який стане орієнтиром при прийнятті рішення щодо постачальника при проведенні тендеру. При визначенні мінімального рівня ефективності мають бути враховані умови закупівлі продукції за кордоном та середньоринкова ціна на аналогічну продукцію на внутрішньому ринку [19].

Істотного удосконалення потребує система здійснення аналізу імпортних операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго». Зокрема, аналітикам підприємства необхідно здійснювати аналіз сучасних підходів до організації роботи мереж теплопостачання для формування асортименту імпортної сировини, яка дозволить оптимізувати цей процес та знизити його вартість. Для цього доцільним є відвідування профільних виставок, а також проведення спільних навчальних заходів з зарубіжними колегами, які мають успішний досвід використання інновацій у сфері теплозабезпечення.

Витрати на реалізацію цієї пропозиції скрадатимуться з витрат на оплату праці аналітиків (1,5 тисячі раз на квартал у якості премії 12-ти маркетинговим аналітикам), та 20 тис. дол. на відрядження працівників для відвідування зарубіжних підприємств, які працюють у сфері теплоенергетики).

Розглядаючи роботу з персоналом, відзначимо, що на нашу думку, на СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» має бути також впроваджено практику проведення атестацій персоналу у сфері ЗЕД на предмет знання ними норм законодавства, а також теоретичних засад здійснення імпортних операцій. Окрім цього, керівництву необхідно регулярно проводити тренінги та

семінари для підвищення кваліфікації відповідних працівників. Тренінги можуть проводитися як власними силами, коли ті працівники, які мають найбільший досвід, діляться ним з молодшими колегами, так і сторонніми організаціями, які спеціалізуються у наданні освітніх послуг.

Сьогодні освітні послуги надає значна кількість комерційних організацій (в м. Києві до таких належать «IQ CONSULTANCY», Освітнє агенство «А-пріорі», «InfoStudy», агенство «Istudy», освітнє агенство «Бізнес-Лінк»). Вартість одного 2-денного семінару, проведеного на території підприємства варіюється у межах 15-25 тис. грн., при цьому працівники отримують в своє користування освітні матеріали, у яких міститься інформація про останні зміни у законодавстві, специфічні аспекти управління зовнішньоекономічними операціями.

На наш погляд, СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» доцільно проводити 2 семінари на рік, при чому слухачами повинні бути не лише працівники відділу ЗЕД, але й працівники інших служб, від яких залежить ефективність імпорتنих операцій підприємства.

Систему підвищення кваліфікації персоналу можна також зробити інструментом мотивації працівників. Так, декількох працівників підприємства можна раз на рік відправляти на тренінги за кордоном. Вартість таких семінарів складає 5 тис. євро (включно з витратами на відрядження працівників). Але ми вважаємо, що бажання відвідати такі навчання стане стимулом для підвищення продуктивності праці персоналу в сфері ЗЕД, та дозволить отримати нові знання та навички, які можуть бути використані у діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

Останньою функцією менеджменту ЗЕД, яка має бути розглянута, є функція мотивації. Окремі пропозиції у цій сфері було представлено вище, проте доцільним є, на наш погляд, також стимулювання працівників усіх відділів до вдосконалення імпорتنих операцій підприємства.

Нам здається, що кожен працівник компанії повинен отримати можливість висловити свої пропозиції щодо заміни постачальників, розширення/зміни номенклатури реактивів, які закупаються за кордоном (з відповідним обґрунтуванням), зміни графіків поставок, і, головне, отримати матеріальне заохочення у тому випадку, якщо ці пропозиції будуть реалізовані.

Для реалізації цієї пропозиції можливі кілька варіантів. Перший – це надання пропозицій з їх повним обґрунтуванням менеджеру ЗЕД для їх обробки, узагальнення та подачі керівництву у письмовому вигляді. Позитивною стороною цього варіанту є те, що відповідальний менеджер матиме можливість детально проаналізувати та оцінити кожен з ініціатив, проте це може віднімати багато часу. Тому, на наш погляд, доцільним є другий варіант, зокрема, проведення раз на місяць «мозкових штурмів», де менеджери ЗЕД та керівництво вислуховуватимуть пропозиції та обиратимуть ті з них, які потребують більш детального аналізу та обґрунтування.

На наш погляд, реалізації цієї пропозиції дозволить максимально задіяти потенціал усіх працівників та максимально адаптувати діяльність в сфері імпорту до вимог споживачів на внутрішньому ринку.

Таким чином, рекомендації щодо підвищення ефективності імпортих операцій СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» стосуються усіх функціональних напрямків та мають реалізовуватися не лише працівниками, які безпосередньо здійснюють імпортих операції, але і робітниками тих структурних підрозділів, від яких залежить успішність функціонування підприємства та якості надання послуг. Окрім цього, для того, щоб асортимент імпортих продукції максимально відповідав потребам підприємства доцільно залучити до процесу розробки стратегії розвитку ЗЕД усіх працівників компанії, у яких є ідеї щодо того, як підвищити ефективність функціонування підприємства.

Заходи, запропоновані нами, вимагають значних витрат, проте їх реалізація, на нашу думку, дозволить покращити процес управління імпортними операціями та підвищити їх ефективність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Орієнтовні витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності імпортних операцій

СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2020 р.

Захід	Витрати на реалізацію
Розробка програмного забезпечення для автоматизації процесу планування ЗЕД	15 тис. дол. США (378 тис. грн.)
Участь у виставках та проведення заходів щодо обміну досвідом з зарубіжними підприємствами, які працюють у сфері теплоенергетики (включно з транспортними витратами, витратами на проживання, добовими)	10 тис. дол. (252 тис. грн.)
Проведення тренінгів на підприємстві	40 тис. грн.
Закордонні стажування (включно з транспортними витратами, витратами на проживання, добовими)	5 тис. дол. на рік (126252 тис. грн.)
Стимулювання персоналу до внесення пропозицій щодо вдосконалення операцій при імпорті	100 тис. грн.
Всього	896 тис. грн.

Джерело: складено автором

Як видно з представленої таблиці, запропоновані нами заходи є достатньо дорогими, проте і витрати на купівлю програмного забезпечення будуть понесені підприємством у 2020 році, тоді як у 2021-2022 р. обсяг видатків компанії на істотно знизяться. Окрім цього, відзначимо, що з огляду на нинішні обсяги діяльності підприємства, наведені нами обсяги витрат є помірними, і можливим, за необхідності, є збільшення бюджету на впровадження вдосконалень у сферу ЗЕД. На нашу думку, впровадження у практику СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» запропонованих заходів дозволить компанії усунути існуючі недоліки управління імпортними операціями та підвищити їх ефективність.

2.3. Прогнозування фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» після реалізації запропонованих заходів

Для визначення того, яким чином реалізація наданих нами рекомендацій вплине на господарську діяльність, нами було розраховано прогнозні фінансові результати підприємства за різних варіантів його бізнес-поведінки та реакції на неї ринку. Метою цього процесу було обґрунтоване системою встановлення причинно-наслідкових зав'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», а також оцінка показників, які характеризують його діяльність в майбутньому.

Процес прогнозування фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» базувався на принципах системності, наукової обґрунтованості, адекватності, альтернативності та цілеспрямованості. Принцип системності прогнозування припускає дослідження кількісних і якісних закономірностей в економічних системах, побудову такого логічного ланцюжка дослідження, відповідно до якого процес розробки й обґрунтування будь-якого рішення відштовхується від визначення загальної мети системи і підпорядкування цієї мети діяльності всіх підсистем, що входять до неї. Водночас ця система розглядається як частина більшої системи, що також складається з певної кількості підсистем. Цей принцип проявляється у тому, що у процесі розробки планів нами було здійснено прогнозування лише показників доходів та витрат, у той час як обсяги прибутків, отриманих СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», були нами розраховані окремо.

