

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Олексій КІМ

Здобувач, гр. ЕВ-61

Дмитро БОВК

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Спеціальність 073 – МенеджментОсвітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

«20» жовтня 2025 рокуЗ А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Вовка Дмитра Євгеновича
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення інноваційних проектів підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій

Керівник роботи Кім Олексій Олексійович, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні аспекти дослідження інноваційних проектів в умовах залучення іноземних інвестицій;

2) Оцінка інноваційних проектів КП «Харківські теплові мережі» в умовах залучення іноземних інвестицій;

3) Удосконалення інноваційних проектів КП «Харківські теплові мережі» в умовах залучення іноземних інвестицій.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Затвердження теми та плану дій з науковим керівником
2	Пошук наукового матеріалу за визначеною темою
3	Написання I розділу та затвердження його з науковим керівником
4	Написання II розділу та затвердження його з науковим керівником
5	Підготовка до дослідження та пошук матеріалу для аналізу
6	Проведення дослідження та аналіз отриманих результатів
7	Написання III розділу, висновків та затвердження роботи з науковим керівником

5. Дата видачі завдання 20.10.2025 р.

Студент

 підписВовк Д.Є.
ініціали, прізвище

Керівник роботи

 підписКім О.О.
ініціали, прізвище**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота містить 107 сторінок, 25 таблиць, 10 рисунків, перелік використаних джерел з 56 найменувань, додатки.

«Дослідження та удосконалення інноваційних проектів підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій»

Динамічний розвиток ринкових відносин у світі визначив інноваційну діяльність як один із ефективних способів сталого розвитку підприємств незалежно від форми власності та сфери їхньої діяльності, тобто, жоден економічний суб'єкт, орієнтований на успішний довгостроковий розвиток, не обходиться без реалізації інноваційних проектів.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи – збільшення обсягів залучення іноземного інвестування на підприємства теплової генерації шляхом підвищення якості управління інноваційними проектами.

Завдання:

- визначити сутність понять «інновація» та «інноваційний проект»;
- описати еволюцію інноваційного менеджменту в системі управління підприємством;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій;
- представити загальну характеристику КП «Харківські теплові мережі»;
- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КП «Харківські теплові мережі»;
- провести оцінку сучасного стану управління інноваційними проектами на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення підвищення якості управління інноваційними проектами КП «Харківські теплові мережі»;
- описати управлінське забезпечення удосконалення підвищення якості інноваційних проектів в умовах залучення іноземних інвестицій.

Об'єкт дослідження – інноваційна діяльність КП «Харківські теплові мережі».

Предмет дослідження – процеси формування, впровадження та управління інноваційними проектами на підприємствах, а також вивчення впливу залучення іноземних інвестицій на ці процеси.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Основні положення, висновки розвивають та доповнюють теоретико-методичну базу дослідження та удосконалення інноваційних проектів підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій.

Практична значимість – основні положення та висновки кваліфікаційної роботи підлягають практичному використанню підприємствами.

База дослідження є КП «Харківські теплові мережі».

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10

ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

1.1. Економічна сутність понять «інновація» та «інноваційний проєкт». 10
Основні процеси інноваційних проєктів

1.2. Особливості залучення іноземних інвестицій для реалізації 17
інноваційних проєктів

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації 22
інноваційних проєктів підприємства в умовах міжнародного
інвестування

Висновки до розділу 1 29

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ 30 ДІЯЛЬНОСТІ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічного стану КП 30
«Харківські теплові мережі»

2.2. Аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів 38
КП «Харківські теплові мережі»

2.3. Оцінка сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності та 49
рівня ефективності управління проєктами

Висновки до розділу 2 57

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ 59 ПРОЄКТІВ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ» В УМОВАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

3.1. Напрями підвищення ефективності управління інноваційними 59
проєктами КП «Харківські теплові мережі»

3.2. Формування бізнес-моделі залучення іноземних інвестицій для 66
реалізації інноваційних проєктів підприємства

Висновки до розділу 3 75

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 76

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ДОДАТКИ 88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови відновлення економіки України в умовах воєнного стану та зростання вимог до раціонального використання інвестиційних ресурсів зумовлюють підвищення важливості удосконалення інноваційних проєктів комунальних підприємств. Вирішення завдань модернізації житлово-комунальної інфраструктури, забезпечення енергоефективності та надійності теплопостачання потребує впровадження інновацій, які здатні забезпечити довгострокову стійкість роботи підприємств у мінливому середовищі. Одним із ключових інструментів активізації інноваційної діяльності виступає залучення іноземних інвестицій, що дає можливість комунальним підприємствам отримати доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, управлінських підходів та міжнародного досвіду реалізації інфраструктурних проєктів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності інноваційних проєктів у сфері теплопостачання та оптимізації механізмів інвестиційного забезпечення в умовах обмежених власних фінансових ресурсів. У практиці діяльності комунальних підприємств залишаються невирішеними питання вибору оптимальних моделей фінансування, визначення критеріїв оцінювання ефективності інноваційних рішень, а також формування організаційно-економічних механізмів їх реалізації. З огляду на це дослідження інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» є своєчасним та важливим, адже підприємство реалізує масштабні програми реконструкції та модернізації теплової інфраструктури, значна частина яких фінансується міжнародними інституціями, зокрема ЄБРР та USAID.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» в умовах залучення іноземних інвестицій та підвищення результативності їх реалізації.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність понять «інновація» та «інноваційний

проект» та основні процеси формування інноваційних проєктів;

- визначити особливості та інструменти залучення іноземних інвестицій для фінансування інноваційних проєктів;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційних проєктів підприємства в умовах міжнародного інвестування;
- представити загальну характеристику фінансово-економічного стану КП «Харківські теплові мережі»;
- здійснити аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів КП «Харківські теплові мережі»;
- проаналізувати інноваційно-інвестиційну діяльність КП «Харківські теплові мережі» та оцінити ефективність управління інноваційними проєктами;
- визначити напрями підвищення ефективності управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі»;
- запропонувати бізнес-модель залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів підприємства.

Об'єкт дослідження – інноваційні проєкти підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій.

Предмет дослідження – організаційно-економічні відносини, методи та механізми формування, фінансування та реалізації інноваційних проєктів підприємства на прикладі КП «Харківські теплові мережі».

Методи дослідження, використані в роботі, охоплюють комплекс загальнонаукових та спеціальних інструментів, що забезпечують всебічне опрацювання теми. Теоретичне узагальнення, аналіз і синтез застосовано для розкриття сутності інноваційної діяльності підприємства та механізмів залучення іноземних інвестицій. Економіко-статистичні методи дали можливість оцінити динаміку та тенденції інноваційно-інвестиційної активності КП «Харківські теплові мережі». Метод порівнянь використано для дослідження світового досвіду фінансування інноваційних проєктів та визначення можливостей його адаптації до умов підприємства. Методи економічного моделювання дозволили сформулювати бізнес-модель удосконалення процесу

реалізації інноваційних проєктів, а графічний метод забезпечив наочне представлення ключових результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані КП «Харківські теплові мережі», статистична звітність, звіти міжнародних фінансових організацій, матеріали наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні огляди, інтернет-ресурси та власні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад управління інноваційними проєктами комунальних підприємств, уточненні підходів до оцінювання їх ефективності та формуванні авторської бізнес-моделі залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних програм у сфері теплопостачання.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій КП «Харківські теплові мережі» для підвищення ефективності планування й реалізації інноваційних проєктів, оптимізації управлінських рішень, раціонального використання інвестиційних ресурсів та підвищення рівня енергоефективності теплової інфраструктури.

Результати досліджень у вигляді тез були опубліковані у XV Міжнародній науково-практичній конференції «The impact of modern digital technologies on the future of professions» [56].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

1.1. Економічна сутність понять «інновація» та «інноваційний проєкт». Основні процеси інноваційних проєктів

Перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації та кризових явищ супроводжуються глибокими трансформаціями. Регіони отримують нові можливості для виробництва наукоємної продукції завдяки активному поширенню інновацій. Водночас підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, що підвищує ризики їх діяльності. Загальнонаціональний напрям економічного розвитку ґрунтується на інноваційній модернізації, а рівень інноваційного потенціалу визначає здатність підприємств упроваджувати нововведення, оновлювати управлінські та виробничі системи і переходити до сталого розвитку.

У науковій літературі поняття інновації трактується неоднозначно: його розглядають у зв'язку з технологічним прогресом, економічним розвитком, комерційною діяльністю, а також із соціальними та політичними процесами. Внаслідок цього у дослідницькому середовищі сформовано широкий спектр інтерпретацій і концепцій інновацій.

Термін «інновація» походить від латинського «*innovatio*», що означає «оновлення» або «зміна». Поняття *innovation* з'явилося у наукових працях XIX століття, однак суттєвого теоретичного змісту воно набуло на початку XX століття у роботі австрійського науковця Й. Шумпетера «Теорія економічного розвитку». Шумпетер вважав інновацію широкою категорією, що охоплює зміни у виробництві та господарській поведінці, і наголошував, що основною функцією інноваційної діяльності є управління змінами [39, с. 70]. Він не використовував сучасний термін «інновації», описуючи їх як явища, у межах яких поєднуються «нові комбінації» розвитку.

Учений виокремив п'ять ключових типів змін: створення нового або якісно вдосконаленого продукту; застосування нового методу виробництва чи способу комерційного використання товару; вихід на нові ринки збуту; залучення нових джерел сировини чи напівфабрикатів; здійснення організаційної перебудови підприємства [39, с. 70].

Аналіз української та зарубіжної літератури [3, с. 107; 10, с. 66; 15, с. 143; 21, с. 88; 26, с. 161; 33, с. 82] показує, що на практиці термін «інновація» часто використовується стосовно будь-яких сфер людської діяльності (управління, освіта, наука, медицина, військова справа і т.д.). У зв'язку з цим, існують різні підходи до визначення терміну «інновація» (рис. 1.1).

ПІДХІД №1

Процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку та приносить економічний ефект

ПІДХІД №2

Залучення до економічного обігу результатів інтелектуальної діяльності, що містять нові, у тому числі наукові, знання з метою задоволення суспільних потреб або отримання прибутку

ПІДХІД №3

Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефектів

ПІДХІД №4

Нововведення у будь-якій сфері людської діяльності, спрямовані на необхідне та достатнє виконання таких умов, як: використання частково або повністю охороноздатних товарів чи послуг (захищених патентним, авторським та інформаційним правом, предметів праці чи ноу-хау); забезпечення випуску охоронспроможних товарів чи послуг; використання таких предметів праці або ноу-хау або випуск таких товарів та послуг, які у відповідність до встановлених норм можуть бути порівняні зі світовим рівнем; забезпечення значного споживчого ефекту

Рис. 1.1. Підходи до визначення терміну «інновація»

Джерело: [3, с. 107; 10, с. 66; 15, с. 143; 21, с. 88; 26, с. 161; 33, с. 82]

Національні стандарти [30] трактують інновацію як результат діяльності, що набув форми нового або вдосконаленого технологічного процесу, практичного рішення чи нового підходу у соціальній, управлінській та інших сферах. Вважаємо, що дане визначення відображає загальні риси різних типів інновацій: продуктових, технологічних, організаційних, процесних, а також

інновацій у сфері капітальних робіт.

Значний внесок у розуміння сутності інновацій зробив П. Друкер. Він розглядає інновацію як інструмент підприємця, що дозволяє використовувати зміни як можливість для створення нового бізнесу. На думку дослідника, головне завдання керівника полягає у формуванні ринку, а ключовими функціями менеджменту є впровадження інновацій і здійснення маркетингової діяльності. Незважаючи на менш детальне опрацювання питань маркетингу, автор приділяє велику увагу необхідності оволодіння інноваційними підходами. Він критикує уявлення про те, що інновації є результатом натхнення чи випадкового успіху, стверджуючи, що нововведення мають наукову природу й можуть бути засвоєні. На його думку, інноваційна діяльність є переважно управлінською функцією, а керівники повинні спиратися на технологічні рішення, а не на інтуїцію чи випадковість [44, с. 61].

Б. Твісс визначає інновацію як процес перенесення наукових або технічних знань у сферу задоволення потреб споживача. На його думку, продукт виступає лише носієм технології, а конкретна форма цього продукту встановлюється після узгодження властивостей технології з вимогами споживчого попиту [38, с. 116].

Більш розгорнуте тлумачення поняття запропонувала Е. Дандон у науково-популярній праці, де інновація описується як «прибуткова реалізація творчої стратегії» [38, с. 90]. Авторка наголошує, що будь-яка інновація має містити чотири ключові складові:

- креативність – формування нової ідеї;
- реалістичність – можливість практичної реалізації ідеї у вигляді конкретного товару чи послуги;
- стратегічність – оцінювання довгострокової доцільності та ефективності впровадження;
- прибутковість – підтвердження економічної вигоди від виробництва та виведення на ринок нового рішення.

Поняття «інноваційний проєкт» посідає важливе місце у теорії та практиці управління розвитком підприємства. Аналіз спеціальної літератури [2; 11, с. 359;

20, с. 91; 23, с. 101; 55, с. 180] дозволяє виділити кілька поширених трактувань:

1) система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення та просування нових продуктів, удосконалення властивостей наявної продукції або розроблення нових технологій [2; 11, с. 359];

2) комплекс дій, обмежений часовими та ресурсними рамками, спрямований на реалізацію результатів науково-технічної діяльності, що втілюється у новому або вдосконаленому продукті [55, с. 180];

3) повний життєвий цикл певної інновації – від появи ідеї до її практичного втілення [20, с. 91; 23, с. 101].

На підставі узагальнення наведених підходів інноваційний проєкт можна охарактеризувати як систему взаємопов'язаних процесів, що мають чіткі часові та ресурсні межі та спрямовані на створення інноваційного продукту чи послуги, їх впровадження та отримання економічного результату у перспективі. У його основу покладено інноваційну ідею, а реалізація здійснюється на базі проєктного планування з орієнтацією на досягнення позитивного фінансового ефекту.

У наукових джерелах [2; 6, с. 172; 13; 18, с. 115; 37, с. 203; 42, с. 1312; 52, с. 79] подано різні підходи до класифікації інноваційних проєктів. Найпоширеніші з них ґрунтуються на поділі за масштабом завдань, тривалістю реалізації, характером потреб, які задовольняє проєкт, типом інновацій та рівнем їх значущості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інноваційних проєктів

Ознака класифікації	Види інноваційних проєктів	Характеристика / зміст
1	2	3
Масштаб завдань	Глобальні	Спричиняють суттєві економічні, соціальні та технологічні зміни у масштабах світової спільноти.
	Державні	Впливають на національний розвиток, змінюють економічні та соціальні процеси в межах країни.
	Регіональні	Орієнтовані на вирішення завдань розвитку окремих регіонів.
	Локальні	Реалізуються на рівні окремого підприємства чи його структурних підрозділів.
Період реалізації	Довгострокові	Тривалість реалізації понад 5 років.
	Середньострокові	Тривалість реалізації 3–5 років.
	Короткострокові	Реалізація триває до 3 років.

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Задоволення потреб	Нові потреби	Орієнтовані на формування або задоволення нових ринкових запитів.
	Існуючі потреби	Спрямовані на покращення способів задоволення чинних потреб споживачів.
Тип інновацій	Продуктові	Створення нового продукту або вдосконалення властивостей наявного продукту.
	Технологічні	Упровадження нового або вдосконаленого методу виробництва.
	Технологічні процеси	Розроблення нової технології або її істотне вдосконалення.
	Ринкові	Освоєння нових ринків збуту продукції.
	Сировинні	Залучення нових джерел сировини чи матеріалів.
	Організаційні	Формування нової структури управління або удосконалення існуючої.
Рівень значущості	Базисні інновації	Запуск нових поколінь технологій та товарів, що суттєво змінюють споживчу поведінку і стандарти життя.
	Поліпшуючі інновації	Внесення середніх та дрібних удосконалень без радикальних змін.
	Псевдоінновації	Оновлення або часткова заміна застарілих продуктів і технологій.
Напрями інновацій	Технологічні	Нові способи виробництва, сервісу або продажу.
	Товарні	Створення нового або модернізованого продукту.
	Сервісні	Розроблення нових послуг.
	Бізнес-інновації	Удосконалення бізнес-моделі підприємства.
	Маркетингові	Нові методи позиціонування чи просування продукту.
	Нішеві	Освоєння нового сегмента споживачів на ринку.

Джерело: [2; 6, с. 172; 13; 18, с. 115; 37, с. 203; 42, с. 1312; 52, с. 79]

Отже, інноваційний проєкт являє собою структуровану систему взаємопов'язаних процесів, що забезпечують перехід від формування нової ідеї до її практичного втілення та отримання економічних, технологічних і соціальних результатів. Підходи до організації таких процесів ґрунтуються на концептуальних напрацюваннях [2; 6, с. 172; 13; 18, с. 115; 37, с. 203; 42, с. 1312; 52, с. 79], які розглядали інновацію як керований процес, що потребує цілеспрямованого управління, структурованого планування та постійного вдосконалення.

Звідси слідує, що реалізація інноваційного проєкту охоплює низку послідовних процесів, кожен з яких забезпечує перехід від формування інноваційної ідеї до отримання економічного та соціального результату (рис.

1.2).