Принцип наукової обґрунтованості означає, що в прогнозах усіх рівнів усебічне врахування вимог об'єктивних економічних законів має базуватися на застосуванні наукового інструментарію та глибокому вивченні досягнень вітчизняної і закордонної практики формування прогнозів. Прогнозування фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» будувалося на широкому використанні методик і моделей як умови наукового формування

прогнозів окремих блоків комплексної системи, їхньої обґрунтованості, дієвості й своєчасності.

Принцип адекватності прогнозу об'єктивним закономірностям характеризує не тільки процес виявлення, а й оцінку стійких тенденцій та взаємозв'язків у розвитку виробництва і створенні теоретичного аналога реальних економічних процесів з повною і точною імітацією. Реалізація цього принципу припускає урахування імовірнісного, стохастичного характеру реальних процесів, що відбуваються на СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго».

Принцип альтернативності прогнозування пов'язаний із можливістю розвитку СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за різними траєкторіями, при різних взаємозв'язках і структурних співвідношеннях. При переході від імітації сформованих процесів і тенденцій до передбачення їхнього майбутнього розвитку виникає необхідність побудови альтернатив, тобто визначення одного з двох чи кількох можливих, а найчастіше і протилежних, взаємовиключних шляхів розвитку. Це обумовило формування декількох прогнозів, які відповідають різним сценаріям розвитку ринку на нову стратегію СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго».

Принцип цілеспрямованості визначає активний характер прогнозування, оскільки зміст прогнозу не зводиться лише до передбачення, а включає і мету, що має бути досягнута підприємством. При цьому суттєва різниця між планом і прогнозом полягає в тому, що в плані відображається та втілюється уже прийняте господарське рішення, а прогноз характеризує перспективні його контури. Цей принцип було реалізовано нами через здійснення планування фінансових результатів підприємства як за умови незмінності підходів до здійснення господарської діяльності, так і у випадку реалізації СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» наданих рекомендацій [20].

При розрахунку прогнозних показників господарської діяльності у першу чергу нами було визначено, якими будуть фінансові результати досліджуваного підприємства за умови, якщо тренди 2014 – 2018 рр. залишаться незмінними. Було виявлено, що у такому випадку чистий дохід

підприємства буде зростати у середньому на 13,79% щороку, і як наслідок до 2022 року його обсяг дорівнюватиме 6197528,18 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зростатиме щороку у середньому на 19,5%, і її прогнозний обсяг на кінець прогнозного періоду буде дорівнювати 5793847,41 тис. грн, що у результаті дозволить підприємству отримати 403680,77 тис. грн валового доходу. Позитивно на прогнозні показники господарської діяльності позначиться те, що інші операційні доходи підприємства матимуть тенденцію до зростання у середньому на 9,7% відсотків на рік і досягнуть до 2022 року 585085,53 тис. грн. Позитивною для підприємства тенденцією є також зниження збутових витрат протягом останніх років у середньому на 49,5% у рік, що, за умови збереження цієї тенденції, обумовить їх зменшення до 2516,61 тис. грн. у 2022 р. Натомість адміністративні витрати та інші операційні витрати зростатимуть на 15 та 8,6% відповідно і складуть у 2022 р. 117596,98% та 503791,45 тис. грн.(Додаток Ц).

Такі тенденції зміни операційних доходів та витрат обумовлять збільшення прибутку підприємства від операційної діяльності до 364861,25 тис. грн, що на 195789,93 тис. грн за фактичний показник 2018 р. Водночас збільшення фінансових витрат у середньому на 49,6% на рік до 343795,28 тис. грн негативно впливатиме на фінансовий результат підприємства. На отримання СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» протягом наступних періодів у значній мірі впливатиме збереження тенденції до збільшення інших доходів на 1,1% щороку (його прогнозне значення у 2022 р. складає 64504,76 тис. грн), а також зниження інших витрат до 13408,37 тис. грн.

Загалом, за умови понесення досліджуваним підприємством таких витрат та отримання таких обсягів доходів фінансовий результат до оподаткування зменшиться до 2022 року до 72162,36 тис. грн, а чистий фінансовий результат – до 57008,27 тис. грн, що менше за фактичний результат 2018 р. на 38460,27 тис. грн.

Проведені розрахунки свідчать, що СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» потребує впровадження коригуючих заходів у процес управління імпорними

операціями, оскільки у протилежному випадку протягом наступних років відбуватиметься погіршення фінансових результатів цього підприємства.

Наступним етапом здійснення прогнозування став розрахунок фінансових результатів за умови впровадження наданих рекомендацій. У першу чергу нами було розраховано, якими будуть фінансові результати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у випадку, якщо реалізація змін на підприємстві досягне своєї мети. Зважаючи на те, що переважна частина рекомендацій була націлена на зміну системи роботи з персоналом, а також на вдосконалення процесів планування, організації, контролю на підприємстві, нами було зроблено припущення стосовно збільшення обсягів адміністративних та інших операційних витрат у плановому періоду на 2%. Ця сума є істотно вищою за мінімальні витрати, необхідні для впровадження наданих рекомендацій, проте у прогнозі було використано її для отримання результатів, які відображатимуть фінансовий стан підприємства до гранично допустимих видатків на впровадження наданих рекомендацій.

За оптимістичного підходу очікуємо, що рівень собівартості імпортованої продукції зменшиться на 2,5% у 2020 р. (що відбудеться у першу чергу за рахунок зменшення вартості реактивів, які використовуються у процесі надання послуг), і у 2022 році її обсяг складе 5649001,23 тис. грн. Відповідно, валовий прибуток СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» складатиме 548526,95 тис. грн, що істотно перевищує аналогічний показник за базового прогнозу (Додаток III).

Зважаючи на те, що за оптимістичного сценарію адміністративні витрати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2022 році складуть 119948,92 тис. грн, а інші операційні витрати - 513867,28 тис. грн, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства збільшиться до 497279,67 тис. грн, фінансовий результат до оподаткування дорівнюватиме 204580,78 тис. грн, а чистий фінансовий результат - 161618,82 тис. грн.

За песимістичного сценарію на СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» відбудеться зростання адміністративних та інших доходів та витрат, водночас

зниження рівня собівартості не спостерігатиметься. Як наслідок, валовий прибуток підприємства буде таким, як і за базового прогнозу - 403680,77 тис. грн, у той час як фінансовий результат від операційної діяльності складе 352433,48 тис. грн, фінансовий результат до оподаткування - 59734,59 тис. грн, а чистий прибуток - 47190,33 тис. грн (Додаток Щ).

Здійснені розрахунки вказують на те, що навіть за умови негативного сценарію понесення досліджуваним підприємством витрат на реалізацію наданих пропозицій не призведе до отримання ним збитків, що свідчить про існування у СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» фінансових резервів для впровадження наданих рекомендацій. Узагальнені результати прогнозування представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Прогнозні фінансові результати СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»
у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Базовий прогноз			Прогноз за умови впровадження заходів								
	2020	2021	2022	Оптимістичний			Песимістичний			Зважений		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	4785773,01	5446096,13	6197528,18	4785773,01	5446096,13	6197528,18	4785773,01	5446096,13	6197528,18	4785773,01	5446096,13	6197528,18
Собівартість реалізації продукції	4056328,50	4847860,19	5793847,41	3954920,29	4726663,68	5649001,23	4056328,50	4847860,19	5793847,41	4005624,39	4787261,93	5721424,32
Валовий прибуток	729444,51	598235,95	403680,77	830852,72	719432,45	548526,95	729444,51	598235,95	403680,77	780148,62	658834,20	476103,86
Інші операційні доходи	486521,88	533532,48	585085,53	486521,88	533532,48	585085,53	486521,88	533532,48	585085,53	486521,88	533532,48	585085,53
Адміністративні витрати	88947,59	102273,98	117596,98	90726,54	104319,46	119948,92	90726,54	104319,46	119948,92	90726,54	104319,46	119948,92
Витрати на збут	9873,85	4984,84	2516,61	9873,85	4984,84	2516,61	9873,85	4984,84	2516,61	9873,85	4984,84	2516,61
Інші операційні витрати	426982,02	463799,41	503791,45	435521,66	473075,40	513867,28	435521,66	473075,40	513867,28	435521,66	473075,40	513867,28
Фінансові результати від операційної діяльності	690162,93	560710,20	364861,25	781252,55	670585,24	497279,67	679844,34	549388,73	352433,48	730548,44	609986,98	424856,58
Інші доходи	63059,67	63778,12	64504,76	63059,67	63778,12	64504,76	63059,67	63778,12	64504,76	63059,67	63778,12	64504,76
Фінансові витрати	153660,91	229843,20	343795,28	153660,91	229843,20	343795,28	153660,91	229843,20	343795,28	153660,91	229843,20	343795,28
Інші витрати	20342,30	16515,36	13408,37	20342,30	16515,36	13408,37	20342,30	16515,36	13408,37	20342,30	16515,36	13408,37
Фінансові результати до оподаткування	579219,39	378129,76	72162,36	670309,01	488004,80	204580,78	568900,79	366808,29	59734,59	619604,90	427406,55	132157,69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	121636,07	79407,25	15154,10	140764,89	102481,01	42961,96	119469,17	77029,74	12544,26	130117,03	89755,37	27753,11
Чистий фінансовий результат	457583,32	298722,51	57008,27	529544,12	385523,79	161618,82	449431,63	289778,55	47190,33	489487,87	337651,17	104404,57

Джерело: розрахунки автора

Розрахунок середніх між оптимістичним та песимістичним варіантом прогнозних обсягів доходів, витрат та прибутків СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» свідчить, що за умови досягнення не усіх цілей, передбачених сформованими нами заходами, собівартість надання послуг підприємства складе 5721424,32 тис. грн, що менше, ніж за варіанту без впровадження рекомендацій, у результаті чого валовий прибуток дорівнюватиме 476103,86 тис. грн. Фінансовий результат підприємства, відповідно, також покращиться, так складе 424856,58 тис. грн. Загалом, за зваженого варіанту прогнозу фінансовий результат СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» дорівнюватиме 132157,69 тис. грн, а чистий фінансовий результат - 104404,57 тис. грн, що на 47396,31 тис. грн більше ніж може бути отримано підприємством при незмінності підходів до управління закупівлями сировини на закордонних ринках (Додаток Ю).

Прирівнюючи прогнозну вартість сировини на ринку України до чистого доходу підприємства від реалізації імпоротної продукції нами було також розраховано прогнозні показники ефективності імпорту як за незмінності підходів до здійснення закупівель, так і за умови реалізації наданих пропозицій (табл. 2.4).

Здійснені розрахунки свідчать, що за незмінності підходів до здійснення імпортних операцій нами протягом наступних років відбуватиметься зменшення рівня ефективності імпорту з 1,05 у 2020 р. до 1,04 у 2022 р. Водночас, за умови, якщо підприємство поступово розширюватиме коло зарубіжних партнерів, що дозволить зменшити витрати на закупівлю сировини, а також скорочуватиме витрати, пов'язані з організацією закупівель, можна очікувати, що до 2022 р. коефіцієнт ефективності імпорту зросте до 1,09, що справить позитивний вплив на результати діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго».

Таблиця 2.4.

**Прогнозні показники ефективності імпорту СП «КТМ» КП
«Київтеплоенерго» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз за умови незмінності підходів до здійснення закупівель			Прогноз за умови реалізації наданих пропозицій		
	2018	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції	218571,99	255651,52	299021,38	349748,70	409081,63	299021,38	349748,70	409081,63
Собівартість імпортової продукції	160925,87	190479,51	225460,59	266865,87	315875,12	218696,78	256191,23	300081,37
ПДВ	32185,17	38095,90	45092,11	53373,17	63175,02	43739,36	51238,25	60016,27
Накладні витрати при імпорті	12121,60	12664,06	13230,80	13822,89	14441,49	12966,18	13269,98	13575,00
Фінансовий результат імпорту	13339,35	14412,06	15237,88	15686,77	15590,01	23619,07	29049,24	35408,99
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2401,08	2594,17	2742,82	2823,62	2806,20	4251,43	5228,86	6373,62
Чистий фінансовий результат від імпорту	10938,26	11817,89	12495,06	12863,15	12783,80	19367,64	23820,38	29035,38
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,06	1,06	1,05	1,05	1,04	1,09	1,09	1,09
Коефіцієнт рентабельності імпорту	0,05	0,05	0,04	0,04	0,03	0,07	0,07	0,08
Чистий дохід від реалізації імпортової продукції	218571,99	255651,52	299021,38	349748,70	409081,63	299021,38	349748,70	409081,63
Собівартість імпортової продукції	160925,87	190479,51	225460,59	266865,87	315875,12	218696,78	256191,23	300081,37
ПДВ	32185,17	38095,90	45092,11	53373,17	63175,02	43739,36	51238,25	60016,27
Накладні витрати при імпорті	12121,60	12664,06	13230,80	13822,89	14441,49	12966,18	13269,98	13575,00
Фінансовий результат імпорту	13339,35	14412,06	15237,88	15686,77	15590,01	23619,07	29049,24	35408,99

Джерело: розрахунки автора

Таким чином, здійснені нами розрахунки свідчать, що впровадження наданих нами рекомендацій позитивно позначиться на фінансових результатах СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго», оскільки навіть попри зростання адміністративних та інших операційних витрат очікується істотне зниження собівартості, яке у результаті призведе до значного зростання обсягів отриманого підприємством прибутку.

Висновки до розділу 2

На основі здійсненого нами аналізу було виявлено, що до ключових напрямів вдосконалення процесу управління імпорними операціями СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» належать: вдосконалення системи комунікацій між структурними підрозділами у процесі формування річних планів закупівель для максимального внесення у документ усіх можливих витрат, які будуть пов'язані із закупівлею сировини за кордоном; підвищення кваліфікації персоналу, що здійснює організацію імпортних операцій, зокрема набуття нами навиків ведення переговорів задля стимулювання нових контрагентів, спроможних запропонувати необхідну підприємству продукцію на вигідних умовах, брати участь у процедурі публічних закупівель; проведення тренінгів для працівників для підвищення якості підготовки документації для процедури закупівель; використання сучасного програмного забезпечення для здійснення розрахунків показників ефективності імпортних операцій на етапі контролю.

Загалом, за умови збереження існуючих тенденцій фінансовий результат підприємства до оподаткування зменшиться до 2022 року до 72162,36 тис. грн., а чистий фінансовий результат – до 57008,27 тис. грн., що свідчить, що СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» потребує впровадження коригуючих заходів у процес управління імпорними операціями, оскільки у протилежному випадку протягом наступних років відбуватиметься погіршення фінансових результатів цього підприємства.

Розрахунок середніх між оптимістичним та песимістичним варіантом прогнозних обсягів доходів, витрат та прибутків СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» свідчить, що навіть за умови досягнення частини цілей, передбачених сформованими нами заходами, фінансовий результат підприємства, покращиться, та складе 104404,57 тис. грн., що на 47396,31 тис. грн. більше аніж може бути отримано підприємством при незмінності підходів до управління закупівлями сировини на закордонних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» - підприємство, що здійснює постачання теплоенергії та гарячої води жителям Києва. Імпорт сировини відіграє важливу роль у діяльності досліджуваного підприємства, зважаючи що за кордоном закуповується хімічна сировина, а також, за необхідності, паливо, зокрема – вугілля.

З огляду на те, що досліджуване підприємство працює у сфері забезпечення населення теплоенергією, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (від 25.12.2015 № 922-VIII) процес закупівлі товарів та послуг, у тому числі, за кордоном, має здійснюватися із дотриманням процедури публічних закупівель.

Специфіка процесу управління імпортом СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» полягає у тому, що значна увага на підприємстві приділяється етапу планування (оскільки без внесення закупівлі у річний план її здійснення є неможливим), а також контролю (зважаючи на те, що витрати комунальних підприємств є об'єктом постійної перевірки контролюючих органів).