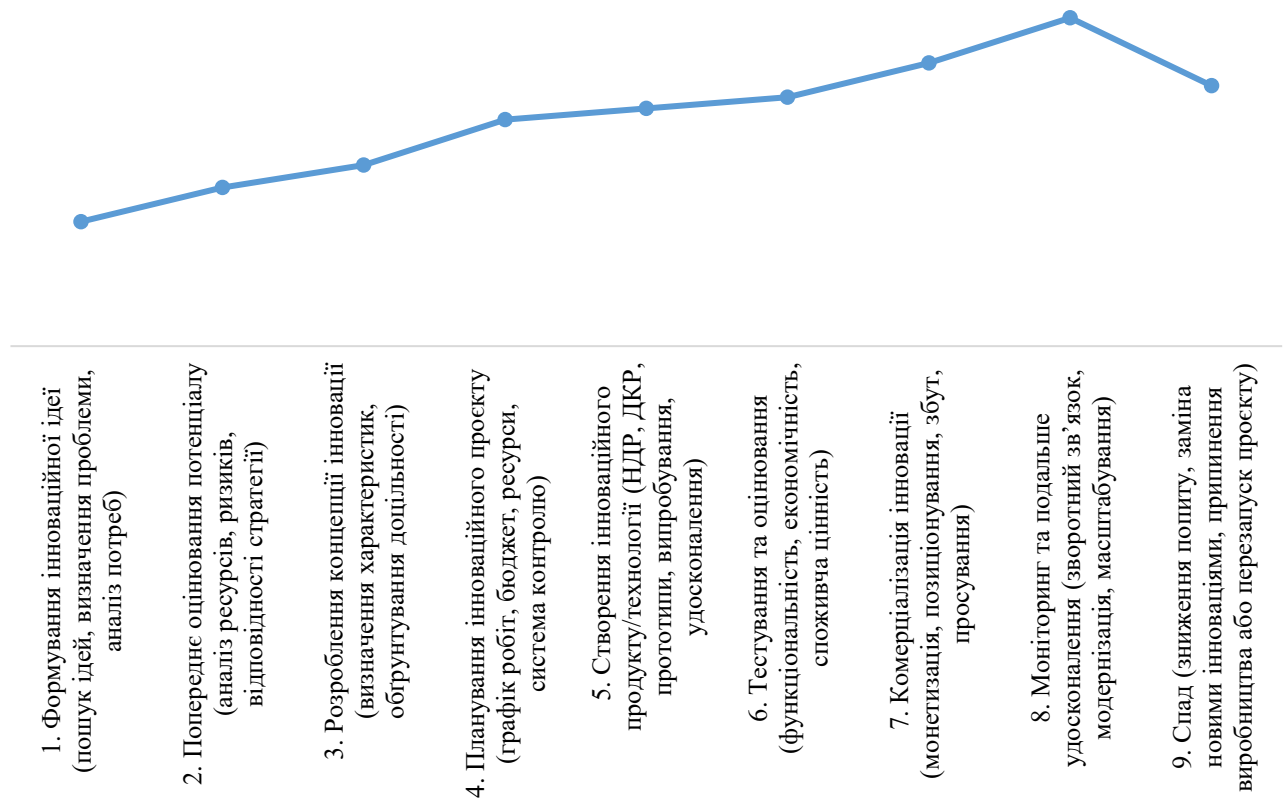


Рис. 1.2. Життєвий цикл інноваційного проєкту

Джерело: [3, с. 107; 10, с. 66; 15, с. 143; 21, с. 88; 26, с. 161; 33, с. 82]

Початковим етапом є формування інноваційної ідеї. У межах практичної діяльності підприємств ідеї формуються через результати наукових досліджень, технологічних прогнозів, маркетингових спостережень та аналіз внутрішніх виробничих проблем. Первинне оцінювання ідеї включає аналіз її новизни, ринкової потреби та відповідності стратегічним орієнтирам підприємства.

Наступний процес пов'язаний із розробленням концепції інновації, що узгоджується з поглядами Друкера П. [15, с. 118], який визначав інновацію як інструмент підприємця та ключову управлінську функцію. На цьому етапі визначаються функціональні характеристики інноваційного продукту, методи його реалізації, технічні вимоги та передумови для комерційного використання. Важливою складовою стає техніко-економічне обґрунтування, яке дає змогу

оцінити доцільність проєкту та прогнозувати його ефективність.

Процес планування інноваційного проєкту розглядається, як одна з ключових умов ефективної інноваційної діяльності. Планування включає визначення етапів виконання, обсягів необхідних ресурсів, календарного графіка, механізмів контролю та системи управління ризиками. Особливу увагу приділяють моделюванню можливих сценаріїв розвитку подій, оскільки інноваційні проєкти функціонують у середовищі підвищеної невизначеності.

Подальшим процесом є розроблення та створення інноваційного продукту, що охоплює проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, виготовлення дослідних зразків, удосконалення конструктивних і технологічних рішень. Результатом цього процесу є створення інновації, готової до випробувань та оцінювання її технічних параметрів.

Тестування інновації з метою підтвердження її функціональності, споживчої цінності та економічної ефективності корелює з теорією дифузії інновацій Роджерса Е., у якій наголошується на необхідності перевірки інновації в реальних умовах перед її масовим поширенням. Результати тестування дозволяють усунути недоліки та адаптувати інновацію до вимог ринку [15, с. 120].

Ключовим процесом є комерціалізація, що пов'язана з формуванням конкурентних переваг шляхом упровадження нових продуктів і технологій. Комерціалізація включає розроблення бізнес-моделі, вибір ринкових сегментів, позиціонування інновації, ціноутворення та організацію каналів збуту. Успішна комерціалізація забезпечує перехід від витрат на розроблення до отримання економічних результатів, що визначає стратегічний ефект інноваційного проєкту.

Завершальний процес становить моніторинг і подальше удосконалення інновації. Моніторинг дозволяє оцінити стабільність функціонування інновації, виявити можливості модернізації та забезпечити її тривалу конкурентоспроможність. На основі результатів моніторингу можуть формуватися нові інноваційні рішення, що продовжують життєвий цикл

інноваційного розвитку підприємства.

Проведене дослідження показало, що основне призначення інноваційного проєкту полягає у впровадженні нових ідей, технологічних рішень або управлінських підходів, спрямованих на удосконалення продуктів, послуг чи внутрішніх процесів підприємства. Описані зміни можуть забезпечувати підвищення якості продукції, скорочення витрат, вихід на нові сегменти ринку або формування додаткових можливостей для розвитку компанії.

1.2. Особливості залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів

Реалізація інноваційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів, доступу до сучасних технологій і високого рівня управлінських компетенцій. Іноземні інвестиції відіграють стратегічну роль, оскільки забезпечують підприємства додатковим капіталом, доступом до передових технологій, управлінських практик і міжнародного досвіду. Участь іноземного інвестора створює передумови для зміцнення інноваційного потенціалу підприємства завдяки поєднанню фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів.

Як зазначає Ілляшенко Н.С., однією з ключових особливостей залучення іноземного капіталу є підвищені вимоги до прозорості діяльності підприємства. Формування системи корпоративного управління, відкритість фінансової інформації та дотримання міжнародних стандартів сприяють зміцненню довіри інвесторів і зменшенню ризиків участі у проєкті [14, с. 33]. Підприємства, які планують отримувати іноземне фінансування для реалізації інновацій, повинні адаптувати управлінські процеси до вимог інвестора, підвищувати якість внутрішнього контролю та забезпечувати відповідність законодавству країни-донора.

Традиційно, інноваційні проєкти характеризуються високою часткою технологічних та ринкових ризиків, що впливає на їхню інвестиційну

привабливість [10, с. 65]. Іноземні партнери приділяють значну увагу оцінюванню технологічної готовності підприємства, конкурентоспроможності інноваційного рішення та перспектив його масштабування. Високий рівень інноваційності може компенсувати частину ризиків і сформувати довгостроковий інтерес інвестора [10, с. 66].

Залучення іноземного капіталу часто супроводжується трансфером технологій. Міжнародні компанії активно створюють спільні дослідницькі лабораторії, інноваційні хаби та центри розробок, що відкриває підприємствам доступ до сучасного технологічного обладнання та інтелектуальних ресурсів [26, с. 160]. Така співпраця сприяє розвитку науково-технічної бази, пришвидшенню досліджень і підвищенню якості людського капіталу.

Важливе значення мають інституційні умови держави-реципієнта. Політична стабільність, ефективність податкової системи, рівень захисту прав інвесторів і прозорість регуляторного середовища визначають готовність іноземних компаній вкладати кошти в інноваційні проєкти [15, с. 56]. До дієвих стимулів належать податкові пільги, грантові програми, державні компенсації частини витрат на дослідження та функціонування інноваційних кластерів.

Ряд авторів [3, с. 102; 9, с. 316; 37, с. 203; 41, с. 85] стверджують, що управління ризиками є невід'ємним елементом залучення іноземних інвестицій у інноваційні ініціативи. Невизначеність технологічних рішень, валютні коливання, складність регуляторних вимог і відмінності у правових системах формують додаткові ризикові фактори [15, с. 58]. Раннє виявлення ризиків, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та застосування сучасних фінансових інструментів (венчурний капітал, гранти, субсидії, акціонування) підвищують стійкість проєкту та дають можливість інвестору прогнозувати кінцеві результати.

Участь іноземного інвестора також сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Разом із фінансуванням компанія отримує доступ до глобальних ринків, міжнародних мереж співпраці, сучасних методів цифрового управління та маркетингових рішень [15, с. 59]. Таке

поєднання підвищує потенціал масштабування інноваційного продукту, прискорює комерціалізацію та підсилює позиції підприємства у глобальних виробничих ланцюгах [33, с. 60].

Міжкультурні відмінності також впливають на ефективність взаємодії між підприємством і інвестором. Чітка комунікація, узгодженість управлінських практик та розуміння партнерських очікувань підвищують результативність спільної діяльності. Підготовка персоналу, розвиток компетенцій у сфері міжнародного менеджменту та підвищення рівня цифрових навичок сприяють успішній реалізації інноваційних проєктів за участю іноземного капіталу.

Залучення іноземного капіталу є важливим інструментом розвитку підприємств, оскільки забезпечує доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, управлінського досвіду та міжнародних ринків. У науковій літературі [15, с. 9; 33, с. 62; 39, с. 260] та практиці міжнародного бізнесу сформовано низку форм залучення іноземних інвестицій, які відрізняються рівнем участі інвестора, ступенем ризику, масштабами контролю та механізмами розподілу результатів інвестиційної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів

Форма іноземних інвестицій	Зміст
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	Участь інвестора в управлінні підприємством; створення спільних підприємств; відкриття філій; придбання контрольного пакета акцій; формування дочірніх компаній.
Портфельні інвестиції	Придбання цінних паперів без участі в управлінні; інвестиції в акції та облігації; вкладення через інвестиційні фонди та біржові інструменти.
Венчурні інвестиції	Фінансування інноваційних, високоризикових проєктів (стартапів); участь інвестора у стратегічному розвитку підприємства; очікування зростання капіталізації.
Кредити та позики міжнародних фінансових інституцій	Фінансування від Світового банку, ЄБРР, ЄІБ та інших організацій; підтримка інфраструктурних та інноваційних проєктів.
Інвестиції у формі нематеріальних активів	Трансфер технологій, ліцензій, патентів; франчайзинг; консалтинг; передання ноу-хау; доступ до міжнародних цифрових платформ.
Орендні та лізингові операції	Передача високотехнологічного обладнання в оренду або лізинг; оновлення виробничих потужностей без значних початкових витрат.

Джерело: [15, с. 9; 33, с. 62; 39, с. 260]

Згідно даних табл. 1.2, підприємства можуть отримувати іноземні інвестиції у різних формах: від прямих вкладень і венчурного капіталу до лізингових операцій та трансферу технологій. Кожна форма має свої переваги та рівень залучення інвестора до управління, що дозволяє обирати найбільш доречний варіант залежно від масштабу інноваційного проєкту та фінансових можливостей підприємства.

Ефективність залучення іноземного капіталу залежить від здатності підприємства створити привабливі умови для інвестора та забезпечити відповідність міжнародним вимогам ведення бізнесу. Способи залучення іноземних інвестицій охоплюють сукупність організаційних, правових і комунікаційних інструментів, що спрямовані на формування довіри, зменшення ризиків та підвищення інвестиційної привабливості проєкту (рис. 1.3).

Формування сприятливого інституційного середовища	•підвищення прозорості фінансової звітності; •зміцнення корпоративного управління; •впровадження міжнародних стандартів бізнес-процесів.
Використання інвестиційних договорів та угод	•укладання угод про захист інвестицій, інвестиційних меморандумів, договорів про спільну діяльність; •забезпечення юридичних гарантій.
Державні стимули та програми підтримки	•надання податкових пільг; •грантів і субсидій; участь у програмах інноваційного фінансування; •використання технопарків та спеціальних економічних зон.
Підготовка та презентація інвестиційних проєктів	•створення бізнес-планів, презентацій, фінансових моделей; •демонстрація інноваційного потенціалу та економічної ефективності.
Участь у міжнародних виставках, форумах і бізнес-мережах	•представлення проєктів у глобальних інвестиційних середовищах; •пошук партнерів; встановлення ділових контактів.
Залучення інвесторів через цифрові платформи	•використання краудфандингових платформ, міжнародних B2B-платформ, цифрових акселераторів і стартап-інкубаторів.

Рис. 1.3. Способи залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів

Джерело: [27, с. 263; 33, с. 67; 50, с. 3483; 53, с. 150]

Способи залучення інвестицій, наведені на рис. 1.3, відображають практичні інструменти, які допомагають підприємству привернути увагу іноземних партнерів. Відтак, прозорість бізнес-процесів, державні стимули, якісна презентація проекту та використання міжнародних цифрових платформ суттєво підвищують шанси на отримання зовнішнього фінансування.

У процесі залучення іноземного капіталу підприємство стикається не лише з додатковими можливостями (вигодами), а й із певними обмеженнями (ризиками) (табл. 1.3) [6, с. 346; 33, с. 67; 21, с. 146; 22, с. 77; 51, с. 5; 54, с. 70].

Таблиця 1.3

Переваги та ризики залучення іноземних інвестицій для реалізації
інноваційних проєктів

Переваги	Зміст	Ризики	Зміст
1	2	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	Можливість фінансування наукоємних розробок, НДР і ДКР, придбання обладнання та модернізації виробництва.	Валютні ризики	Нестабільність валютного курсу може призводити до зростання витрат і погіршення фінансових результатів проєкту.
Трансфер технологій	Отримання сучасних технологічних рішень, обладнання, методик виробництва та управління.	Технологічна залежність	Використання технологій іноземного інвестора може створити залежність від зовнішніх постачальників та їх умов.
Доступ до міжнародних ринків	Розширення географії продажів, інтеграція у глобальні ланцюги вартості та міжнародні мережі партнерства.	Регуляторні обмеження	Високі вимоги контролю, стандартизації та сертифікації можуть ускладнювати реалізацію інноваційних проєктів.
Підвищення якості управління	Упровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, покращення системи контролю та управлінських процесів.	Втручання в управління	Іноземний інвестор може впливати на управлінські рішення, що знижує автономію підприємства.
Підвищення інноваційної спроможності	Доступ до інтелектуальних ресурсів, досвіду, компетенцій та практик інноваційних компаній.	Високі вимоги до прозорості	Підприємство повинно забезпечити відповідність міжнародним стандартам звітності та контролю.
Прискорення комерціалізації інновацій	Можливість швидше вивести продукт на ринок завдяки міжнародним каналам збуту та маркетинговим інструментам.	Політичні та юридичні ризики	Зміни у законодавстві, політична нестабільність чи санкційні обмеження можуть вплинути на діяльність інвестора.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3	4
Зростання конкурентоспроможності підприємства	Поява нових конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій та підвищення цінності бренду.	Конфлікти інтересів	Відмінності у культурних, управлінських або стратегічних підходах можуть ускладнювати взаємодію з інвестором.

Джерело: [6, с. 346; 33, с. 67; 21, с. 146; 22, с. 77; 51, с. 5; 54, с. 70]

Залучення іноземних інвестицій до інноваційних проєктів відкриває можливості для технологічної модернізації, розширення ринкових перспектив і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективність цього процесу визначається якістю підготовки проєкту, рівнем відкритості та відповідністю міжнародним стандартам, а також здатністю підприємства формувати стійке та взаємовигідне партнерство з іноземним інвестором.

Отже, іноземні інвестиції відіграють важливу роль у розвитку інноваційних проєктів, оскільки забезпечують підприємству доступ до фінансових ресурсів, технологій і управлінських рішень, недоступних у межах внутрішнього ринку. Форми та способи залучення зовнішнього капіталу дають змогу обирати оптимальні механізми співпраці залежно від масштабу та цілей інноваційної ініціативи. Ефективність використання іноземних інвестицій визначається рівнем підготовленості підприємства до партнерства, здатністю управляти ризиками та готовністю інтегрувати нові технологічні й організаційні рішення у власну систему розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інноваційних проєктів підприємства в умовах міжнародного інвестування

Посилення глобальної конкуренції формує об'єктивну потребу для національних економік, у тому числі й української, активно розвивати інноваційний компонент розвитку [17, с. 38]. Підприємства, що впроваджують інновації, здатні демонструвати стабільні темпи зростання у довгостроковому

періоді, що зумовлює важливість створення нових конкурентних переваг на основі інноваційного потенціалу.