За кордоном СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» закуповує устаткування, сировину, роботи та послуги, транспортні засоби. Основними контрагентами є підприємства Німеччини, Швеції та Польщі, проте за умови здійснення імпорту вугілля значна частка імпорту припадає на Білорусь.

Імпортні операції СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у цілому є ефективними, проте протягом останніх років відбулося зниження коефіцієнта ефективності. При цьому найбільш вигідним є придбання за кордоном гідроксидів, а також гіпохлориту натрію, тоді як імпорт кислот є для підприємства низькоефективним. Загалом, тенденція до зменшення коефіцієнта ефективності вказує на доцільність вжиття підприємством заходів щодо розширення кола контрагентів, а також зниження рівня інших витрат при імпорті.

На основі здійсненого нами аналізу було виявлено, що до ключових напрямів вдосконалення процесу управління імпорними операціями СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» належать: вдосконалення системи комунікацій між структурними підрозділами у процесі формування річних планів закупівель для максимального внесення у документ усіх можливих витрат, які будуть пов'язані із закупівлею сировини за кордоном; підвищення кваліфікації персоналу, що здійснює організацію імпортних операцій, зокрема набуття нами навиків ведення переговорів задля стимулювання нових контрагентів, спроможних запропонувати необхідну підприємству продукцію на вигідних умовах, брати участь у процедурі публічних закупівель; проведення тренінгів для працівників для підвищення якості підготовки документації для процедури закупівель; використання сучасного програмного забезпечення для здійснення розрахунків показників ефективності імпортних операцій на етапі контролю.

До заходів, які мають бути реалізовані у сфері планування імпортних операцій у контексті підвищення їх ефективності належать: формування графіків поставок, встановлення мінімального рівня ефективності, розширення переліку потенційних контрагентів, а також автоматизація процесу здійснення розрахунків мінімального рівня ефективності. До заходів у сфері організації імпорту належить перегляд умов зовнішньоторговельних угод для мінімізації ризиків, пов'язаних з коливаннями валютного курсу. Удосконалення функції аналізу передбачає проведення оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій для виявлення факторів, які впливають на зміну її рівня. Вдосконалення вимагає також контроль за рівнем кваліфікації працівників у сфері ЗЕД та система мотивації персоналу, залученого до здійснення імпортних операцій.

Заходи, запропоновані нами, вимагають значних витрат, проте витрати на купівлю програмного забезпечення будуть понесені підприємством у 2020 році, тоді як у 2021-2022 р. обсяг видатків компанії на істотно знизяться.

Загалом, за умови збереження існуючих тенденцій фінансовий результат підприємства до оподаткування зменшиться до 2022 року до 72162,36 тис. грн, а чистий фінансовий результат – до 57008,27 тис. грн., що свідчить, що СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» потребує впровадження коригуючих заходів у процес управління імпорнтними операціями, оскільки у протилежному випадку протягом наступних років відбуватиметься погіршення фінансових результатів цього підприємства.

Розрахунок середніх між оптимістичним та песимістичним варіантом прогнозних обсягів доходів, витрат та прибутків СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» свідчить, що навіть за умови досягнення частини цілей, передбачених сформованими нами заходами, фінансовий результат підприємства, покращиться, та складе 104404,57 тис. грн, що на 47396,31 тис. грн більше ніж може бути отримано підприємством при незмінності підходів до управління закупівлями сировини на закордонних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII) [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
2. Сайт СП «Київські теплові мережі» КП «Київтеплоенерго» [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://kte.kmda.gov.ua>
3. Типи закупівель та визначення порогів [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://education.zakupki.prom.ua/tipi-zakupivel-ta-viznach/>
4. Господарський кодекс України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2018. – 158 с.
6. Георгіаді Н.Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності/ Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь // Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2018. - 196 с.
7. Ляховська О.В. Аналіз сучасного стану розвитку хімічної промисловості України/ О.В. Ляховська// Економіка та управління національним господарством, 2018. - №23, с. 50-54.
8. Огляд аналітичних робіт міжнародних енергетичних організацій щодо стану та сценаріїв розвитку світової енергетичної сфери з прогнозом інвестування в енергоефективність[електронний ресурс]. – режим доступу: https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/06/2.-rozvyt_svit_energet_sfery.pdf
9. Стан і перспективи розвитку технологій «інтелектуальних» електромереж, управління попитом та систем режимного управління в умовах розвитку поновлюваних джерел енергії у зарубіжній енергетичній сфері [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/04/1.-Stan-rozvytku-smart-grid.pdf>

10. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник/ Анатолій Загородній, Геннадій Вознюк,. -К.: Кондор, 2017. -166 с.
11. Науменко С.М. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства/ С.М. Науменко, Ю.О. Грідіна [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27674/1/083-130-131.pdf>.
12. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності/ Кириченко О., Кавас І., Ятченко А.// Навчальний посібник, К., Фінансист, 2010. – 635 с.
13. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти/ Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв Ю.О., Босак А.О. // Навч. посіб. - 2-ге видання, перероб. і доп.. - К.: Центр навчальної літератури, 2004.
14. Глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України [електронний ресурс]. – режим доступу: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2016_glob_ener_trendy.pdf
15. Криштоф Н.С. Енергоефективність — дієвий механізм забезпечення енергетичної безпеки та структурної модернізації економіки України/ Н.С. Криштоф// Інвестиції: практика та досвід, 2017. - №. 6. – с. 104-101.
16. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, управління, прогнозування. Підручник. – Донецьк: Альфа-прес, 2004. – 344с.
17. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://de.com.ua/uploads/0/1703-EnergyStratagy2030.pdf>
18. Виноградов В.В. Економічна детермінанта як фактор розвитку енергоринку України/ В.В. Виноградов//Бізнесінформ, 2015. - №7. – с. 143-148.
19. Підприємство і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України [Текст] : [монографія] / [Йохна М. А. та ін.] ; за наук. ред. проф. М. А. Йохни. - Хмельницький : ХНУ, 2013. - 347 с.
20. Гайбура Ю.А. Фінансове прогнозування як елемент управління

фінансовими ресурсами підприємства/ Ю.А. Гайбура, Л.А. Загнітко//Гроші, фінанси і кредит, 2017. - №9. – с. 968-974.

21. Сущенко О. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств регіону в умовах глобалізації: управління та розвиток [Текст] : монографія / Сущенко О. А. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 315 с.
22. Настанови з питань публічних закупівель [електронний ресурс]. – режим доступу:https://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2017/10/Guidelines_UKR_interactive_pages.pdf
23. Муха А. Методичні підходи до управління імпорними операціями підприємства / А. Муха //Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. студ. /відп. ред. Т.М. Мельник. — Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — Ч2. — С. 129 – 135.

Додаток Б

Динаміка фінансових результатів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1929046,55	1746872,63	2290322,92	2609304,67	3235009,32	-182173,9	543450,29	318981,75	625704,65	1305962,8
Собівартість реалізації продукції	1455465,96	1577840,69	1970120,11	2319745,51	2969408,32	122374,73	392279,42	349625,4	649662,81	1513942,4
Валовий прибуток	473580,60	169031,94	320202,81	289559,16	265601,74	-304548,7	151170,87	-30643,65	-23957,42	-207978,86
Інші операційні доходи	232171,28	302001,07	281621,40	433566,29	335770,43	69829,79	-20379,67	151944,89	-97795,86	103599,15
Адміністративні витрати	35629,69	31497,22	101637,67	103845,32	62278,21	-4132,47	70140,45	2207,65	-41567,11	26648,52
Витрати на збут	300167,66	15871,32	45051,07	63500,39	19499,41	-284296,3	29179,75	18449,32	-44000,98	-280668,25
Інші операційні витрати	251787,63	454529,70	329893,50	341905,11	350523,23	202742,07	-124636,2	12011,61	8618,12	98735,6
Фінансові результати від операційної діяльності	118166,89	-30865,23	125241,96	213874,63	169071,32	-149032,1	156107,19	88632,67	-44803,31	50904,43
Інші доходи	41924,29	100162,30	76097,85	60217,28	43867,80	58238,01	-24064,45	-15880,57	-16349,48	1943,51
Фінансові витрати	19673,60	22722,98	185734,45	112138,12	98481,97	3049,38	163011,47	-73596,33	-13656,15	78808,37
Інші витрати	43591,31	100072,31	143592,47	29796,53	18938,78	56481	43520,16	-113795,94	-10857,75	-24652,53
Фінансові результати до оподаткування	96826,40	-53498,21	-127987,10	132156,53	95518,37	-150324,6	-74488,89	260143,63	-36638,16	-1308,03
Витрати (дохід) з податку на прибуток	12792,80	0,00	8598,88	123403,02	49,83	-12792,8	8598,88	114804,14	-123353,19	-12742,97
Чистий фінансовий результат	84033,48	-53498,21	-136585,98	8753,51	95468,53	-137531,7	-83087,77	145339,49	86715,02	11435,05

Джерело: складено автором на даних додатка А

Додаток В

Динаміка обсягів активів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Нематеріальні активи	1441,50	897,22	3141,97	4690,68	4120,76	0,62	3,50	1,49	0,88	2,86
Незавершені капітальні інвестиції	5557,97	15395,43	44755,08	60947,58	52952,09	2,77	2,91	1,36	0,87	9,53
Основні засоби	197709,56	189440,20	1259361,56	1195945,21	1324600,97	0,96	6,65	0,95	1,11	6,70
Інвестиційна нерухомість	1742,23	1786,41	11026,99	10355,10	9749,70	1,03	6,17	0,94	0,94	5,60
Довгострокові фінансові інвестиції:	70013,13	40993,23	263065,58	278774,60	281137,21	0,59	6,42	1,06	1,01	4,02
Усього за розділом І	276464,38	248512,49	1581351,18	1550713,90	1672560,73	0,90	6,36	0,98	1,08	6,05
Запаси	61333,27	68725,30	240872,45	149552,08	182351,84	1,12	3,50	0,62	1,22	2,97
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	243157,66	271807,69	953011,27	591961,85	724019,54	1,12	3,51	0,62	1,22	2,98
Дебіторська заборгованість за рахунками: - за виданими авансами	107845,45	26703,43	100682,97	169867,27	182321,80	0,25	3,77	1,69	1,07	1,69
- з бюджетом	56109,23	49810,26	182007,76	79324,44	342717,76	0,89	3,65	0,44	4,32	6,11
- з нарахованих доходів	6385,07	1487,33	10449,53	721,59	0,00	0,23	7,03	0,07	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	15766,03	76382,61	906205,46	1049221,77	346540,25	4,84	11,86	1,16	0,33	21,98
Гроші та їх еквіваленти	48720,64	12667,76	9337,40	151959,12	178829,08	0,26	0,74	16,27	1,18	3,67
Витрати майбутніх періодів	20,80	11,66	52,96	51,59	106,26	0,56	4,54	0,97	2,06	5,11
Інші оборотні активи	1708,75	6368,63	159831,17	149220,28	56213,23	3,73	25,10	0,93	0,38	32,90
Усього за розділом 2	541046,90	513964,56	2562450,22	2341880,00	2013099,02	0,95	4,99	0,91	0,86	3,72
Баланс	817511,29	762477,05	4143801,40	3892593,89	3685659,75	0,93	5,43	0,94	0,95	4,51

Джерело: складено автором на даних додатка А

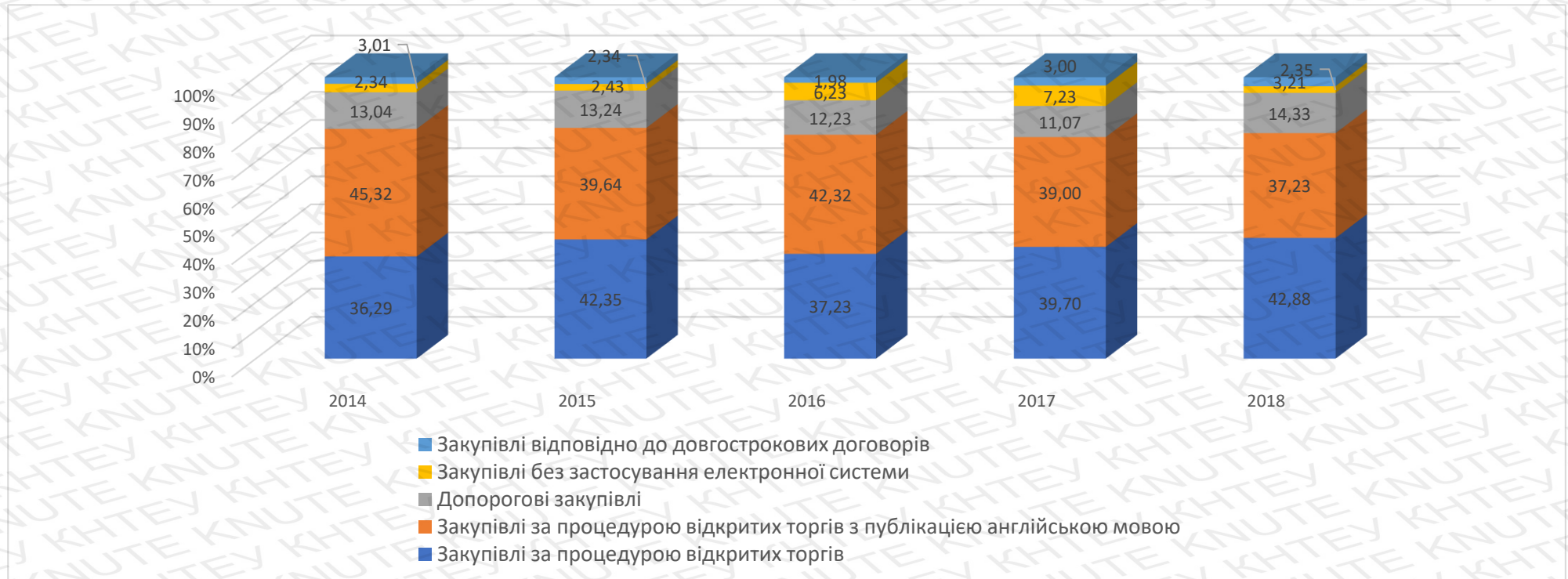
Додаток Д

Динаміка обсягів пасивів СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Відносне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Зареєстрований капітал	83000,96	83000,96	83000,96	83000,96	83000,96	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Додатковий вкладений капітал	93955,46	86096,30	548157,58	518531,17	494297,65	0,92	6,37	0,95	0,95	5,26
Резервний капітал	6679,41	10593,82	0,00	0,00	0,00	1,59	0,00	-	-	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	202035,12	121162,26	1087525,12	992054,79	1096645,73	0,60	8,98	0,91	1,11	5,43
Усього за розділом I	385670,95	300853,34	1718683,66	1593586,92	1673944,33	0,78	5,71	0,93	1,05	4,34
Довгострокові кредити банків	97786,33	73511,51	297882,58	451815,98	966395,38	0,75	4,05	1,52	2,14	9,88
Інші довгострокові зобов'язання	371,89	241,91	0,00	0,00	0,00	0,65	0,00	-	-	0,00
Цільове фінансування	0,12	4,41	10,88	12,35	0,00	35,86	2,46	1,14	0,00	0,00
Усього за розділом II	98158,46	73757,72	297893,46	451827,60	966395,38	0,75	4,04	1,52	2,14	9,85
Короткострокові кредити банків	98311,35	221631,56	1435429,98	595219,96	232478,10	2,25	6,48	0,41	0,39	2,36
Векселі видані	4480,72	4314,84	2705,97	2403,11	0,00	0,96	0,63	0,89	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	127880,83	112252,40	153735,86	185150,67	399469,62	0,88	1,37	1,20	2,16	3,12
за розрахунками з бюджетом	5381,56	521,85	3371,94	25355,10	5021,42	0,10	6,46	7,52	0,20	0,93
за розрахунками зі страхування	2128,15	671,73	2579,01	5158,66	6241,60	0,32	3,84	2,00	1,21	2,93
за розрахунками з оплати праці	4410,92	1798,63	5289,33	10613,80	12246,49	0,41	2,94	2,01	1,15	2,78
за розрахунками з одержаних авансів	5778,07	29221,45	522720,77	898217,50	346790,88	5,06	17,89	1,72	0,39	60,02
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	132,76	0,00	0,00	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	85310,15	17453,40	1258,67	125060,56	43070,47	0,20	0,07	99,36	0,34	0,50
Усього за розділом III	333682,00	387865,76	2127223,56	1847178,64	1045319,31	1,16	5,48	0,87	0,57	3,13
Баланс	817511,29	762476,94	4143801,40	3892593,89	3685659,75	0,93	5,43	0,94	0,95	4,51