У науковій літературі зосереджено значну увагу на методах оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств, які працюють в умовах залучення іноземних інвестицій. Значна частина традиційних підходів не враховує специфічного характеру інноваційних процесів, що знижує їхню точність та аналітичну придатність [39, с. 5].

Оцінювання рівня інноваційної активності та її економічного змісту у контексті іноземного інвестування розглянуто у працях багатьох сучасних учених. Відповідні теоретико-методичні підходи узагальнено у табл. 1.4.

Розглянуті підходи до оцінювання інноваційної діяльності підприємства вирізняються різним ступенем деталізації, об'єктивності та забезпеченості інформацією. Так, аналітичний підхід дає змогу проаналізувати ресурсну базу підприємства, виявити чинники, що впливають на реалізацію інноваційних проєктів. До обмежень цього підходу належать високий рівень суб'єктивності, а також недостатня кількість параметрів, що враховуються при діагностиці інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Методики оцінки інноваційної діяльності підприємства

Науковці, прихильники методики	Підхід до оцінки, що використовується	Метод оцінки	Результат оцінки
1	2	3	4
Стандик В.В., Головчук Ю.О.	Детальний підхід	Метод аналітичних оцінок (експертно- бальні оцінки)	Дозволяє визначити готовність та здатність підприємства до реалізації інноваційних проєктів
	Діагностичний підхід		Виявляються різні сторони підприємства щодо елементів його внутрішнього середовища; оцінюються можливості реалізації того чи іншого інноваційного проєкту
Єпіфанова І., Гладка Д.	Ресурсний підхід	Метод фінансово- економічного аналізу	Оцінюється достатність фінансових ресурсів підприємства для здійснення інновацій
Ілляшенко Н.С.	Факторний підхід	Метод аналітичних оцінок	Обчислюється інтегральний рівень інноваційного розвитку, дозволяє оцінити взаємозв'язок усіх характеристик діяльності підприємства

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4
Вакалюк В.А.	Факторний підхід	Аналітичний метод (розрахунок системи показників)	Оцінюється стан кожної складової інноваційного розвитку підприємства шляхом обчислення ряду показників
Маслак О.І., Квятковська Л.А.	Інтегральний підхід	Матрична методика оцінки	Виробничі потужності підприємства описуються виробничою функцією Кобба-Дугласа, що враховує науково-технічний прогрес
П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Найдюк В.С.	Компонентний підхід	Метод компонентних оцінок, на основі груп показників, що характеризують кадровий, фінансово-економічний, науково-технічний, виробничо-технологічний, організаційно-управлінський потенціал та фактори інноваційної активності	Визначається показник з кожної групи показників, які найбільше характеризують складові компоненти інноваційного розвитку підприємства

Джерело: [1, с. 75; 12, с. 154; 14, с. 229; 24; 32, с. 53; 33 с. 55]

Окреме місце серед методичних інструментів займає фінансово-економічний аналіз, який забезпечує високий рівень об'єктивності завдяки оперуванню достовірними фінансовими показниками. Попри це, такий підхід не охоплює повною мірою специфіку інноваційних процесів, оскільки основний акцент робиться на фінансових результатах, а не на організаційних чи технологічних аспектах інноваційної активності.

У межах інтегрально-компонентного підходу здійснюється комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку разом із поглибленим аналізом за окремими компонентами. Використання такого механізму потребує значного інформаційного забезпечення, а частина показників, яка характеризує загальний розвиток підприємства, частково зміщує фокус з інновацій.

У процесі оцінювання використовується загально-аналітичний підхід, який дає змогу отримати детальну характеристику інноваційної діяльності.

Водночас відсутність чітко визначених критеріїв для тлумачення показників створює труднощі під час формування точних і узгоджених висновків.

Матричні методики дають можливість оцінити фактичні результати інноваційної діяльності та сформулювати напрями її розвитку. Водночас застосування матриць характеризується складністю розрахунків і потребою в значному масиві специфічної інформації, яка не завжди доступна.

Певну аналітичну цінність має компонентний підхід, орієнтований на оцінку груп показників, що відображають окремі структурні елементи інноваційного розвитку. Основне обмеження пов'язане з неповнотою інформаційної бази, що іноді унеможливорює повноцінний аналіз.

Єпіфанова І. та Гладка Д. для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства пропонують використовувати наступні показники оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства [12, с. 154]:

1. Частка витрат на НДДКР – відображає обсяг фінансування НДДКР на підприємстві за допомогою власних коштів:

$$K_1 = \frac{B_{\text{НДДКР}}}{\text{ЧД}} * 100\% \quad (1.1)$$

де, $B_{\text{НДДКР}}$ – витрати на НДДКР у розрахунковому році;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг у розрахунковому році.

2. Оцінка собівартості продукції – зниження експлуатаційних витрат у проектах за рахунок застосування інновацій:

$$K_2 = \frac{B_0^{\text{екс}} - B_{\text{ІТ}}^{\text{екс}}}{B_{\text{ІТ}}^{\text{екс}}} * 100\% \quad (1.2)$$

де, $B_0^{\text{екс}}$ – експлуатаційні витрати за проектом без застосування інноваційних технологій;

$B_1^{\text{екс}}$ – експлуатаційні витрати по проекту з урахуванням застосування інноваційних технологій.

3. Зниження питомої ваги витрати на власні технологічні потреби – оцінка економії матеріальних ресурсів, що відображає динаміку зміни матеріальної ефективності виробничої діяльності та значним чином визначається інноваціями в управлінні:

$$K_3 = \frac{R_0^{\text{мат}} - R_{\text{ІТ}}^{\text{мат}}}{R_{\text{ІТ}}^{\text{мат}}} * 100\% \quad (1.3)$$

де, $R_0^{\text{мат}}$ – питома вага витрат на власні технологічні потреби у перерахунку на товаротransпортну роботу у попередньому році;

$R_{\text{ІТ}}^{\text{мат}}$ – питома вага витрат на власні технологічні потреби у перерахунку на товаротransпортну роботу у розрахунковому році.

4. Приріст кількості патентів і ліцензій, що використовуються – оцінка поліпшення споживчих властивостей виробленої продукції. Відображає патентну та ліцензійну активність підприємства та технічний рівень створюваних технологій. Характеризує результативність власної науково-технічної діяльності та свідчить про участь підприємства у трансфері технологій:

$$K_4 = N_1 - N_0 \quad (1.4)$$

де, N_1 – кількість патентів та ліцензій, що використовуються на підприємстві у розрахунковому році;

N_0 – кількість патентів та ліцензій, що використовуються на підприємстві у попередньому році.

Інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності підприємства має вигляд:

$$IP = \sqrt{K_1 + K_2 + K_3 + K_4} \quad (1.5)$$

Дослідники Маслак О.І. та Квятковська Л.А. трактують ефективність інноваційної діяльності не лише через систему кількісних показників, а й як результат реалізації інноваційного проєкту. Для такої оцінки, поряд із наведеними групами індикаторів, пропонується враховувати додаткові якісні критерії, які відображені на рис. 1.4 [24].

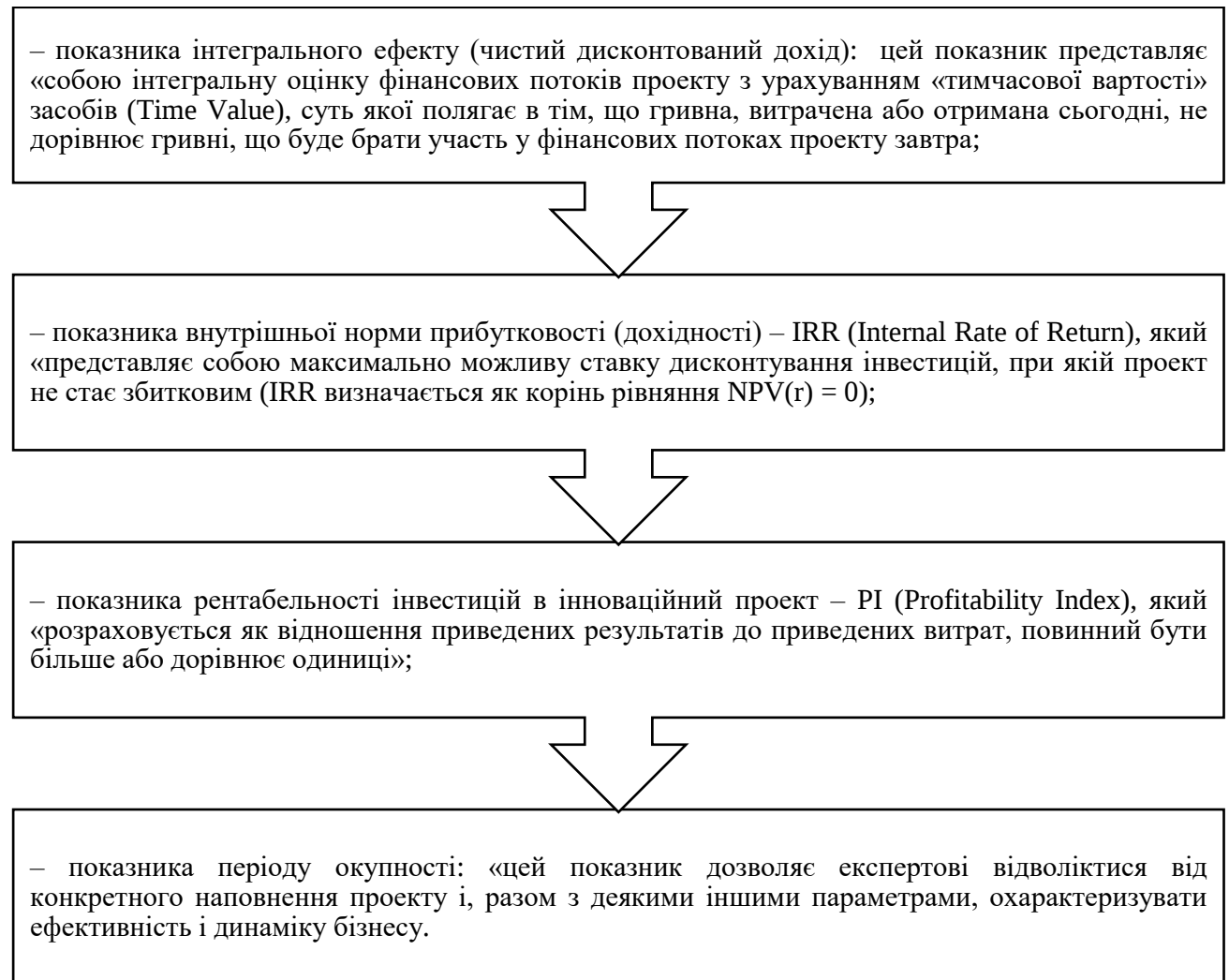


Рис. 1.4. Система показників оцінки інноваційної діяльності підприємств
за Маслак О.І. та Квятковська Л.А.

Джерело: [24]

Узагальнену систему економіко-соціального оцінювання інноваційної діяльності підприємства подано у Додатку А.

Проведений аналіз наявних підходів до оцінювання інноваційної активності дав змогу виокремити універсальні показники, що комплексно характеризують динаміку, структурні особливості та результативність

інноваційного розвитку підприємства. Виокремлені показники відображають не лише поточний стан інноваційних процесів, а й здатність підприємства формувати нові технологічні переваги, адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Зведені результати аналізу слугують підґрунтям для формування пріоритетів інноваційного розвитку, обрання перспективних напрямів модернізації та підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади дослідження інноваційних проєктів підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій.

1) Розкрито сутність понять «інновація» та «інноваційний проєкт». Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати інноваційний проєкт як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення нових продуктів, технологій або модернізацію вже існуючих рішень. Під час систематизації визначень інноваційного проєкту простежуються ключові ознаки: обмеженість ресурсів і строків реалізації, наявність інноваційної ідеї, орієнтація на розробку, впровадження та комерціалізацію результатів.

2) Визначено особливості та інструменти залучення іноземних інвестицій для фінансування інноваційних проєктів. Іноземні інвестиції виступають важливим чинником підтримки інноваційних ініціатив підприємств, забезпечуючи доступ до капіталу, технологій і сучасних управлінських практик. У процесі залучення міжнародного фінансування використовуються різні інструменти: гранти, кредити міжнародних фінансових інституцій, технічна допомога, механізми співфінансування та державно-приватне партнерство.

3) Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій. У науковій літературі представлено значну кількість методів оцінювання результативності інноваційної діяльності, проте традиційні підходи часто не враховують специфіку інноваційних проєктів. Комплексна оцінка передбачає використання таких методів, як фінансово-економічний аналіз, матричні та компонентні оцінки, а також аналітичні моделі, що дозволяють визначити динаміку й ефективність інноваційних змін у підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічного стану КП «Харківські теплові мережі»

Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» функціонує на основі законодавства України та належить до комунальної власності територіальної громади м. Харкова згідно з рішенням міської ради від 24.09.2003 р. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, законів та нормативних актів органів державної влади й місцевого самоврядування. За масштабами діяльності КП «Харківські теплові мережі» належить до найбільших теплопостачальних підприємств України.

Основною метою діяльності КП «Харківські теплові мережі» є забезпечення населення, бюджетних установ та інших споживачів якісною тепловою енергією за економічно обґрунтованими витратами.

КП «Харківські теплові мережі» здійснює виробництво, транспортування та постачання теплової енергії, контролює раціональне її використання, забезпечує надійну експлуатацію тепломереж та енергетичного обладнання, бере участь у реалізації державних і галузевих науково-технічних програм.

Матеріально-технічна база КП «Харківські теплові мережі» є однією з найпотужніших у галузі. Теплову енергію виробляють 225 котелень і ТЕЦ із загальною встановленою потужністю 4500 Гкал/год, експлуатується 545 котлів різних типів. Транспортування теплоносія здійснюється магістральними та розподільчими мережами загальною довжиною понад 1590 км. Для підтримки необхідних гідравлічних режимів функціонує 11 перекачувальних насосних станцій. До системи централізованого теплопостачання підключено понад 5900 житлових будинків та близько 880 тисяч жителів, що отримують послуги з гарячого водопостачання.

З 2007 року підприємство виконує технічне обслуговування внутрішньо-будинкових систем тепlopостачання житлового фонду міста та ліквідацію аварійних пошкоджень.

У межах довгострокової програми технічного переоснащення КП «Харківські теплові мережі» проводить модернізацію котлів, систем автоматизації, теплових мереж, впроваджує індивідуальні теплові пункти, нові діагностичні засоби. Значна увага приділяється використанню енергозберігаючого обладнання та розробці власних технічних рішень: приладів обліку гарячої води, регуляторів температури тощо.

Організаційна структура філії КП «Харківські теплові мережі» – лінійно-функціональна, наведена у Дод. Б.

Проаналізуємо основні показники діяльності КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр. [36, с. 109-111]. Проведемо структурний аналіз майна КП «Харківські теплові мережі», а отримані дані зобразимо в табл. 2.1. Аналіз економічних показників проводився на основі Дод. В, Д, Е, Ж.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021
Основні засоби	3016800	3325423	5001960	1676537	308623	150,42	110,23
Запаси	219801	251040	340525	89485	31239	135,65	114,21
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3106371	3195462	3351584	156122	89091	104,89	102,87
Власний капітал	693894	693894	755459	61565	0	108,87	0,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12990194	13892176	10071085	-3821091	901982	72,50	106,94
Чистий дохід від реалізації продукції	3058750	4619613	5849799	1230186	1560863	126,63	151,03
Собівартість реалізованої продукції	5874351	6005529	8964339	2958810	131178	149,27	102,23
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	2004578	-2473626	4397605	6871231	-4478204	-177,78	-123,40

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз засвідчив неоднозначну динаміку показників. Так, зростають у поточному році основні засоби на 1676537 тис. грн.; запаси на 89485 тис. грн.; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 156122 тис. грн.; власний капітал на 61565 тис. грн.; собівартість реалізованої продукції на 2958810 тис. грн.; чистий прибуток на 6871231 тис. грн. (у попередньому періоді був чистий збиток). Дану тенденцію характеризуємо, як позитивну для КП «Харківські теплові мережі».

Зменшились у поточному році кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 3821091 тис. грн.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр. та результати розрахунків зведемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнтів капіталізації КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,70	0,65	0,71	0,2	0,15	0,21
2.Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,43	1,54	1,41	0,67	0,46	0,59
3.Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,43	0,54	0,41	0,57	0,46	0,59
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,79	0,80	0,76	0,29	0,3	0,26

Джерело: розраховано автором

На даному підприємстві значення коефіцієнта автономії на кінець 2023 року становить 71 %, що на 61% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про те, що підприємство може покрити всі свої зобов'язання за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт фінансового ризику характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного. Так, на кожну гривню власних коштів підприємства на кінець 2023 року припадало 1,41 грн залучених коштів, що на

0,13 грн менше порівняно з 2022 роком, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Протягом досліджуваного періоду на КП «Харківські теплові мережі» спостерігається зменшення значення коефіцієнта маневреності власного капіталу, що є негативним. Так, на кінець 2023 року 76% власного капіталу підприємства знаходилося в обігу та використовувалося для фінансування поточної діяльності, що на 4% менше, порівняно з 2022 роком.

Розрахуємо показники ліквідності для КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр., а отримані дані зобразимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	Відхилення		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,041	0,014	0,040	-0,159	-0,186	-0,16
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 – 0,8	0,109	0,044	0,236	-0,591	-0,656	-0,464
3.Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	5,536	3,068	4,119	3,536	1,068	2,119

Джерело: розраховано автором

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що у 2023 році підприємство спроможне було погасити лише 4,0 % поточної заборгованості найбільш ліквідними активами, тобто грошовими коштами, що на 2,6% більше порівняно з 2022 роком.

У 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності склав 23,60%, що на 19,20% більше порівняно з 2022 роком. У 2021 – 2023 роках значення коефіцієнта проміжної ліквідності було на межі нормативного нормативного, що свідчить про неможливість повністю погасити зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і отримання від дебіторів суми короткострокової заборгованості.

Станом на кінець 2023 року даний коефіцієнт поточної ліквідності становив 4,119 грн/грн, що на 1,0489 грн. більше порівняно з 2021 роком. Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта загальної ліквідності відповідало його нормативному значенню, що свідчить про здатність підприємства погашати поточні зобов'язання наявними оборотними активами.

Таким чином, КП «Харківські теплові мережі» має не досить хорошу платоспроможність майже з усіх позицій її аналізу. За проведеним аналізом бачимо, що підприємство може негайно лише на 1,4 % погасити свої короткострокові зобов'язання при нормативному значенні 20 %, що свідчить про недостатність високоліквідних активів на підприємстві.

Проведемо аналіз ділової активності підприємства, а отримані дані зобразимо у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують ділову активність КП
«Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,50	0,34	0,66	-0,16	0,32	0,16
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,68	0,45	0,81	-0,23	0,36	0,13
3. Коефіцієнт оборотності запасів	0,61	0,40	7,19	-0,21	6,79	6,58
4. Тривалість обороту запасів, днів	590	900	50,75	310	-49,25	-539,25
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	50,13	34,02	24,98	-16,11	-9,04	-25,15
6. Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	7	11	14,61	4	3,61	7,61
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,29	1,39	0,27	-0,90	-1,12	-2,02
8. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	157	259	97,2	102	-161,8	-59,8
9. Тривалість операційного циклу, днів	597	911	54,38	314	-	-542,62
10. Тривалість фінансового циклу, днів	440	652	17,33	212	-	-422,67

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 2.4, у 2023 році відбулося зростання оборотності активів,

запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, що викликано погіршенням ринкової кон'юнктури й, відповідно, зменшенням виручки від реалізації продукції, а також зниженням ефективності управління активами. Так, на кінець 2023 року кожна грошова одиниця активів приносила 0,66 грн реалізованої продукції, що на 0,32 грн. більше порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт оборотності запасів КП «Харківські теплові мережі» збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 6,79 грн/грн, а термін обороту запасів зменшився на 49,25 днів. що свідчить про неефективне та неекономне використання запасів. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2023 році, порівняно з 2022 роком виросла на 3,61 днів. Це може бути пов'язане з тим, що підприємство в умовах погіршення кон'юнктури ринку було змушене трохи пом'якшити умови розрахунків з покупцями і збільшити тривалість кредитного періоду.

Завершальним етапом аналізу фінансового стану є оцінка якості управління в контексті руху грошових потоків КП «Харківські теплові мережі» (рис. 2.1, рис. 2.2).

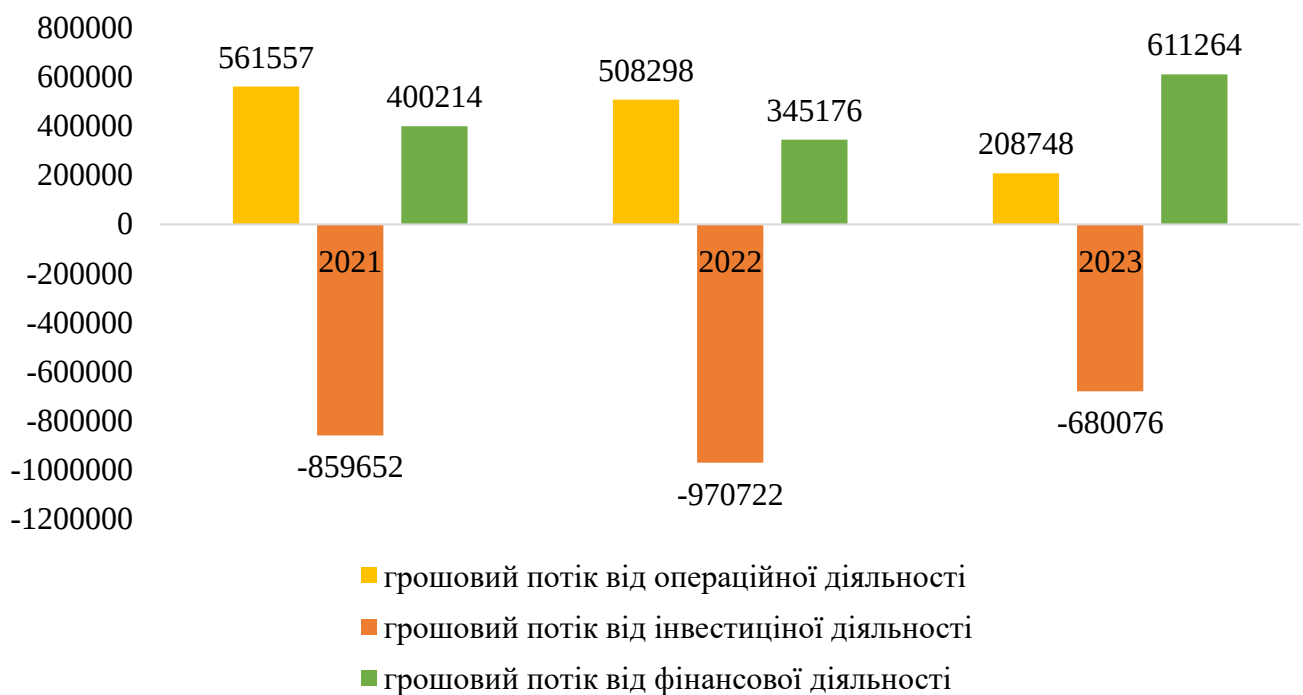


Рис. 2.1. Структура грошових потоків КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз руху грошових потоків КП «Харківські теплові мережі» свідчить про те, що у 2014 році рух грошових коштів від операційної діяльності був позитивним, а від фінансової діяльності – негативним. Проте надходжень грошових коштів, одержаних від операційної діяльності не вистачало щоб покрити фінансові витрати, в результаті чого чистий рух коштів на кінець 2022-2023 років був від’ємним, що свідчить про неефективність управління грошовими потоками підприємства.

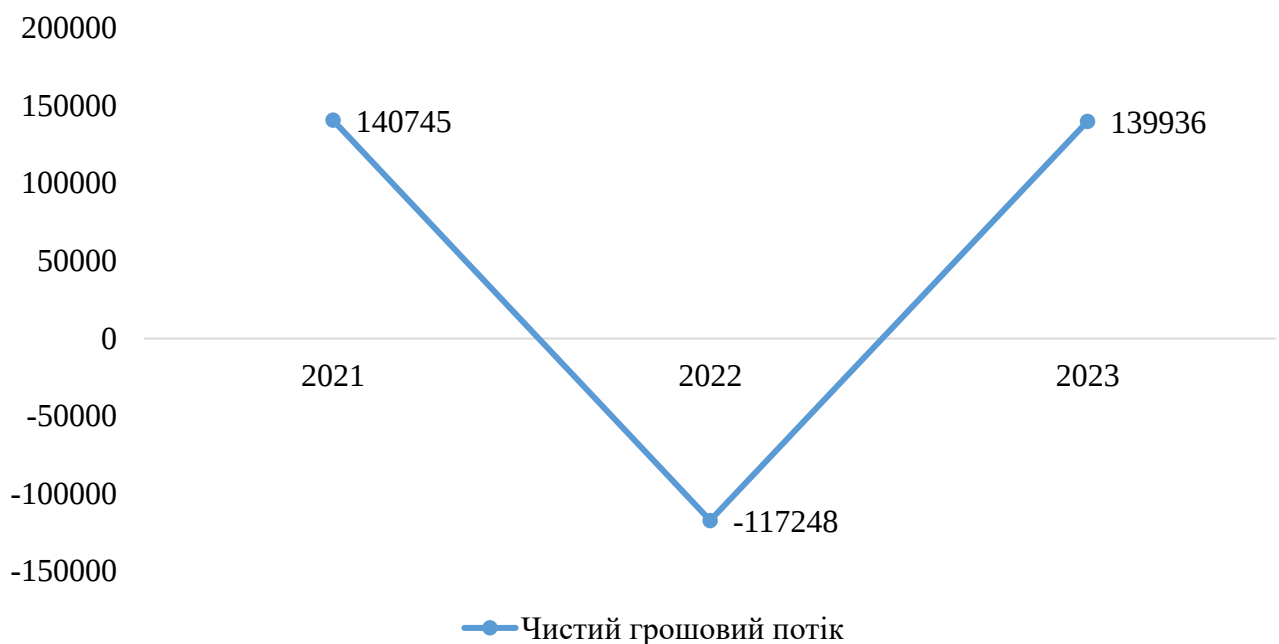


Рис. 2.2. Чистий грошовий потік КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеної оцінки якості управління підприємством залежно від структури грошових потоків встановлено, що на КП «Харківські теплові мережі» мають місце недоліки в системі управління грошовими потоками. Підприємство потребує збалансованості грошових потоків та їх доповнення для більш ефективного фінансування своєї діяльності.

Для комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування КП «Харківські теплові мережі» здійснено SWOT-аналіз підприємства, результати якого наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підприємства КП «Харківські теплові мережі»

Сильні сторони	Загрози
Підприємство здатне повністю забезпечувати споживачів необхідними обсягами теплової енергії та пропонує широкий спектр послуг у сфері енергопостачання й енергозбереження. Високий рівень взаємодії з партнерами у енергетичному секторі, застосування сучасних програмно-технічних рішень та наявність власних центрів обслуговування у кожному районі міста підвищують ефективність роботи. Працівники регулярно проходять професійну підготовку та підвищення кваліфікації, що сприяє підтриманню високої якості послуг.	Недосконалість тарифоутворення, низька платоспроможність населення та поширеність субсидій створюють фінансові ризики. Потенційне підвищення вартості енергоносіїв і послуг постачальників, коливання валютного курсу, а також посилення конкуренції з боку приватних енергетичних компаній ускладнюють діяльність підприємства. До загроз також належать втрати, пов'язані зі знеціненням заборгованості, затримки платежів і військові дії РФ, що супроводжуються руйнуванням інфраструктури.
Слабкі сторони	Можливості
Діяльність підприємства потребує значних капіталовкладень, які мають тривалий термін окупності. Теплова енергія як продукт не може зберігатися, що створює додаткові технологічні обмеження. Існує суттєва касова розбіжність між моментом постачання тепла та оплатою, а також проблема накопичення простроченої заборгованості населення. Крім того, обов'язок укладати договори з усіма споживачами, навіть тими, хто фактично не користується послугами, підвищує ризики неплатежів.	Підвищення попиту на енергоресурси як з боку населення, так і з боку підприємств відкриває перспективи для розширення ринку. Підприємство має змогу збільшувати обсяги надання послуг, удосконалювати якість обслуговування та залучати висококваліфікованих фахівців з енергетичного сектору. Подальший розвиток власної касової мережі та модернізація системи теплопостачання також створюють нові можливості для зміцнення позицій підприємства.

Джерело: [28]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що КП «Харківські теплові мережі» має значний внутрішній потенціал, який ґрунтується на розвиненій інфраструктурі, сучасному технічному забезпеченні та високій кваліфікації персоналу. Водночас діяльність підприємства ускладнюється високою капіталомісткістю, наявністю значної заборгованості споживачів і технологічними обмеженнями.

Зовнішнє середовище характеризується як можливостями для зростання, так і суттєвими ризиками, серед яких нестабільність тарифної політики, зниження платоспроможності населення та інфраструктурні загрози, пов'язані з воєнними діями. Використання існуючих можливостей, зокрема модернізації

систем теплопостачання та впровадження енергоефективних технологій, може посилити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у перспективі.

Отже, аналіз показників, що характеризують фінансовий стан КП «Харківські теплові мережі» дає підстави зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства протягом 2021-2023 років знизилась, скоротилась оборотність активів, зросла залежність від зовнішніх кредиторів. Зниження платоспроможності свідчить про малу кількість високоліквідних активів на підприємстві. Необхідно зазначити, що всі коефіцієнти ліквідності мають набагато нижчі значення в порівнянні з нормативними. Отже, керівництву підприємства необхідно тримати курс на підвищення ліквідності підприємства й зберегти тенденцію зростання ліквідності.

2.2. Аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів КП «Харківські теплові мережі»

Ефективність функціонування підприємств теплокомунальної сфери значною мірою визначається їх здатністю впроваджувати інновації, модернізувати технологічні процеси та забезпечувати раціональне використання інвестиційних ресурсів.

У випадку КП «Харківські теплові мережі» інноваційна активність є ключовим чинником підвищення надійності теплопостачання, енергоефективності та якості послуг для населення й бізнесу. З огляду на високий рівень зношеності теплової інфраструктури, зростання вартості енергоресурсів і необхідність переходу до сучасних технологічних стандартів, інвестиційні програми та інноваційні проєкти підприємства набувають особливої актуальності.

На рис. 2.3 представлено динаміку інвестицій у КП «Харківські теплові мережі» 2021-2024 рр.

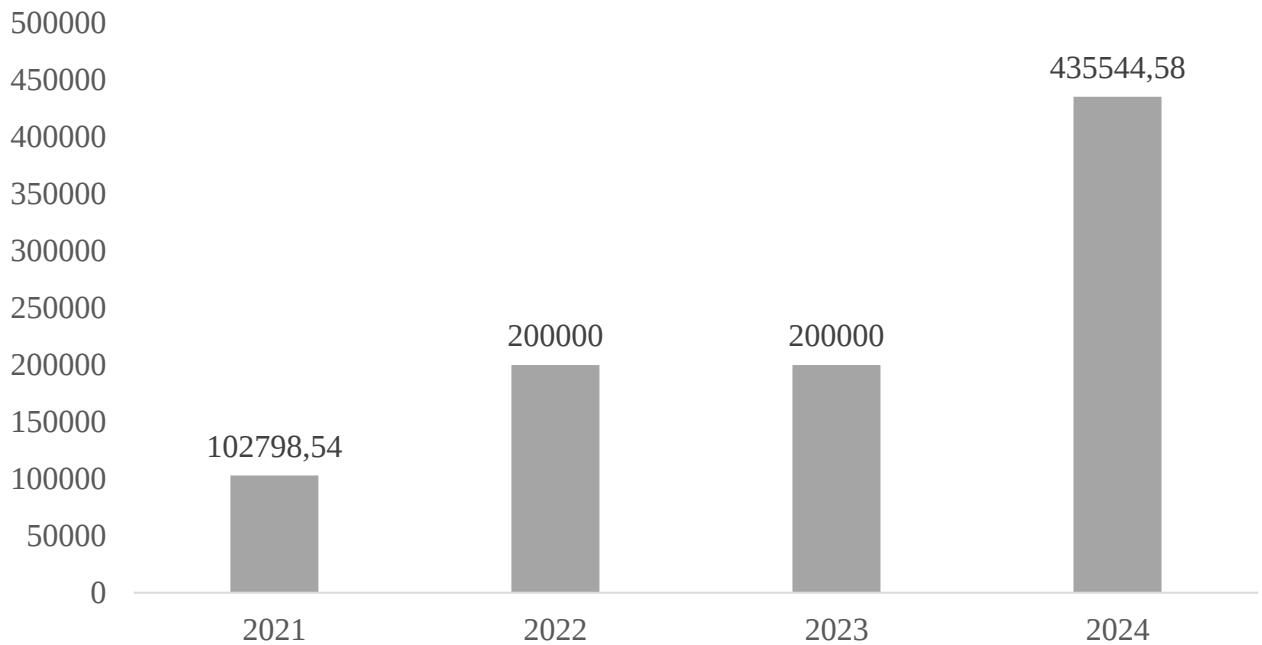


Рис. 2.3. Динаміка інвестицій у КП «Харківські теплові мережі» 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: [28]

Аналіз інвестиційної активності КП «Харківські теплові мережі» у 2021-2024 рр. свідчить про поступове зростання обсягів фінансування інноваційних та модернізаційних проєктів. У 2021 році інвестиційна програма становила 102798,54 тис. грн і була зосереджена на модернізації котелень, реконструкції окремих ділянок тепломереж та впровадженні інформаційних рішень для обліку теплової енергії.

У 2022 році обсяг інвестицій збільшився до 200000,0 тис. грн, що було пов'язано з необхідністю масштабної реконструкції критично важливих об'єктів та зниження технологічних втрат. Проте внаслідок введення воєнного стану реалізацію частини інвестиційних заходів було тимчасово призупинено.

У 2023 році підприємство зберегло попередній рівень інвестицій – 200000,0 тис. грн. Основна увага була зосереджена на відновленні пошкодженої інфраструктури, забезпеченні стійкості теплових мереж та впровадженні комерційного обліку споживання теплової енергії.

Найбільший обсяг фінансування припадає на 2024 рік – 435544,58 тис. грн.

Значне збільшення інвестицій пояснюється розширенням модернізаційних програм, оновленням обладнання котелень, масштабною реконструкцією тепломереж, впровадженням енергоефективних технологій та збільшенням обсягів встановлення приладів обліку.