Джерело: складено автором на даних додатка А

Додаток Е



Структура плану закупівель СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго»

у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток Ж

Обсяги імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Товарна група	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Гідроксид калію	3887,09	4460,33	4883,75	5257,97	8049,67	573,24	423,42	374,21	2791,71	4162,58
Гідроксид магнію	5429,89	7138,32	3331,91	5343,95	12701,88	1708,43	-3806,42	2012,05	7357,93	7271,99
Гідроксид натрію	20775,09	26349,64	32474,68	40965,27	40912,35	5574,55	6125,03	8490,59	-52,92	20137,26
Гідроксид літію	2657,15	5218,06	3083,15	10045,81	11652,64	2560,91	-2134,90	6962,66	1606,83	8995,50
Залізний купорос	15835,47	15026,02	21522,75	19963,59	34507,50	-809,45	6496,72	-1559,15	14543,90	18672,02
Гіпохлорит натрію	5272,64	5131,02	4873,26	9344,89	2126,47	-141,62	-257,77	4471,64	-7218,42	-3146,17
Кислота сірчана	6913,91	5102,78	9861,07	9156,95	5344,35	-1811,13	4758,29	-704,12	-3812,61	-1569,56
Кислота соляна	8461,71	14717,57	16463,27	17632,24	26264,71	6255,86	1745,70	1168,97	8632,48	17803,00
Кислота ортофосфорна	5272,48	7138,32	7784,79	5235,82	14356,20	1865,84	646,47	-2548,97	9120,38	9083,72
Інше	7479,93	5779,33	18010,32	12802,05	5010,11	-1700,60	12230,99	-5208,28	-7791,94	-2469,83
Вугілля	0	0	105923,81	80518,3098	0	0,00	105923,81	-25405,50	-80518,31	0,00
Усього	81985,36	96061,41	228212,76	216266,85	160925,87	14076,05	132151,36	-11945,92	-55340,97	78940,52

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток И

**Обсяги імпорту сировини СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за країнами-експортерами
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Країна	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Білорусія	3738,53	4547,66	116330,32	91127,11	8547,10	809,13	111782,65	-25203,21	-82580,01	4808,56
Німеччина	28950,67	36621,49	32223,64	28657,52	66317,55	7670,82	-4397,85	-3566,12	37660,03	37366,88
Швеція	23891,35	27292,01	29950,87	19732,40	37255,95	3400,65	2658,87	-10218,47	17523,55	13364,60
Польща	8454,33	8948,50	12125,42	9113,48	26248,94	494,17	3176,92	-3011,94	17135,46	17794,61
Інші країни	16950,47	18651,74	37582,51	67636,33	22556,34	1701,27	18930,77	30053,82	-45079,99	5605,86
Усього	81985,36	96061,41	228212,76	216266,85	160925,87	14076,05	132151,36	-11945,92	-55340,97	78940,52

Джерело: складено автором за даними підприємства

Додаток К

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» гідроксиду калію
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	3887,09	4460,33	4883,75	5257,97	8049,67	573,24	423,42	374,21	2791,71	4162,58
ПДВ	777,42	892,07	976,75	1051,59	1609,93	114,65	84,68	74,84	558,34	832,52
Інші витрати при імпорті	482,39	449,24	590,93	508,51	606,33	-33,14	141,69	-82,42	97,82	123,95
Повні імпортні витрати	5146,90	5801,64	6451,44	6818,07	10265,94	654,75	649,79	366,63	3447,87	5119,05
Вартість на ринку України	5596,22	6232,13	7176,64	7113,36	11039,07	635,91	944,52	-63,28	3925,71	5442,85
Ефект імпорту	449,32	430,48	725,21	295,29	773,13	-18,84	294,72	-429,92	477,84	323,80
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,09	1,07	1,11	1,04	1,08	-0,01	0,04	-0,07	0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Л

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» гідроксиду магнію
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	5429,89	7138,32	3331,91	5343,95	12701,88	1708,43	-3806,42	2012,05	7357,93	7271,99
ПДВ	1085,98	1427,66	666,38	1068,79	2540,38	341,69	-761,28	402,41	1471,59	1454,40
Інші витрати при імпорті	673,85	718,97	403,16	516,83	956,76	45,12	-315,81	113,67	439,93	282,91
Повні імпортні витрати	7189,72	9284,96	4401,45	6929,57	16199,01	2095,24	-4883,51	2528,12	9269,44	9009,30
Вартість на ринку України	8026,83	10299,29	4817,92	7459,21	17877,39	2272,46	-5481,37	2641,29	10418,19	9850,56
Ефект імпорту	837,11	1014,33	416,47	529,63	1678,38	177,21	-597,86	113,16	1148,75	841,27
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,12	1,11	1,09	1,08	1,10	-0,01	-0,01	-0,02	0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток М

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» гідроксиду натрію
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	20775,09	26349,64	32474,68	40965,27	40912,35	5574,55	6125,03	8490,59	-52,92	20137,26
ПДВ	4155,02	5269,93	6494,94	8193,05	8182,47	1114,91	1225,01	1698,12	-10,58	4027,45
Інші витрати при імпорті	2578,19	2653,94	3929,44	3961,85	3081,69	75,75	1275,50	32,41	-880,16	503,50
Повні імпортні витрати	27508,30	34273,51	42899,05	53120,17	52176,50	6765,21	8625,54	10221,12	-943,67	24668,21
Вартість на ринку України	30261,70	37842,07	45229,03	54841,79	56110,61	7580,37	7386,97	9612,76	1268,82	25848,91
Ефект імпорту	2753,40	3568,56	2329,99	1721,62	3934,11	815,15	-1238,57	-608,36	2212,48	1180,70
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,10	1,10	1,05	1,03	1,08	0,00	-0,05	-0,02	0,04	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Н

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» гідроксиду літію
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	2657,15	5218,06	3083,15	10045,81	11652,64	2560,91	-2134,90	6962,66	1606,83	8995,50
ПДВ	531,43	1043,61	616,63	2009,16	2330,53	512,18	-426,98	1392,53	321,37	1799,10
Інші витрати при імпорті	329,75	525,56	373,06	971,55	877,72	195,81	-152,50	598,49	-93,83	547,97
Повні імпортні витрати	3518,33	6787,23	4072,85	13026,53	14860,90	3268,90	-2714,38	8953,68	1834,37	11342,57
Вартість на ринку України	4055,22	7688,64	4657,37	14880,37	16667,11	3633,42	-3031,28	10223,00	1786,74	12611,89
Ефект імпорту	536,90	901,41	584,52	1853,84	1806,21	364,52	-316,89	1269,32	-47,62	1269,32
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,15	1,13	1,14	1,14	1,12	-0,02	0,01	0,00	-0,02	-0,03