Аналіз інвестиційної діяльності КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2024 рр. показує, що, в основному, фінансування розподілялося між трьома ключовими напрямками (згідно Звіту про управління) (табл. 2.6, рис. 2.4):

Таблиця 2.6

Основні напрями інвестиційних програм КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2024 рр.

Рік	Обсяг інвестицій, тис. грн	Виробництво теплової енергії	Транспортування теплової енергії (мережі)	Постачання теплової енергії (облік, ІТ)	Інші напрями / особливості виконання
2021	102798,54	Реконструкція котелень (ІТВМ-180, ІТВМ-100, ПТВМ-50), модернізація обладнання КСМ	Перекладка 3,097 км тепломереж; модернізація трубопроводів	Розвиток ІТ-інфраструктури: заміна центрального сервера БД, прискорення нарахування юридичним особам	Всі роботи виконувались у штатному режимі
2022	200000,0	Реконструкція та модернізація об'єктів теплопостачання	Оптимізація трасування мереж; роботи зі зниження тепловтрат	Підвищення якості послуг; приведення потужності джерел тепла до потреб споживачів	Частина заходів призупинена через воєнний стан (Постанова КМУ №502)
2023	435544,58	Реконструкція котелень; заміна низькоефективних котлів	Реконструкція магістральних і розподільчих мереж протяжністю 651 км; модернізація насосних станцій	Встановлення комерційного обліку тепла у житлових будинках; впровадження автоматизованих ІТП	Високий рівень фінансування модернізації системи теплопостачання
2024	Не зазначено у звіті	Реконструкція котельні №3 по вул. Мохначська, 69	Реконструкція магістральних і внутрішньо-квартирних мереж протяжністю 17,421 км	Обладнання будинків приладами обліку; розвиток системи диспетчеризації	Акцент на енергозбереженні і зменшенні аварійності мереж

Джерело: [28]

Напрям №1. Виробництво теплової енергії – охоплює модернізацію обладнання котелень, заміну палинкових пристроїв, оновлення теплообмінників, реконструкцію котлів та впровадження енергоефективних технологій. Частка інвестицій у виробництво зростала переважно у роки активної реконструкції (2021 та 2024 рр.), що було пов’язано з необхідністю заміни фізично та морально застарілого устаткування.

Напрям №2. Транспортування теплової енергії – основними заходами були перекладання магістральних і внутрішньоквартальних мереж, заміна аварійних трубопроводів, встановлення запірної арматури та впровадження технологій зменшення втрат теплоносія. За 2021-2023 рр. це був один із найбільших напрямів інвестування через масштабні аварійні пошкодження мереж.

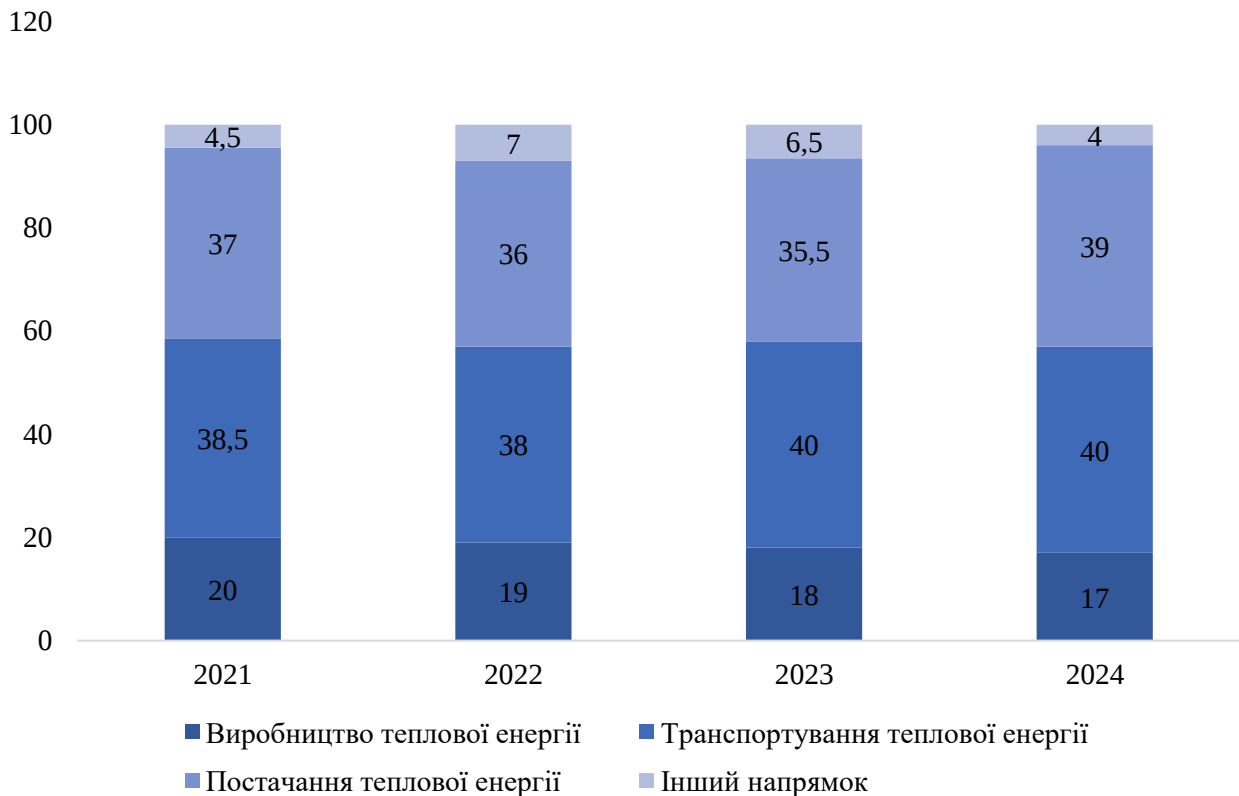


Рис. 2.4. Структура інвестиційних програм КП «Харківські теплові мережі» за напрямами у 2021-2024 рр., %

Джерело: розраховано автором

Напрям № 3. Постачання теплової енергії – входили роботи зі встановлення приладів комерційного обліку тепла, модернізації ІТП,

цифровізації сервісів обслуговування споживачів та впровадження автоматизованих систем розподілу теплоти. Частка інвестицій за напрямом зросла у 2023-2024 рр., що пов’язано зі збільшенням вимог до енергетичного аудиту та комерційного обліку.

Загалом у 2021-2024 рр. простежується чітка тенденція до нарощування інвестиційних ресурсів, що свідчить про зміцнення інноваційного потенціалу підприємства та його орієнтацію на модернізацію критичної інфраструктури. Загальна тенденція свідчить, що у 2021-2024 рр. найбільше інвестицій спрямовувалося у транспортування та виробництво теплової енергії, тоді як напрям постачання демонстрував стає, але помірне зростання.

На основі Довідка про реалізацію проєкту «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання» (Дод. К) та Звіт по роботі з міжнародними фінансовими організаціями КП «Харківські теплові мережі» станом на 01.12.2025 р. (Дод. Л) проведемо оцінку джерел інвестицій та участь іноземного капіталу в інноваційній діяльності КП «Харківські теплові мережі» у 2021-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Джерела інвестицій та участь іноземного капіталу в інноваційній діяльності
 КП «Харківські теплові мережі» у 2021-2025 рр.

Напря́м фінансування	Джерело коштів / партнер	Форма залучення	Основні кількісні показники	Характер впливу на інноваційну діяльність
1	2	3	4	5
Власні та бюджетні інвестиції	Власні кошти КП, місцевий бюджет	Самофінансування, бюджетна підтримка	Загальний обсяг інвестицій у 2021-2024 рр. – ≈ 738,3 млн грн, у т.ч. 2024 р. – 435,5 млн грн	Забезпечення базових інноваційних заходів, підтримка поточної модернізації
Пільгове кредитування	Світовий банк (МБРР, МАР)	Пільговий субкредит	Загальна сума – 107,7 млн дол. США, у т.ч. МБРР – 71,9 млн дол. США, МАР – 35,8 млн дол. США; рівень вибірки – 97,9 %	Реалізація масштабних інфраструктурних та енергоефективних проєктів

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5
Міжнародна технічна допомога	USAID, JICA, GIZ, ПРООН, UNICEF та ін.	Гранти, безповоротна допомога	Когенераційні установки – понад 60 МВт; БМК – 164,6 МВт; теплові мережі – понад 120 км	Підвищення енергоефективності та стійкості систем тепlopостачання
Інноваційне обладнання та ІТ-рішення	Міжнародні донори та МФО	Натуральні поставки, послуги	Обладнання для автоматизації, диспетчеризації, SCADA, насосне та електротехнічне обладнання	Цифровізація управління та зниження операційних витрат
Прямі іноземні інвестиції	Приватні іноземні інвестори	—	Не залучалися	Обмежена інвестиційна привабливість комунального сектору

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці Х.Х свідчать, що інноваційно-інвестиційна діяльність КП «Харківські теплові мережі» у 2021–2025 рр. характеризується багатоканальною структурою фінансування, у якій поєднуються власні та бюджетні ресурси з фінансовою і технічною підтримкою міжнародних організацій. При цьому визначальну роль у забезпеченні масштабних інноваційних перетворень відіграють саме іноземні джерела фінансування інституційного характеру.

Найбільший обсяг фактичних інвестицій сформовано за рахунок власних і бюджетних коштів підприємства, загальна сума яких у 2021-2024 рр. становила близько 738,3 млн грн, причому понад половину цього обсягу було освоєно у 2024 році. Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційної діяльності в умовах зростаючих потреб у відновленні та модернізації систем тепlopостачання.

Водночас ключовим джерелом фінансування технологічно складних та капіталомістких інноваційних проєктів виступили ресурси міжнародних фінансових організацій. Зокрема, участь у проєкті Світового банку із загальним обсягом субкредиту 107,7 млн дол. США та рівнем вибірки 97,9 % підтверджує

високий рівень організаційної спроможності підприємства до реалізації проєктів за міжнародними стандартами управління та контролю. Саме ці ресурси дозволили здійснити комплексну модернізацію котелень, теплових мереж і генеруючих потужностей.

Важливу роль у структурі інвестицій відіграла міжнародна технічна допомога, яка надавалась у формі грантів та натуральних поставок обладнання. Отримання когенераційних установок сумарною потужністю понад 60 МВт, блочно-модульних котелень загальною потужністю 164,6 МВт та понад 120 км попередньо ізольованих теплових мереж забезпечило реалізацію інноваційних заходів без прямого фінансового навантаження на підприємство, що є особливо важливим в умовах обмежених бюджетних можливостей.

Водночас аналіз свідчить про відсутність у структурі фінансування класичних прямих іноземних інвестицій, що зумовлено специфікою комунального сектору, високим рівнем регуляторних обмежень та значними воєнними ризиками, які стримують залучення приватного іноземного капіталу.

Далі розглянемо умови залучення іноземних фінансових ресурсів у інноваційно-інвестиційній діяльності КП «Харківські теплові мережі» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Умови залучення іноземних фінансових ресурсів у інноваційно-інвестиційній діяльності КП «Харківські теплові мережі»

Джерело фінансування	Форма залучення	Основні фінансові умови	Інституційні вимоги	Вплив на інноваційні проєкти
1	2	3	4	5
Світовий банк (МБРР, МАР)	Пільговий субкредит	Обсяг – 107,7 млн дол. США; довгострокове погашення; пільгові умови	Державні/муніципальні гарантії, міжнародні процедури закупівель, фінансовий аудит	Реалізація капіталомістких проєктів підвищення енергоефективності з
USAID	Грант, технічна допомога	Безповоротне фінансування; цільове використання	Моніторинг результатів, звітність, виконання проєктних індикаторів	Підвищення енергетичної стійкості резервних потужностей та

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5
JICA	Грантова допомога	Безвідсоткове фінансування; натуральні поставки	Дотримання технічних стандартів, міжурядові угоди	Модернізація котелень і теплогенеруючого обладнання
GIZ, ПРООН	Гранти, технічна допомога	Безповоротні кошти та обладнання	Соціальні та екологічні стандарти, звітність	Впровадження інноваційних та «зелених» технологій
UNICEF	Технічна допомога	Безповоротна підтримка	Орієнтація на соціальний ефект	Відновлення мереж та об'єктів критичної інфраструктури
Приватні іноземні інвестори	Прямі інвестиції	—	—	Не залучалися

Дані табл. 2.8 свідчать, що залучення іноземних фінансових ресурсів у діяльність КП «Харківські теплові мережі» здійснюється переважно в межах інституційно орієнтованої моделі фінансування, характерної для підприємств комунального сектору. Основну роль у фінансуванні масштабних інноваційних проєктів відіграють міжнародні фінансові організації та донорські структури, які надають ресурси на пільгових або безповоротних умовах.

Кредитні ресурси Світового банку, зокрема кошти МБРР та МАР загальним обсягом 107,7 млн дол. США, стали фінансовою основою реалізації найбільш капіталомістких проєктів у сфері модернізації теплогенеруючих потужностей та теплових мереж. Високий рівень вибірки коштів свідчить не лише про ефективність інвестиційного процесу, але й про відповідність підприємства міжнародним вимогам щодо фінансової дисципліни, прозорості закупівель та управління проєктами.

Водночас грантова та технічна допомога, що надається такими організаціями, як USAID, JICA, GIZ, ПРООН та UNICEF, має інший характер впливу на інноваційну діяльність. Відсутність зобов'язань щодо повернення коштів дозволяє підприємству зосередитися на досягненні технологічного та соціального ефекту, зокрема підвищенні енергоефективності, надійності теплопостачання та стійкості інфраструктури. Разом із тим, така модель

фінансування не стимулює формування внутрішніх механізмів окупності інвестицій, що є критичним для залучення приватного капіталу.

Отже, умови залучення іноземних фінансових ресурсів забезпечують реалізацію інноваційних проєктів у коротко- та середньостроковій перспективі, однак обмежують можливості довгострокового інноваційного розвитку на ринкових засадах.

Наступним етапом дослідження – проведення коефіцієнтного аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності КП «Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Коефіцієнтний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності КП
«Харківські теплові мережі» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Частка інноваційної продукції	0,11	0,16	0,21	0,05	0,05	45,45	31,25
Оновлення основних засобів	0,03	0,05	0,07	0,02	0,02	78,57	28,57
Фондовіддача	1,36	1,39	1,41	0,03	0,02	2,21	1,44
Матеріаломісткість	0,59	0,58	0,57	-0,01	-0,01	-1,69	-1,72
Рівень автоматизації	0,20	0,24	0,30	0,04	0,06	20,50	25,00
Прогресивність технологій	0,11	0,16	0,21	0,05	0,05	45,45	31,25
Наукоємність	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	18,18	24,23
Частка власного фінансування	0,61	0,63	0,68	0,02	0,05	3,28	7,94
Частка залученого фінансування	0,39	0,37	0,32	-0,02	-0,05	-5,13	-13,51
Частка НДР у інвестиційних витратах	0,41	0,30	0,26	-0,11	-0,04	-26,34	-12,96
Рентабельність інноваційних інвестицій	0,21	0,22	0,24	0,01	0,02	4,76	9,09
Рентабельність інноваційної продукції	0,01	0,02	0,02	0,01	0,00	7,69	16,39
Частка працівників в інноваціях	0,04	0,04	0,06	0,00	0,02	11,43	26,74

Джерело: розраховано автором

Динаміка ключових коефіцієнтів інноваційної діяльності засвідчує посилення модернізаційних процесів на КП «Харківські теплові мережі» у 2021-2023 рр. Частка інноваційної продукції зросла з 0,11 до 0,21, що характеризує

розширення масштабу впровадження нових технологій. Рівень оновлення основних засобів також підвищився: з 0,03 до 0,07, тобто майже удвічі швидше, ніж у 2022 р., коли приріст становив 0,02. Показник автоматизації виробництва за цей же період збільшився з 0,20 до 0,30, що забезпечує поступове зростання технологічної спроможності підприємства.

Матеріаломісткість продукції зазнала зниження з 0,59 до 0,57, що хоч і не є значним (зменшення на -0,02), проте демонструє роботу над оптимізацією ресурсних витрат. Дещо повільніший прогрес спостерігається у сфері наукоємності: показник підвищився лише з 0,00 до 0,01, хоча темп зростання у 2023 р. був вищим, ніж у 2022 р.

Фінансова складова інноваційної діяльності характеризується помітним зростанням частки власних коштів: з 0,61 до 0,68, що має важливе значення для стійкого фінансування проєктів у майбутні періоди. Натомість залучене фінансування скоротилося з 0,39 до 0,32, тобто на -0,07, що зменшує фінансові ризики і підвищує автономність підприємства. Показник рентабельності інноваційних інвестицій зріс із 0,21 до 0,24, а рентабельність інноваційної продукції: з 0,01 до 0,02, що свідчить про економічний ефект від упроваджених рішень.

Кадровий аспект інноваційної діяльності також характеризується позитивними зрушеннями: частка працівників, залучених до інноваційних процесів, підвищилася з 0,04 до 0,06 (приріст 0,02), що формує потужніший внутрішній кадровий потенціал для реалізації складніших інноваційних проєктів.

У сукупності зміни показників демонструють помітне посилення інноваційної активності підприємства, поліпшення фінансового забезпечення інноваційних програм та поступове підвищення технологічного рівня виробництва КП «Харківські теплові мережі».

Проведений аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів КП «Харківські теплові мережі» засвідчив системний характер модернізаційних процесів і послідовну орієнтацію підприємства на підвищення

технічного рівня та енергоефективності теплопостачання. Інвестиційні програми у 2021-2024 рр. демонструють зростання масштабів оновлення інфраструктури: від реконструкції котелень і впровадження сучасного обладнання до модернізації магістральних та розподільчих теплових мереж, установлення засобів комерційного обліку та розвитку цифрових систем управління.

Структура інвестиційних ресурсів характеризується стабільною концентрацією вкладень у три ключові напрями: виробництво, транспортування та постачання теплової енергії, що забезпечує збалансований розвиток усіх елементів системи теплопостачання. Найвагомішу частку традиційно становлять витрати на модернізацію теплових мереж, що відповідає потребам зниження тепловтрат і підвищення надійності інфраструктури. Разом із тим зростає роль цифрових інновацій, спрямованих на автоматизацію обліку, оптимізацію операційних процесів та покращення взаємодії з споживачами.

У динаміці інвестиційних програм простежується тенденція до нарощування обсягів фінансування, що особливо проявилось у 2023 р., коли сума інвестицій збільшилася майже у два рази порівняно з попереднім періодом, що свідчить про зростання інноваційної спроможності підприємства та пріоритетність модернізаційних заходів навіть за умов зовнішніх обмежень.

Загалом результати оцінювання підтверджують, що інноваційна діяльність КП «Харківські теплові мережі» формує основу для підвищення ефективності теплопостачання, забезпечення стабільного функціонування підприємства та посилення його конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності та рівня ефективності управління проєктами

Управління інноваційними проєктами відіграє важливу роль у розвитку підприємства та забезпеченні підвищення ефективності його діяльності. Реалізація інновацій вимагає чіткої організації, узгодженості дій на всіх етапах та наявності відповідних ресурсів, що підкреслює значення оцінювання системи управління інноваційними процесами.

Для подальшого аналізу розглянемо особливості інноваційної діяльності КП «Харківські теплові мережі». Послідовність стадій життєвого циклу інноваційних проєктів, реалізованих підприємством, подано на рис. 2.5.

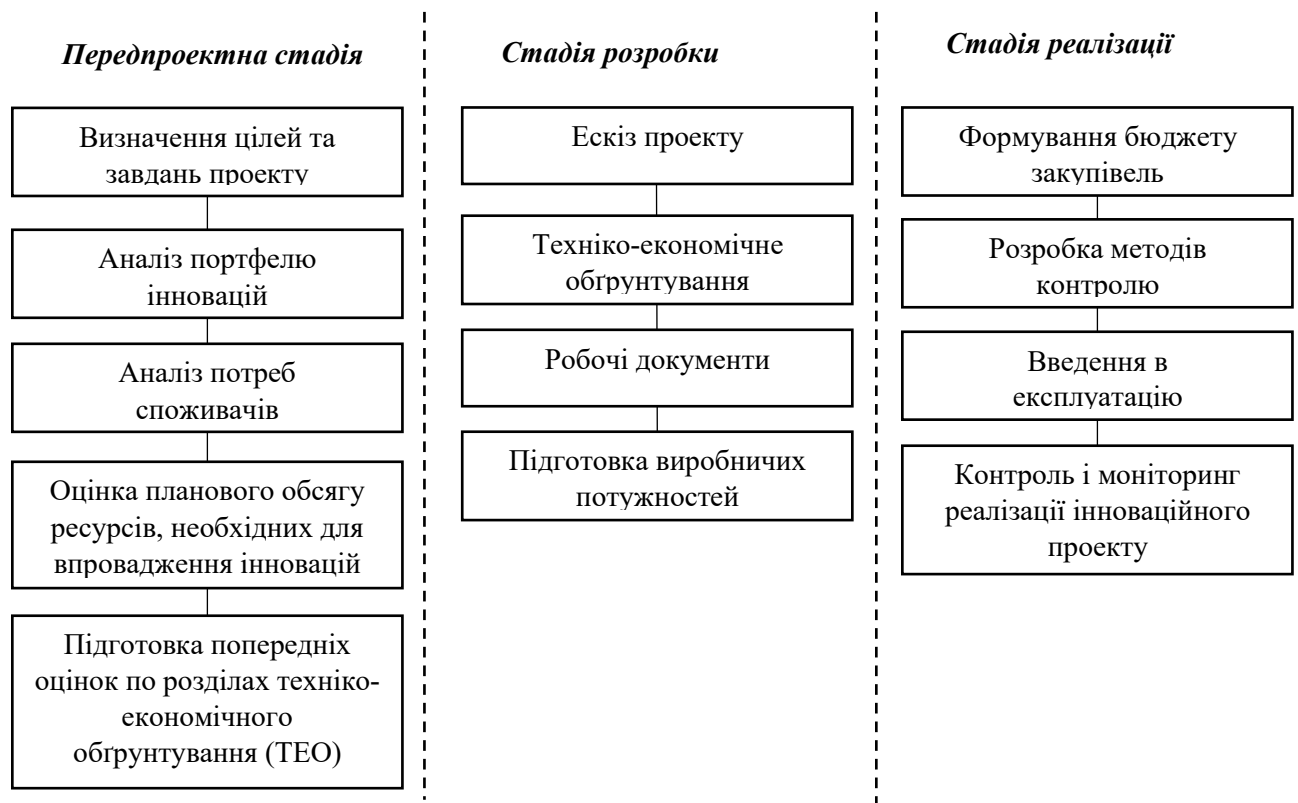


Рис. 2.5. Життєвий цикл інноваційного проєкту у КП «Харківські теплові мережі»

Джерело: [28]

Управління інноваційними проєктами в КП «Харківські теплові мережі» охоплює комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення

розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності [34, с. 25].

По-перше, формується стратегія інноваційного розвитку, яка передбачає визначення довгострокових орієнтирів, пріоритетних напрямів упровадження інновацій та очікуваних результатів. По-друге, здійснюється аналіз потреб у модернізації технологій та процесів, що включає врахування вимог споживачів, стану матеріально-технічної бази та чинних нормативів.

Важливим елементом цього процесу є впровадження нових технологічних рішень, яке передбачає організацію та контроль виконання всіх робіт у встановлені строки. Окрему роль відіграє фінансовий супровід інноваційних проєктів: розроблення фінансових планів, пошук джерел інвестицій, контроль витрат і оцінка економічної доцільності впроваджених рішень.

У межах управління інноваційними проєктами також здійснюється формування та координація роботи проєктних команд, розподіл функцій, організація взаємодії та забезпечення належного рівня відповідальності виконавців. Після завершення проєктів проводиться оцінювання досягнутих результатів, аналіз ефективності впроваджених змін та визначення можливих напрямів коригування.

Центральним завданням управління інноваційними проєктами в КП «Харківські теплові мережі» є забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його позицій у сфері теплопостачання.

Трудомісткість процесів, пов'язаних із реалізацією інноваційних проєктів, а також високі вимоги до професійного рівня персоналу зумовлюють потребу в чіткому розмежуванні відповідальності між виконавцями. Організаційна структура КП «Харківські теплові мережі» передбачає комплексну систему управління інноваційною діяльністю, у межах якої функціонують підрозділи, відповідальні за технологічний розвиток, цифровізацію, модернізацію інфраструктури та економічне обґрунтування інноваційних проєктів (табл. 2.10).

Слід зазначити, що у сукупності ці підрозділи формують цілісну систему управління інноваційною діяльністю, що охоплює всі етапи: від ідейного

опрацювання до технічної реалізації та економічного контролю.

Таблиця 2.10

Підрозділи КП «Харківські теплові мережі», відповідальні за інноваційну діяльність, та їх основні функції

Підрозділ / Посада	Основні функції у сфері інноваційної діяльності
Генеральний директор	Загальне керівництво інноваційною політикою підприємства, ухвалення стратегічних рішень щодо модернізації та інвестицій.
Технічний директор	Координація технічних інновацій, контроль реалізації проєктів модернізації, забезпечення технічної відповідності інновацій нормативам.
Управління перспективного розвитку та впровадження нових технологій	Пошук, оцінка та відбір нових технологічних рішень; підготовка технічних концепцій; супровід інноваційних проєктів.
Виробничо-технічна служба	Технічне планування інновацій, впровадження нових технологій у виробничі процеси; аналіз технічної ефективності інновацій.
Управління капітального будівництва	Реалізація проєктів реконструкції та модернізації теплових мереж, котельень, ІТП; контроль підрядників.
Служба енергетичного контролю / лабораторії	Випробування нових технологій, тестування обладнання, моніторинг енергоефективності впроваджених рішень.
Директор з цифрових технологій	Формування цифрової стратегії, впровадження систем автоматизації, розвиток ІТ-інфраструктури та цифрових сервісів.
Служба інформаційних технологій (ІТ-служба)	Впровадження ERP, CRM, SCADA, систем обліку теплової енергії; підтримка цифрового документообігу та кібербезпеки.
Відділ електронного документообігу	Автоматизація управлінських процесів, впровадження платформ для управління проєктами, цифрове зберігання технічної документації.
Фінансовий директор	Оцінка економічної доцільності інновацій, формування бюджетів інвестиційних програм.
Планово-економічний відділ	Розрахунок економічної ефективності інновацій, фінансово-аналітична підтримка реалізації проєктів.
Директор з розвитку та тарифів	Розробка тарифної політики для фінансування модернізації; економічне прогнозування інвестицій у нові технології.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Закупівля інноваційного обладнання, матеріалів і програмного забезпечення; контроль відповідності технічним вимогам.
Районні та спеціалізовані філії (9 філій)	Практична реалізація інноваційних заходів на місцях: модернізація мереж, впровадження ІТП, реконструкція котельень.
Юридична служба	Супровід ліцензій, технічних регламентів, договорів на впровадження інноваційних рішень, захист інтелектуальних прав.

Джерело: [28]

Сформуємо матрицю відповідальності, яка дає можливість визначити центри відповідальності за ключові процеси підприємства (див. табл. 2.11).

Проектні групи формуються з фахівців відповідних структурних підрозділів підприємства, діяльність яких безпосередньо пов'язана зі змістом і вимогами інноваційного проєкту. Оплата праці працівників, залучених до

виконання інноваційних завдань, здійснюється на основі індивідуальних умов додаткового трудового договору, укладеного з кожним співробітником [4, с. 350].

Таблиця 2.11

Матриця відповідальності за впровадження інноваційних проєктів у КП
«Харківські теплові мережі»

Відповідальна особа Процес	Вище керівництво	Менеджер проєкту	Проектна група
Визначення цілей та завдань проєкту	+		
Аналіз портфелю інновацій		+	
Аналіз вимог споживачів		+	+
Оцінка обсягу необхідних ресурсів	+	+	
Ескіз проєкту		+	+
Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО)			+
Попередня оцінка ТЕО		+	+
Робочі документи		+	+
Підготовка виробництва		+	
Формування бюджету закупівель		+	+
Розробка методів контролю	+		
Введення в експлуатацію інноваційного проєкту (ІП)			+
Контроль та моніторинг реалізації ІП	+		+
Оцінка результатів реалізації ІП	+	+	+
Прийняття рішення про продовження або завершення проєкту	+	+	

Джерело: [28]

Аналіз матриці відповідальності дає підстави стверджувати, що одним із ключових організаційних недоліків під час реалізації інноваційних проєктів у КП «Харківські теплові мережі» є дублювання функцій. Виконання однакових управлінських дій на різних рівнях ієрархії управління призводить до неузгодженості процесів, збільшення витрат та зниження загальної ефективності проєктного менеджменту.

Під час розроблення та впровадження інноваційних проєктів важливо враховувати їхню цільову спрямованість. На підприємстві переважають

інноваційні ініціативи, орієнтовані на впровадження нових технологічних рішень і видів продукції, що забезпечують підвищення енергоефективності системи теплопостачання. Основні напрями таких проєктів наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ключові інноваційні проєкти, реалізовані в КП «Харківські теплові мережі» у 2019–2024 рр., з позиції інвестиційної привабливості

№	Інноваційний проєкт	Вартість проєкту, тис. грн	Термін окупності, років	Попередня оцінка IRR, % (умовна)	Основний механізм повернення інвестицій	Інституційні умови та необхідні гарантії
1	Запуск виробництва нового продукту для відновлення теплової ізоляції (2019 р.)	2000,5	1,5	14–18	Економія палива за рахунок зменшення тепловтрат	Стабільність тарифів на теплову енергію; участь міського бюджету
2	Запуск у виробництво нового продукту для впровадження автоматичних систем оптимізації процесу горіння в котлах (2020 р.)	2500,7	2,0	12–15	Зниження витрат палива та підвищення ККД котлів	Тарифні гарантії; можливі договори take-or-pay
3	Запуск у виробництво нового продукту для впровадження індивідуальних теплових пунктів (ІТП) (2022 р.)	1100,9	2,0	10–13	Зменшення втрат теплової енергії; оптимізація споживання	Участь місцевого бюджету; тарифна стабільність
4	Модернізація вузлів обліку теплової енергії з установленням цифрових теплорічильників нового покоління (2023 р.)	1850,4	1,8	11–14	Комерційний облік, скорочення небалансових втрат	Тарифні гарантії; нормативна підтримка обов'язкового обліку
5	Упровадження модульних енергоефективних котлів для підвищення надійності локальних систем теплопостачання (2024 р.)	3200,6	2,2	8–11	Зменшення аварійності та паливних витрат	Участь міського бюджету; договори take-or-pay; тарифні гарантії

Джерело: [28]

Наведені в таблиці 2.12 дані свідчать, що інноваційні проєкти, реалізовані КП «Харківські теплові мережі» у 2019–2024 рр., мають переважно техніко-економічну спрямованість і орієнтовані на підвищення енергоефективності, зменшення тепловтрат та стабілізацію роботи систем теплопостачання. Попередня сценарна оцінка внутрішньої норми доходності (IRR) показує, що більшість проєктів потенційно здатні забезпечувати помірний рівень доходності в межах 8–18 %, що є прийнятним для інфраструктурних ініціатив комунального сектору за умови стабільного регуляторного середовища. Найбільш економічно привабливими з точки зору швидкості повернення інвестицій є проєкти, пов'язані зі зменшенням тепловтрат та підвищенням ефективності обліку енергоресурсів.

Разом з тим, механізми повернення інвестицій у зазначених проєктах мають непрямий характер і ґрунтуються переважно на досягненні операційної економії: скороченні витрат палива, зниженні аварійності та оптимізації споживання теплової енергії. Це обмежує можливості використання класичних інвестиційних моделей, орієнтованих на формування стабільних грошових потоків. За таких умов ключовими передумовами підвищення інвестиційної привабливості виступають тарифні гарантії, запровадження договірних механізмів типу take-or-pay та участь місцевого бюджету у фінансуванні або співфінансуванні проєктів.

Під час залучення іноземних інвестицій до інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» виникають різного типу перешкоди (табл. 2.13).

Аналіз табл. 2.13 демонструє, що інвестиційна привабливість інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» формується під впливом сукупності взаємопов'язаних ризиків, серед яких домінують воєнні, регуляторні та фінансові чинники. Саме вони визначають характер та масштаби участі іноземного капіталу в діяльності підприємства.

Воєнні ризики мають системний характер і є ключовим стримуючим фактором для залучення іноземних інвесторів. Постійна загроза руйнування об'єктів теплопостачання, необхідність аварійного відновлення інфраструктури

та складність прогнозування строків експлуатації інвестиційних активів істотно знижують можливості довгострокового фінансового планування.

Таблиця 2.13

Основні перешкоди залучення іноземних інвесторів
до інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі»

Група ризиків	Зміст ризику	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на інвестиційну привабливість
Воєнні ризики	Руйнування інфраструктури, форс-мажорні обставини	Переорієнтація інвестицій на аварійне відновлення	Критичне зниження прогнозованості окупності
Політичні та регуляторні	Нестабільність тарифної політики, державне регулювання	Обмежений вплив на формування доходів	Зниження інтересу приватних інвесторів
Фінансові	Висока капіталомісткість проєктів	Інвестиційні проєкти перевищують 100 млн дол. США	Високі бар'єри входу
Соціальні	Соціальна спрямованість тарифів	Пріоритет доступності над прибутковістю	Обмеження фінансової рентабельності
Інституційні	Комунальна форма власності	Відсутність механізмів exit strategy	Неможливість реалізації ІІІ
Валютні	Курсові коливання	Невизначеність вартості обслуговування зобов'язань	Додаткові ризики для інвестора

Джерело: [28]

Політичні та регуляторні ризики посилюють зазначену проблему через високу залежність фінансових результатів підприємства від тарифної політики та рішень органів державної влади. Обмежена гнучкість у формуванні тарифів та соціальна спрямованість діяльності підприємства унеможливають встановлення рівня доходності, прийнятного для приватних інвесторів.

Фінансові та інституційні ризики, зокрема висока капіталомісткість інноваційних проєктів і комунальна форма власності підприємства, додатково обмежують інвестиційну активність. Відсутність чітко визначених механізмів виходу інвестора з проєкту (exit strategy) та невизначеність щодо майбутніх грошових потоків підвищують рівень ризику і стримують інтерес приватного капіталу.

Узагальнюючи, можна констатувати, що зазначені ризики формують об'єктивні бар'єри для залучення іноземних інвесторів, зумовлюючи домінування інституційно-донорської моделі фінансування інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі».