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток П

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» сірчаної кислоти
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	6913,91	5102,78	9861,07	9156,95	5344,35	-1811,13	4758,29	-704,12	-3812,61	-1569,56
ПДВ	1382,78	1020,56	1972,21	1831,39	1068,87	-362,23	951,66	-140,82	-762,52	-313,91
Інші витрати при імпорті	858,02	513,95	1193,19	885,59	402,56	-344,06	679,24	-307,60	-483,03	-455,46
Повні імпортні витрати	9154,70	6637,29	13026,48	11873,94	6815,78	-2517,41	6389,19	-1152,54	-5058,16	-2338,93
Вартість на ринку України	10366,88	7654,52	13099,82	12278,84	6837,65	-2712,36	5445,30	-820,98	-5441,18	-3529,22
Ефект імпорту	1212,17	1017,23	73,34	404,90	21,88	-194,94	-943,89	331,56	-383,02	-1190,30
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,13	1,15	1,01	1,03	1,00	0,02	-0,15	0,03	-0,03	-0,13

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Р

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» соляної кислоти
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	8461,71	14717,57	16463,27	17632,24	26264,71	6255,86	1745,70	1168,97	8632,48	17803,00
ПДВ	1692,34	2943,51	3292,65	3526,45	5252,94	1251,17	349,14	233,79	1726,50	3560,60
Інші витрати при імпорті	1050,10	1482,35	1992,06	1705,26	1978,37	432,26	509,70	-286,80	273,11	928,27
Повні імпортні витрати	11204,15	19143,43	21747,98	22863,94	33496,02	7939,29	2604,54	1115,96	10632,08	22291,87
Вартість на ринку України	11228,01	19763,68	22017,92	22873,77	34304,08	8535,67	2254,24	855,85	11430,31	23076,06
Ефект імпорту	23,86	620,25	269,94	9,83	808,06	596,38	-350,30	-260,11	798,23	784,19
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,00	1,03	1,01	1,00	1,02	0,03	-0,02	-0,01	0,02	0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток С

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» ортофосфорної кислоти
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	5272,48	7138,32	7784,79	5235,82	14356,20	1865,84	646,47	-2548,97	9120,38	9083,72
ПДВ	1054,50	1427,66	1556,96	1047,16	2871,24	373,17	129,29	-509,79	1824,08	1816,74
Інші витрати при імпорті	654,31	718,97	941,96	506,37	1081,37	64,66	222,99	-435,59	575,00	427,05
Повні імпортні витрати	6981,29	9284,96	10283,71	6789,35	18308,80	2303,67	998,75	-3494,36	11519,45	11327,52
Вартість на ринку України	7072,91	9889,63	10617,03	7021,21	18876,38	2816,72	727,40	-3595,82	11855,17	11803,47
Ефект імпорту	91,62	604,67	333,32	231,86	567,57	513,05	-271,35	-101,46	335,72	475,95
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,01	1,07	1,03	1,03	1,03	0,05	-0,03	0,00	0,00	0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Т

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» кислот
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	20648,09	26958,67	34109,14	32025,01	45965,26	6310,58	7150,46	-2084,13	13940,25	25317,16
ПДВ	4129,62	5391,73	6821,83	6405,00	9193,05	1262,12	1430,09	-416,83	2788,05	5063,43
Інші витрати при імпорті	2562,43	2715,28	4127,21	3097,22	3462,29	152,85	1411,93	-1029,99	365,08	899,86
Повні імпортні витрати	27340,14	35065,68	45058,17	41527,23	58620,60	7725,54	9992,48	-3530,94	17093,37	31280,46
Вартість на ринку України	28667,80	37307,84	45734,77	42173,82	60018,11	8640,03	8426,93	-3560,95	17844,29	31350,31
Ефект імпорту	1327,66	2242,15	676,60	646,59	1397,51	914,49	-1565,55	-30,01	750,92	69,85
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,05	1,06	1,02	1,02	1,02	0,02	-0,05	0,00	0,01	-0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток У

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» залізного купоросу
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	15835,472	15026,021	21522,746	19963,5927	34507,496	-809,45	6496,72	-1559,15	14543,90	18672,02
ПДВ	3167,09	3005,20	4304,55	3992,72	6901,50	-161,89	1299,34	-311,83	2908,78	3734,40
Інші витрати при імпорті	1965,18	1513,42	2604,25	1930,73	2599,25	-451,76	1090,83	-673,53	668,52	634,06
Повні імпортні витрати	20967,75	19544,65	28431,55	25887,04	44008,24	-1423,10	8886,90	-2544,51	18121,20	23040,49
Вартість на ринку України	22106,30	19622,82	29658,08	27086,13	46887,30	-2483,47	10035,26	-2571,96	19801,18	24781,01
Ефект імпорту	1138,55	78,18	1226,54	1199,09	2879,06	-1060,37	1148,36	-27,45	1679,98	1740,51
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,05	1,00	1,04	1,05	1,07	-0,05	0,04	0,00	0,02	0,01

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Ф

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» гіпохлориту натрію
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	5272,64	5131,02	4873,26	9344,89	2126,47	-141,62	-257,77	4471,64	-7218,42	-3146,17
ПДВ	1054,53	1026,20	974,65	1868,98	425,29	-28,32	-51,55	894,33	-1443,68	-629,23
Інші витрати при імпорті	654,33	516,80	589,66	903,77	160,17	-137,54	72,87	314,10	-743,59	-494,16
Повні імпортні витрати	6981,51	6674,03	6437,57	12117,64	2711,94	-307,48	-236,46	5680,07	-9405,69	-4269,56
Вартість на ринку України	7605,86	7230,72	7019,04	13370,78	3097,96	-375,14	-211,68	6351,74	-10272,82	-4507,90
Ефект імпорту	624,36	556,70	581,47	1253,15	386,02	-67,66	24,77	671,68	-867,13	-238,34
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,09	1,08	1,09	1,10	1,14	-0,01	0,01	0,01	0,04	0,05

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Х

**Динаміка показників ефективності імпорту СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» іншої хімічної сировини
у 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

Показник	Обсяг імпорту, тис. грн.					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Контрактна вартість	7479,93	5779,33	18010,32	12802,05	5010,11	-1700,60	12230,99	-5208,28	-7791,94	-2469,83
ПДВ	1495,99	1155,87	3602,06	2560,41	1002,02	-340,12	2446,20	-1041,66	-1558,39	-493,97
Інші витрати при імпорті	928,26	582,09	2179,25	1238,12	377,38	-346,17	1597,15	-941,13	-860,74	-550,88
Повні імпортні витрати	9904,18	7517,29	23791,64	16600,57	6389,51	-2386,89	16274,34	-7191,07	-10211,06	-3514,67
Вартість на ринку України	10462,91	7902,44	25572,01	17855,74	6874,43	-2560,46	17669,57	-7716,27	-10981,31	-3588,48
Ефект імпорту	558,72	385,15	1780,38	1255,17	484,92	-173,58	1395,23	-525,21	-770,25	-73,80
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,06	1,05	1,07	1,08	1,08	-0,01	0,02	0,00	0,00	0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток Ц

Прогнозні показники господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за незмінності системи управління імпорними операціями, тис. грн.