Отже, реалізовані у 2021-2024 рр. інноваційні проєкти КП «Харківські теплові мережі», що фінансувалися за рахунок власних, бюджетних та міжнародних ресурсів, були зорієнтовані насамперед на підвищення надійності теплопостачання, зменшення аварійності та скорочення енергетичних втрат. Ефективність таких проєктів оцінювалася переважно через техніко-економічні та соціальні показники, зокрема зниження витрат палива, підвищення енергоефективності та стабільність надання послуг.

На відміну від цього, потенційні проєкти за участю іноземного приватного капіталу потребують іншої логіки оцінювання, яка включає розрахунок фінансових показників ефективності, таких як внутрішня норма доходності (IRR), строк окупності та наявність чітких механізмів повернення інвестицій. У комунальній сфері такими механізмами можуть виступати стабільна тарифна політика, енергосервісні контракти або гарантоване бюджетне відшкодування.

Отже, хоча реалізовані інноваційні проєкти демонструють значний позитивний ефект для функціонування підприємства, їхня структура та механізми фінансування залишаються малопривабливими для іноземних інвесторів, орієнтованих на отримання прогнозованого фінансового результату.

Разом із тим аналіз виявив низку організаційних та управлінських проблем, серед яких: дублювання функцій у межах проєктних команд, недостатня формалізація розподілу відповідальності та відсутність елементів системи управління ризиками на окремих етапах життєвого циклу інноваційних проєктів. Описані недоліки знижують ефективність використання ресурсів і ускладнюють оперативне прийняття рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності КП «Харківські теплові мережі». КП «Харківські теплові мережі»:

1) Представлено загальну характеристику КП «Харківські теплові мережі». КП «Харківські теплові мережі» є комунальним підприємством, заснованим 6 липня 2001 року в місті Харкові. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив неоднозначну динаміку розвитку підприємства. У звітному періоді відбулося зростання основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості та власного капіталу, а також зафіксовано перехід від чистого збитку до чистого прибутку, що є позитивною тенденцією. Водночас протягом 2021–2023 рр. спостерігалось зниження оборотності активів, підвищення залежності від зовнішніх кредиторів та недостатній рівень ліквідності, що обумовлює потребу в подальшому посиленні фінансової стійкості підприємства.

2) Здійснено аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів КП «Харківські теплові мережі». Проведений аналіз інноваційної активності свідчить, що КП «Харківські теплові мережі» у 2021–2024 рр. демонструє поступове нарощування інвестиційної діяльності та системну орієнтацію на модернізацію ключових елементів теплопостачання. Загальний обсяг освоєних інвестицій за цей період становив близько 738,3 млн грн, при цьому найбільший обсяг фінансування припав на 2024 рік, що відображає активізацію оновлення інфраструктури в умовах зовнішніх викликів.

Структура інвестиційних ресурсів є відносно збалансованою та зосередженою на трьох базових напрямках: виробництві, транспортуванні та постачанні теплової енергії. Водночас суттєвий внесок у реалізацію інноваційних заходів забезпечили ресурси міжнародних фінансових організацій і донорів, які залучалися у формі пільгового кредитування та технічної допомоги, що дозволило реалізувати капіталомісткі проєкти без критичного навантаження на власні фінансові ресурси підприємства.

3) Проведено оцінку сучасного стану управління інноваційними проєктами

на підприємстві. Управління інноваційними проєктами в КП «Харківські теплові мережі» охоплює формування стратегії інноваційного розвитку, ідентифікацію потреб у впровадженні нових технологій, фінансування проєктів, організацію роботи проєктних команд та оцінювання результатів реалізації інновацій.

Разом з тим проведена оцінка виявила низку проблем організаційного характеру, зокрема дублювання управлінських функцій у системі управління інноваційними проєктами та відсутність формалізованих етапів ідентифікації, аналізу й мінімізації ризиків у межах життєвого циклу проєктів. За умов реалізації капіталомістких інноваційних ініціатив, у тому числі за участю міжнародних фінансових ресурсів, зазначені недоліки можуть знижувати ефективність використання інвестицій та ускладнювати залучення приватного капіталу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ» В УМОВАХ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

3.1. Напрями підвищення ефективності управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі»

У ході проведеного дослідження було виявлено основні проблеми, що виникають у процесі управління інноваційними проєктами у КП «Харківські теплові мережі».

По-перше, спостерігається проблема дублювання функцій у керуючій підсистемі інноваційних проєктів: окремі завдання з планування, координації, моніторингу та звітування виконуються паралельно різними структурними підрозділами без чіткого розмежування зон відповідальності. Наслідком стають затримки в ухваленні рішень, труднощі у взаємодії між підрозділами, нерациональне використання ресурсів і слабший контроль над реалізацією інноваційних проєктів.

По-друге, на стадіях життєвого циклу інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» відсутні повноцінні етапи, пов'язані з управлінням ризиками. Ризики переважно враховуються ситуативно, без системного ідентифікування, кількісної оцінки та моніторингу. У результаті зростає ймовірність перевищення бюджетів, зривів термінів виконання та недосягнення запланованих ефектів від модернізаційних заходів.

По-третє, виявлено обмежені можливості інформаційного та цифрового забезпечення, що ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері інноваційних проєктів. Дані про технічний стан мереж, хід реалізації інвестиційних програм, фінансові показники, звернення споживачів зберігаються в різних базах та форматах, що ускладнює оперативний аналіз, порівняння варіантів проєктних рішень та оцінювання їх ефективності.

Узагальнена характеристика виявлених проблем наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі»

№	Зміст проблеми	Практичні прояви	Наслідки для управління інноваційними проєктами
1	Дублювання функцій у керуючій підсистемі інноваційних проєктів	Паралельне виконання планування, координації, моніторингу та звітування різними підрозділами без чіткого розмежування відповідальності	Уповільнення прийняття рішень; труднощі у взаємодії між службами; нераціональне використання ресурсів; ослаблений контроль за реалізацією проєктів
2	Відсутність системного управління ризиками на етапах життєвого циклу інноваційних проєктів	Ризики ідентифікуються стихійно, відсутня кількісна оцінка, немає процедур моніторингу та реагування	Підвищення ймовірності перевищення бюджетів; затримки виконання; недосягнення очікуваних результатів модернізації
3	Обмежені можливості інформаційного та цифрового забезпечення управлінських рішень	Дані розпорошені між різними базами; відсутність єдиної цифрової платформи; складність порівняння альтернатив і моніторингу	Ускладнення оперативного аналізу; зниження точності й обґрунтованості управлінських рішень; ризик помилкових інвестиційних пріоритетів

Джерело: авторська розробка

Подолання виявлених проблем передбачає створення цілісної системи управління інноваційними проєктами. На рис. 3.1 подано основні напрями удосконалення, що взаємодоповнюють один одного та утворюють узгоджений механізм підвищення ефективності управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі» [16, с. 140; 26, с. 162; 35; 38, с. 111].

Опишемо кожний напрям.

Напрямок №1. Оптимізація організаційної моделі управління інноваційними проєктами. Вирішення проблеми дублювання функцій потребує трансформації структури організаційної моделі управління інноваціями у КП «Харківські теплові мережі». Вважаємо за необхідне, сформувати на підприємстві єдиний центр відповідальності за інноваційні проєкти, який координуватиме діяльність технічних, фінансових, юридичних та інших підрозділів.

Такий центр може функціонувати у форматі сектору (відділу) управління

інноваційними та інвестиційними проектами. Основні завдання новоствореного відділу управління інноваційними та інвестиційними проектами буде: консолідація інформації щодо всіх інноваційних ініціатив, підготовка проєктних паспортів, календарних планів, контроль виконання, взаємодія з міською радою та регуляторами щодо інвестиційних програм [38, с. 111].

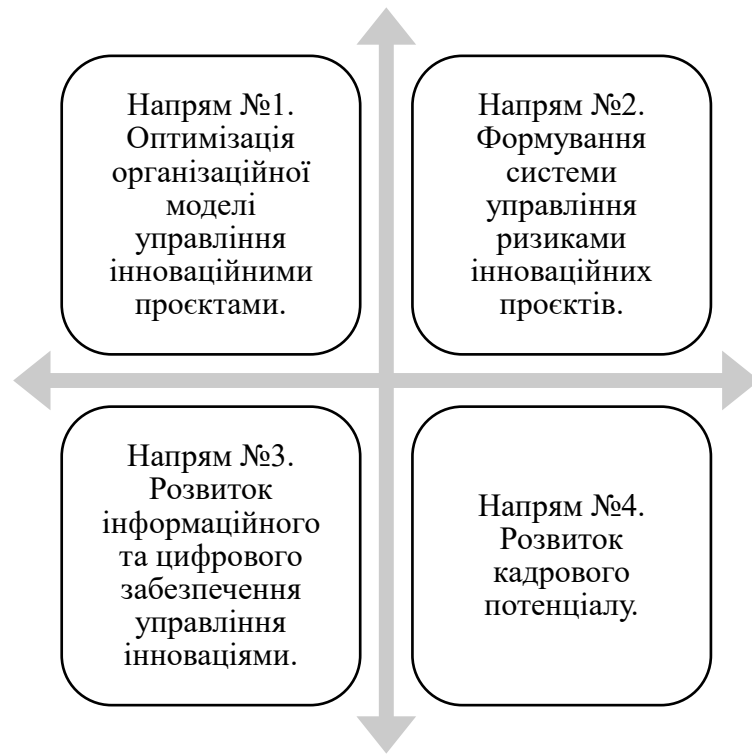


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі»

Джерело: [16, с. 140; 26, с. 162; 35; 38, с. 111]

Раціональне розмежування повноважень між цим сектором та профільними виробничими службами дозволить знизити рівень дублювання функцій. Підрозділи, відповідальні за експлуатацію котелень і мереж, зосереджуються на технічному обґрунтуванні та реалізації заходів, тоді як центр інновацій відповідає за методологію, планування, моніторинг і звітність.

Так, очікуваними результатами від впровадження напрямку №1 для КП «Харківські теплові мережі» стане:

- підвищення керованості інноваційних проєктів завдяки чіткому розподілу функцій та відповідальності між працівниками;

- скорочення часу на ухвалення управлінських рішень внаслідок підвищення комунікації між підрозділами та мінімізації затримок, що виникали через неузгодженість дій;

- підвищення прозорості процесів управління інноваціями, як результат створення єдиного центру відповідальності – відділу управління інноваційними та інвестиційними проєктами.

Напрямок №2. Формування системи управління ризиками інноваційних проєктів у КП «Харківські теплові мережі». На нашу думку, оптимізована організаційна модель створює можливість перейти від разових рішень до системного управління ризиками на всіх стадіях життєвого циклу інноваційних проєктів.

Для початку, варто закріпити у внутрішніх регламентах перелік ключових ризиків, які можуть впливати на інноваційні проєкти: технічні, фінансові, регуляторні, організаційні, соціальні, воєнні та інші [16, с. 140;].

Наступним кроком має стати інтеграція процедур управління ризиками у типовий порядок підготовки та впровадження інноваційних проєктів, щоб їх оцінювання та контроль здійснювалися системно на кожній стадії реалізації. Відтак, для кожного проєкту необхідно:

- а) проводити ідентифікацію ризиків на стадії обґрунтування;
- б) здійснювати їх якісну та, за можливості, кількісну оцінку;
- в) розробляти плани реагування;
- г) визначати відповідальних за моніторинг критичних ризиків.

Очікуваними результатами від упровадження напрямку №2 є підвищення передбачуваності та стабільності реалізації інноваційних проєктів завдяки системній роботі з ризиками. Запровадження процедур їх ідентифікації, оцінювання та моніторингу дозволить завчасно виявляти потенційні проблеми й оперативно реагувати на них, що зменшить імовірність зривів термінів та перевищення бюджетів. У результаті очікується скорочення фінансових втрат, зниження аварійних ситуацій і підвищення загальної якості управлінських рішень, які ухвалюватимуться з урахуванням реальних загроз і можливих

наслідків для КП «Харківські теплові мережі».

Напрям №3. Розвиток інформаційного та цифрового забезпечення управління інноваціями. Оптимальним програмним рішенням для КП «Харківські теплові мережі» є українська інформаційна система ГІС «Комунальні мережі», яка застосовується багатьма підприємствами тепло-, водо- та енергопостачання України [26, с. 162]. Система призначена для комплексного ведення технічної інформації про мережі, обладнання та інфраструктурні об'єкти, а також для підтримки процесів планування, модернізації й оперативного управління.

Окремою функціональною можливістю є підтримка інвестиційних програм: кожен проєкт або захід може бути прив'язаний до конкретної ділянки на карті з відображенням бюджету, термінів виконання та відповідальних осіб, що спрощує процеси планування, контролю та звітності перед органами місцевого самоврядування та НКРЕКП.

За результатами аналізу ринкових цін впровадження ГІС для комунальних підприємств України середня вартість складає 900 тис. грн – 1,6 млн грн залежно від обсягу мереж та необхідного функціоналу. Щорічні витрати на підтримку системи та оновлення програмного забезпечення зазвичай складають 140-310 тис. грн, що є прийнятним рівнем витрат з огляду на масштаб підприємства.

Очікувані результати від ГІС «Комунальні мережі» для КП «Харківські теплові мережі»:

- формування єдиної інформаційної бази підприємства, що дозволяє усунути фрагментованість даних;
- підвищення точності управлінських рішень завдяки наявності актуальної інформації про технічний стан мереж;
- оперативне виявлення критичних ділянок та оптимізація інвестиційних пріоритетів;
- скорочення часу реагування на аварії, зменшення тепловтрат і підвищення надійності теплопостачання;
- підвищення прозорості та якості звітності, необхідної для НКРЕКП та

органів місцевого самоврядування.

Напрям №4. Розвиток кадрового потенціалу КП «Харківські теплові мережі». Важливим завданням є створення постійно діючої системи професійного навчання, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників, які беруть участь у плануванні та реалізації інноваційних проєктів. Пріоритетними стають компетенції у сфері проєктного менеджменту, зокрема планування, бюджетування, моніторингу та підготовки звітності. Не менш значущими є знання сучасних підходів до управління ризиками, що дозволяють своєчасно ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, а також застосовувати превентивні інструменти реагування. Крім того, важливим є розуміння вимог НКРЕКП, а також нормативно-правових аспектів підготовки та погодження інвестиційних програм [35].

З метою підвищення професійних навичок та компетенцій персоналу КП «Харківські теплові мережі», що задіяний у плануванні та реалізації інноваційних проєктів пропонуємо квартальний план навчання на 2026 рік (табл. 3.2).

Отже, проведене дослідження дозволило визначити ключові проблеми, що стримують ефективність управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі», серед яких домінують дублювання управлінських функцій, відсутність системного управління ризиками та недостатній рівень інформаційно-цифрового забезпечення.

Так, одним із напрямів модернізації управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі» є оптимізація організаційної моделі, яка дозволить розмежувати функції та відповідальність між підрозділами, що у свою чергу сприятиме прискоренню ухвалення рішень, підвищенню координації та раціональному використанню ресурсів. Запровадження системи управління ризиками (наступний напрямок) створює можливість своєчасно виявляти й оцінювати потенційні загрози, що значно знижує ймовірність перевищення бюджетів, затримок реалізації та недосягнення очікуваних результатів проєктів.

Таблиця 3.2

Квартальний план навчання та розвитку персоналу КП «Харківські теплові мережі»
з урахуванням розподілу бюджету

Період	Основний напрям навчання	Зміст навчальних заходів	Цільові категорії персоналу	Формат проведення	Орієнтовний бюджет, тис. грн	Очікувані результати
I квартал	Управління інноваційними проектами та ризиками	1. Основи проєктного менеджменту (планування, бюджетування, контроль). 2. Методи ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків. 3. Формування карти ризиків інноваційних проєктів.	Керівники підрозділів, інженери, планово-економічні працівники	Внутрішні тренінги, онлайн-курси	32,0	Формування єдиного підходу до управління проектами; зниження ризиків під час реалізації модернізаційних заходів
II квартал	Цифровізація та робота з інформаційними системами	1. Навчання роботі в ГІС «Комунальні мережі». 2. Внесення технічних даних у цифрову карту мереж. 3. Робота зі SCADA-системами (моніторинг параметрів обладнання).	Інженери, диспетчери, технічні працівники	Практичні заняття, виробничі тренінги	35,5	Підвищення точності технічної інформації; покращення оперативного контролю інфраструктури
III квартал	Інвестиційне планування та нормативно-правова підготовка	1. Підготовка інвестиційних програм і вимог НКРЕКП. 2. Розрахунок економічної ефективності проєктів (NPV, IRR, строк окупності). 3. Особливості погодження інвестиційних заходів.	Економісти, бухгалтери, керівники інноваційних проєктів	Семінари, консультації зовнішніх фахівців	41,8	Підвищення якості інвестиційного обґрунтування та фінансової звітності
IV квартал	Технічний розвиток та компетенції експлуатаційного персоналу	•1. Сучасні технології теплопостачання (ПП-труби, ІТП, автоматизовані котельні). 2. Оновлення знань з охорони праці та безпеки експлуатації. 3. Практика локалізації аварій і оперативного реагування.	Технічні служби, аварійні бригади, майстри	Навчання на виробництві, практичні тренінги	33,0	Підвищення кваліфікації персоналу; покращення надійності та безпеки роботи мереж
Разом	-	-	-	-	142,3	-

Джерело: авторська розробка

Важливим напрямом є розвиток інформаційно-цифрового забезпечення, зокрема впровадження інтегрованих геоінформаційних систем, які забезпечують повну та структуровану базу даних для прийняття управлінських рішень.