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3235009,32	4205512,12	4785773,01	5446096,13	6197528,18	970502,80	580260,89	660323,12	751432,05	2962518,86
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2969408,32	3394033,71	4056328,50	4847860,19	5793847,41	424625,39	662294,79	791531,69	945987,23	2824439,09
Валовий прибуток	265601,74	811478,41	729444,51	598235,95	403680,77	545876,67	-82033,90	-131208,56	-194555,18	138079,03
Інші операційні доходи	335770,43	443653,47	486521,88	533532,48	585085,53	107883,04	42868,41	47010,60	51553,04	249315,09
Адміністративні витрати	62278,21	77357,63	88947,59	102273,98	117596,98	15079,42	11589,95	13326,40	15323,00	55318,77
Витрати на збут	19499,41	19557,90	9873,85	4984,84	2516,61	58,50	-9684,05	-4889,02	-2468,23	-16982,80
Інші операційні витрати	350523,23	393087,27	426982,02	463799,41	503791,45	42564,04	33894,75	36817,39	39992,04	153268,22
Фінансові результати від операційної діяльності	169071,32	765129,07	690162,93	560710,20	364861,25	596057,76	-74966,14	-129452,73	-195848,95	195789,93
Інші доходи	43867,80	62349,31	63059,67	63778,12	64504,76	18481,51	710,36	718,45	726,64	20636,96
Фінансові витрати	98481,97	102729,50	153660,91	229843,20	343795,28	4247,53	50931,42	76182,29	113952,08	245313,31
Інші витрати	18938,78	25056,01	20342,30	16515,36	13408,37	6117,23	-4713,71	-3826,94	-3106,99	-5530,41
Фінансові результати до оподаткування	95518,37	699692,87	579219,39	378129,76	72162,36	604174,51	-120473,49	-201089,63	-305967,40	-23356,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49,83	146935,50	121636,07	79407,25	15154,10	146885,67	-25299,43	-42228,82	-64253,15	15104,26
Чистий фінансовий результат	95468,53	552757,37	457583,32	298722,51	57008,27	457288,84	-95174,05	-158860,80	-241714,24	-38460,27

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

Додаток III

Прогнозні показники господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за умови впровадження наданих рекомендацій (оптимістичний прогноз), тис. грн.

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3235009,32	4205512,12	4785773,01	5446096,13	6197528,18	970502,80	580260,89	660323,12	751432,05	2962518,86
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2969408,32	3394033,71	3954920,29	4726663,68	5649001,23	424625,39	560886,58	771743,39	922337,55	2679592,91
Валовий прибуток	265601,74	811478,41	830852,72	719432,45	548526,95	545876,67	19374,31	-111420,27	-170905,50	282925,22
Інші операційні доходи	335770,43	443653,47	486521,88	533532,48	585085,53	107883,04	42868,41	47010,60	51553,04	249315,09
Адміністративні витрати	62278,21	77357,63	90726,54	104319,46	119948,92	15079,42	13368,91	13592,92	15629,46	57670,71
Витрати на збут	19499,41	19557,90	9873,85	4984,84	2516,61	58,50	-9684,05	-4889,02	-2468,23	-16982,80
Інші операційні витрати	350523,23	393087,27	435521,66	473075,40	513867,28	42564,04	42434,39	37553,74	40791,88	163344,05
Фінансові результати від операційної діяльності	169071,32	765129,07	781252,55	670585,24	497279,67	596057,76	16123,48	-110667,31	-173305,57	328208,35
Інші доходи	43867,80	62349,31	63059,67	63778,12	64504,76	18481,51	710,36	718,45	726,64	20636,96
Фінансові витрати	98481,97	102729,50	153660,91	229843,20	343795,28	4247,53	50931,42	76182,29	113952,08	245313,31
Інші витрати	18938,78	25056,01	20342,30	16515,36	13408,37	6117,23	-4713,71	-3826,94	-3106,99	-5530,41
Фінансові результати до оподаткування	95518,37	699692,87	670309,01	488004,80	204580,78	604174,51	-29383,87	-182304,21	-283424,02	109062,41
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49,83	146935,50	140764,89	102481,01	42961,96	146885,67	-6170,61	-38283,88	-59519,04	42912,13
Чистий фінансовий результат	95468,53	552757,37	529544,12	385523,79	161618,82	457288,84	-23213,25	-144020,33	-223904,97	66150,28

Джерело: розраховано автором на основі додатку Ц

Додаток Щ

Прогнозні показники господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за умови впровадження наданих рекомендацій (песимістичний прогноз), тис. грн.

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3235009,32	4205512,12	4785773,01	5446096,13	6197528,18	970502,80	580260,89	660323,12	751432,05	2962518,86
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2969408,32	3394033,71	4056328,50	4847860,19	5793847,41	424625,39	662294,79	791531,69	945987,23	2824439,09
Валовий прибуток	265601,74	811478,41	729444,51	598235,95	403680,77	545876,67	-82033,90	-131208,56	-194555,18	138079,03
Інші операційні доходи	335770,43	443653,47	486521,88	533532,48	585085,53	107883,04	42868,41	47010,60	51553,04	249315,09
Адміністративні витрати	62278,21	77357,63	90726,54	104319,46	119948,92	15079,42	13368,91	13592,92	15629,46	57670,71
Витрати на збут	19499,41	19557,90	9873,85	4984,84	2516,61	58,50	-9684,05	-4889,02	-2468,23	-16982,80
Інші операційні витрати	350523,23	393087,27	435521,66	473075,40	513867,28	42564,04	42434,39	37553,74	40791,88	163344,05
Фінансові результати від операційної діяльності	169071,32	765129,07	679844,34	549388,73	352433,48	596057,76	-85284,74	-130455,61	-196955,25	183362,17
Інші доходи	43867,80	62349,31	63059,67	63778,12	64504,76	18481,51	710,36	718,45	726,64	20636,96
Фінансові витрати	98481,97	102729,50	153660,91	229843,20	343795,28	4247,53	50931,42	76182,29	113952,08	245313,31
Інші витрати	18938,78	25056,01	20342,30	16515,36	13408,37	6117,23	-4713,71	-3826,94	-3106,99	-5530,41
Фінансові результати до оподаткування	95518,37	699692,87	568900,79	366808,29	59734,59	604174,51	-130792,08	-202092,50	-307073,70	-35783,77
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49,83	146935,50	119469,17	77029,74	12544,26	146885,67	-27466,34	-42439,43	-64485,48	12494,43
Чистий фінансовий результат	95468,53	552757,37	449431,63	289778,55	47190,33	457288,84	-103325,74	-159653,08	-242588,22	-48278,20

Джерело: розраховано автором на основі додатку Ц

Додаток Ю

Прогнозні показники господарської діяльності СП «КТМ» КП «Київтеплоенерго» за умови впровадження наданих рекомендацій (помірний прогноз), тис. грн.

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3235009,32	4205512,12	4785773,01	5446096,13	6197528,18	970502,80	580260,89	660323,12	751432,05	2962518,86
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2969408,32	3394033,71	4005624,39	4787261,93	5721424,32	424625,39	611590,68	781637,54	934162,39	2752016,00
Валовий прибуток	265601,74	811478,41	780148,62	658834,20	476103,86	545876,67	-31329,79	-121314,42	-182730,34	210502,12
Інші операційні доходи	335770,43	443653,47	486521,88	533532,48	585085,53	107883,04	42868,41	47010,60	51553,04	249315,09
Адміністративні витрати	62278,21	77357,63	90726,54	104319,46	119948,92	15079,42	13368,91	13592,92	15629,46	57670,71
Витрати на збут	19499,41	19557,90	9873,85	4984,84	2516,61	58,50	-9684,05	-4889,02	-2468,23	-16982,80
Інші операційні витрати	350523,23	393087,27	435521,66	473075,40	513867,28	42564,04	42434,39	37553,74	40791,88	163344,05
Фінансові результати від операційної діяльності	169071,32	765129,07	730548,44	609986,98	424856,58	596057,76	-34580,63	-120561,46	-185130,41	255785,26
Інші доходи	43867,80	62349,31	63059,67	63778,12	64504,76	18481,51	710,36	718,45	726,64	20636,96
Фінансові витрати	98481,97	102729,50	153660,91	229843,20	343795,28	4247,53	50931,42	76182,29	113952,08	245313,31
Інші витрати	18938,78	25056,01	20342,30	16515,36	13408,37	6117,23	-4713,71	-3826,94	-3106,99	-5530,41
Фінансові результати до оподаткування	95518,37	699692,87	619604,90	427406,55	132157,69	604174,51	-80087,97	-192198,36	-295248,86	36639,32
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49,83	146935,50	130117,03	89755,37	27753,11	146885,67	-16818,47	-40361,65	-62002,26	27703,28
Чистий фінансовий результат	95468,53	552757,37	489487,87	337651,17	104404,57	457288,84	-63269,50	-151836,70	-233246,60	8936,04

Джерело: розраховано автором на основі додатків III та III