Водночас, розвиток кадрового потенціалу, що передбачає формування системи безперервного навчання та цифровізації компетенцій персоналу, є необхідною умовою практичної реалізації запропонованих удосконалень.

Таким чином, запропоновані напрями підвищення ефективності управління інноваційними проєктами формують організаційно-методичну основу для залучення іноземних інвестицій у діяльність КП «Харківські теплові мережі». Розвиток компетенцій персоналу, впровадження цифрових інструментів управління, зокрема геоінформаційних систем, а також систематизація підходів до управління ризиками підвищують прозорість, прогнозованість і керованість інноваційних ініціатив.

Наявність такої управлінської бази є ключовою передумовою формування ефективної бізнес-моделі залучення іноземного капіталу, оскільки забезпечує обґрунтованість фінансових розрахунків, зниження інвестиційних ризиків і досягнення запланованих економічних результатів..

3.2. Формування бізнес-моделі залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів підприємства

Сучасний стан теплової інфраструктури міста Харкова характеризується високим рівнем зношеності мереж (близько 60 %), значними тепловтратами, підвищеною аварійністю та недостатністю інвестицій для модернізації. У цих умовах власних коштів підприємства явно недостатньо для реалізації інноваційних та інфраструктурних проєктів. Капітальні інвестиції КП «Харківські теплові мережі» за останні роки покривали переважно аварійні ремонти, що не дозволяє здійснювати системну модернізацію.

Залучення іноземних інвестицій – один із найбільш ефективних механізмів

забезпечення фінансування інноваційних проєктів у сфері теплоенергетики. Міжнародні фінансові організації (ЄБРР, ЄІБ, USAID, IFC) підтримують проєкти цифровізації, зниження втрат теплової енергії та підвищення енергоефективності, що відповідає стратегічним цілям КП «Харківські теплові мережі».

Інноваційний проєкт передбачає створення єдиної геоінформаційної системи управління тепловим господарством КП «Харківські теплові мережі», яка об'єднуватиме усі елементи теплової інфраструктури міста в інтегроване цифрове середовище. Проєкт базується на впровадженні програмного рішення «ГІС Комунальні мережі», адаптованого до потреб підприємства та здатного забезпечити комплексне відображення, аналіз і управління всіма об'єктами теплопостачання.

Основні технологічні елементи проєкту:

- створення цифрової карти теплових мереж (понад 420 км трубопроводів);
- оцифрування теплових камер, ЦТП, ІТП та іншої інфраструктури;
- інтеграція з SCADA-системою підприємства;
- мобільні клієнти для аварійних бригад;
- цифровий реєстр аварій та ремонтів;
- прогнозування зношеності.

Очікувані технологічні ефекти від впровадження проєкту:

- 1) підвищення точності даних щодо мереж (до 97-100 %);
- 2) скорочення часу реагування на аварії;
- 3) зменшення тепловтрат на 3-6 %;
- 4) автоматизація підготовки інвестиційних програм.

Тривалість проєкту: 24 місяці

Джерело фінансування: іноземні інвестиції (ЄБРР / USAID) + власний внесок КП «Харківські теплові мережі» (до 10%).

Формування інвестиційного бюджету інноваційного проєкту є ключовим етапом його обґрунтування, оскільки дозволяє визначити необхідні фінансові ресурси, структуру майбутніх витрат та оцінити масштаб економічних вигод від

упровадження ГІС у діяльність КП «Харківські теплові мережі». Так, інвестиційні витрати охоплюють придбання програмного забезпечення, оцифрування інженерної інфраструктури, модернізацію технічної бази підприємства та забезпечення відповідного рівня кваліфікації персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрати проєкту упровадження ГІС у діяльність КП
«Харківські теплові мережі»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання ліцензій ГІС	1147,8
Оцифрування теплових мереж (420 км)	1984,6
Серверне та мережеве обладнання	512,4
Мобільні робочі місця аварійних бригад	368,7
Навчання персоналу	142,3
Інтеграція з SCADA та ERP	427,9
Інші витрати	174,5
Разом інвестиційні витрати	4758,2

Джерело: розраховано автором

Згідно даних табл. 3.3 видно, що найбільша частка ресурсів припадає на роботи з оцифрування теплових мереж та отримання ліцензійного програмного забезпечення, що зумовлено масштабом інженерної інфраструктури КП «Харківські теплові мережі» та необхідністю створення високоточної просторової моделі теплового господарства. Витрати на технічне оснащення, інтеграцію з існуючими інформаційними системами та підготовку персоналу займають порівняно меншу частку, однак вони є критично важливими для забезпечення повної функціональності ГІС і її подальшої ефективної експлуатації. Загальний обсяг інвестицій відповідає середньоринковим показникам для підприємств теплоенергетичного комплексу України та є реалістичним для залучення зовнішнього фінансування.

Комплексна оцінка ефективності інноваційного проєкту неможлива без визначення його фінансової результативності, що дозволяє обґрунтувати доцільність залучення іноземного фінансування та підтвердити інвестиційну привабливість проєкту для міжнародних партнерів [32, с. 55].

Нижче наведені результати фінансових розрахунків, отримані на основі сформованого прогнозу грошових потоків КП «Харківські теплові мережі» (табл. 3.4).

Вхідні дані:

- Інвестиції: 4758,2 тис. грн.

- Річний грошовий потік: 4381,8 тис. грн. Річний грошовий потік у розмірі 4 381,8 тис. грн, покладений в основу фінансових розрахунків ефективності інноваційного проєкту впровадження геоінформаційної системи, сформовано за рахунок сукупного економічного ефекту від реалізації проєкту. Основними складовими цього ефекту є скорочення витрат, пов'язаних з експлуатацією теплових мереж, а також підвищення ефективності управління інфраструктурою.

Зокрема, вагому частку річного грошового потоку формує зменшення аварійності теплових мереж, що забезпечує скорочення витрат на аварійно-відновлювальні роботи, використання матеріалів та залучення аварійних бригад. Додатковий економічний ефект досягається за рахунок зниження тепловтрат на 3-6 %, що стало можливим у результаті підвищення точності просторових даних, цифрового обліку мереж та оперативного моніторингу їх технічного стану.

Крім того, впровадження ПС сприяє зменшенню трудомісткості управлінських і виробничих процесів, зокрема за рахунок автоматизації формування технічної документації, підготовки інвестиційних програм та координації робіт між підрозділами. Сукупний ефект від зазначених напрямів економії було агреговано в інтегральний показник річного грошового потоку, який використано для подальших розрахунків показників ефективності проєкту.

- Дисконтна ставка: 14 %. Для дисконтування прогнозних грошових потоків інноваційного проєкту використано дисконтну ставку на рівні 14 %, що відповідає вимогам до оцінювання інвестиційних проєктів у комунальному секторі за умов підвищеного ризику. Зазначена ставка відображає альтернативну вартість капіталу та узгоджується з очікуваною нормою дохідності для інфраструктурних проєктів, реалізованих за участю міжнародних фінансових організацій.

Обраний рівень дисконту враховує поєднання фінансових, регуляторних та воєнних ризиків, притаманних діяльності підприємств теплопостачання в сучасних умовах. Водночас ставка 14 % є помірною і не перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC), характерну для аналогічних проєктів, що забезпечує збалансованість між консервативністю оцінки та реалістичністю прогнозів економічного ефекту.

- Період: 5 років.

Таблиця 3.4

Дисконтовані грошові потоки, тис. грн

Рік	Потік	Коефіцієнт дисконту	Дисконтований потік
1	4381,8	0,8772	3843,3
2	4381,8	0,7695	3372,4
3	4381,8	0,6747	2955,7
4	4381,8	0,5920	2594,3
5	4381,8	0,5194	2277,7
Разом дисконтований ефект:			15043,4

Джерело: розраховано автором

$$NPV = 15043,4 - 4758,2 = 10285,2 \text{ тис. грн}$$

$$IRR \approx 66 \%$$

$$\text{Строк окупності: } PP = 4758,2 / 4381,8 \approx 1,09 \text{ року (13 місяців)}$$

У перший рік впровадження формується негативний грошовий потік (інвестиції), після чого щорічні позитивні потоки майже повністю перекривають капітальні вкладення вже на початку другого року. Накопичений дисконтований ефект зростає експоненційно, перевищуючи інвестиції більш ніж у три рази до кінця періоду прогнозу.

Отже, отримані результати фінансового аналізу свідчать про ефективність інноваційного проєкту впровадження ГІС у діяльність КП «Харківські теплові мережі».

Слід зазначити, що всі фінансові розрахунки ефективності інноваційного проєкту виконано в постійних цінах, без урахування інфляційних процесів. Такий підхід відповідає загальноприйнятій методиці оцінювання інвестиційних проєктів і дозволяє зосередитися на аналізі реального економічного ефекту від

впровадження ГІС без спотворення результатів інфляційними чинниками.

Використання постійних цін забезпечує коректність порівняння витрат і вигід у часовому вимірі та підвищує достовірність отриманих показників чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності та строку окупності проєкту.

Оскільки фінансові розрахунки підтверджують доцільність упровадження ГІС та її здатність забезпечувати стабільний економічний ефект, наступним кроком є визначення того, як саме має бути організоване залучення іноземних інвестицій. Для цього сформуємо бізнес-модель (Canvas), яка допоможе узгодити ключові елементи проєкту [23, с. 100]: його цінність для підприємства, роль інвестора, структуру витрат, очікувані вигоди та організаційні особливості реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Canvas-модель інноваційного проєкту КП «Харківські теплові мережі»

Блок	Зміст
Ціннісна пропозиція	Зниження втрат і аварій; цифрове управління
Цільові інвестори	ЄБРР, USAID, ЄІБ
Ключові види діяльності	ТЕО, аудит мереж, цифровізація
Ресурси	Обладнання, ГІС, персонал
Партнери	SoftPro, міська рада, МФО
Канали комунікації	інвестиційні презентації, UkraineInvest
Інвестиційні витрати	4758,2 тис. грн
Економічний ефект	4381,8 тис. грн/рік
Ризики та мінімізація	страхування MIGA, аудит, хеджування

Джерело: складено автором

Для вибору оптимального іноземного партнера КП «Харківські теплові мережі» необхідно порівняти умови та можливості різних джерел фінансування. Найбільш поширеними для інноваційних проєктів у сфері теплопостачання є програми ЄБРР та USAID, які відрізняються типом підтримки, вимогами, обсягами фінансування та рівнем супроводу. Порівняння цих джерел дозволяє визначити, яке з них є найбільш прийнятним для реалізації проєкту впровадження ГІС. Основні характеристики наведено в табл. 3.6.

Результати порівняння показують, що програми USAID забезпечують безповоротну фінансову підтримку та комплексний технічний супровід, проте,

як правило, покривають лише частину вартості інноваційного проєкту.

Таблиця 3.6

Порівняння джерел інвестицій: ЄБРР vs USAID

Показник	ЄБРР	USAID
Тип фінансування	Пільговий кредит	Грант / технічна допомога
Необхідність повернення	Так	Ні
Умови	5-7 %, 10-15 років	Безвідсотково
Супровід	Технічний аудит	Консалтинг, навчання
Вимоги	Енергоефективність, прозорість	Соціальний та інституційний ефект

Джерело: [8]

Натомість ЄБРР надає значні кредитні ресурси на пільгових умовах, але вимагає повернення залучених коштів і дотримання суворих процедур звітності. Поєднання грантового фінансування USAID із кредитною підтримкою ЄБРР дає змогу оптимізувати структуру витрат, знизити боргове навантаження та забезпечити повне фінансування проєкту впровадження ГІС [8].

Варто зазначити, що у процесі впровадження інноваційного проєкту виникає низка ризиків, пов'язаних із технічними, фінансовими, регуляторними та організаційними чинниками [18, с. 261]. Оцінювання потенційних загроз є важливою умовою забезпечення стабільності реалізації проєкту та підвищення довіри з боку іноземних інвесторів. Основні ризики та інструменти їх нейтралізації наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз ризиків інноваційного проєкту КП «Харківські теплові мережі» та механізми їх нейтралізації

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Мінімізація
Валютний	Середня	Збільшення боргу	Хеджування, валютний коридор
Технічний	Низька	Збої системи	Техпідтримка, тестування
Регуляторний	Середня	Зміна тарифів	Договори з міськрадою
Фінансовий	Низька	Нестача коштів	Комбіноване фінансування
Кадровий	Середня	Повільне впровадження	Навчання персоналу

Джерело: [18, с. 261]

Аналіз ризиків свідчить, що впровадження геоінформаційної системи є складним проєктом, який охоплює як технологічні, так і організаційно-фінансові

аспекти діяльності КП «Харківські теплові мережі». Найбільш вагомими серед визначених ризиків є валютні та фінансові, що пов'язано з залученням іноземних інвестицій і можливими коливаннями макроекономічного середовища. Значущими також залишаються технічні та кадрові ризики, оскільки успішність роботи ГІС залежить від коректного функціонування програмного забезпечення, якості вихідних даних та рівня підготовки персоналу підприємства.

У той же час результати аналізу демонструють, що більшість ризиків можуть бути ефективно контрольованими за умови своєчасного застосування відповідних механізмів мінімізації. Зокрема, валютні ризики можуть бути знижені за рахунок використання хеджувальних інструментів або укладення договорів у національній валюті, технічні – завдяки тестуванню системи, проведенню пілотного впровадження та залученню кваліфікованих інтеграторів, а кадрові – через системне навчання працівників.

Загалом, проведений ризик-аналіз підтверджує, що проєкт упровадження ГІС є керованим та інвестиційно привабливим: наявні загрози не критичні й не знижують стратегічної цінності проєкту.

Для перевірки стійкості результатів фінансових розрахунків проведено аналіз чутливості проєкту до зміни основного параметра – річного економічного ефекту від упровадження ГІС (табл. 3.8) [18, с. 265].

Таблиця 3.8

Залежність чистої приведеної вартості проєкту від зміни річного економічного ефекту

Рік	Зміна річного ефекту	Новий NPV
1	-20 %	+6673,0
2	-10 %	+8479,1
3	+10 %	+12091,3
4	+20 %	+13897,4

Джерело: розраховано автором

Результати проведеного аналізу свідчать, що інноваційний проєкт впровадження ГІС характеризується високою стійкістю до можливих змін економічного ефекту. Навіть за умови його зниження на 10–20 % чиста

приведена вартість залишається позитивною, що підтверджує збереження інвестиційної привабливості та доцільність реалізації проєкту.

Отже, на основі аналізу вихідних умов, технологічних потреб та фінансових можливостей підприємства обґрунтовано необхідність переходу до цифрових методів управління тепловою інфраструктурою. Визначено, що впровадження ГІС є одним із найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку, який дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати операційну діяльність КП «Харківські теплові мережі» та суттєво скоротити технічні та енергетичні втрати.

Розрахунок інвестиційних витрат та економічного ефекту підтвердив фінансову доцільність проєкту: значення NPV, IRR і строк окупності свідчать про його високу прибутковість і швидке повернення вкладених коштів. Аналіз грошових потоків демонструє стабільність і передбачуваність фінансових результатів, а проведений ризик-аналіз доводить, що всі ключові ризики можуть бути ефективно мінімізовані завдяки застосуванню відповідних управлінських інструментів. Додаткову гнучкість забезпечує аналіз чутливості, який показує стійкість проєкту до змін ключових параметрів.

Порівняння можливих джерел фінансування дало змогу визначити, що оптимальною стратегією для КП «Харківські теплові мережі» є комбінування грантових ресурсів (USAID) та пільгового кредитування (ЄБРР). Такий підхід дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємство, підвищити доступність інвестицій та забезпечити повне покриття витрат на реалізацію інноваційного проєкту.

Таким чином, запропонована бізнес-модель обґрунтовує доцільність впровадження ГІС та формує системний механізм залучення іноземних інвестицій, який може бути застосований підприємством для інших інноваційних ініціатив. Реалізація проєкту стане важливим кроком у напрямі цифрової трансформації теплопостачальної галузі Харкова, підвищить ефективність управління інфраструктурою та сприятиме зміцненню інноваційного потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів та повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

Третій розділ роботи присвячений напрямам удосконалення інноваційних проєктів КП «Харківські теплові мережі» в умовах залучення іноземних інвестицій:

17) Запропоновано напрями удосконалення підвищення якості управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі». Відтак, оптимізація організаційної структури, упровадження механізмів управління ризиками та розвиток інформаційно-цифрової інфраструктури, зокрема використання геоінформаційних систем, дозволяють підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, зменшити проєктні ризики та забезпечити прозорість інноваційних рішень. Важливою умовою реалізації запропонованих заходів є розвиток кадрового потенціалу, орієнтованого на безперервне навчання та опанування сучасних цифрових компетенцій.

2) Запропоновано бізнес-модель залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів підприємства. Результати фінансової оцінки підтверджують економічну доцільність упровадження ГІС: сформовані грошові потоки забезпечують прийнятний рівень окупності інвестицій, а показники NPV та IRR свідчать про стійку ефективність проєкту навіть за несприятливих сценаріїв. Оптимальною моделлю фінансування визначено поєднання грантової підтримки USAID із пільговим кредитуванням ЄБРР, що мінімізує боргове навантаження та забезпечує повне фінансування проєкту. Реалізація ГІС створює передумови для скорочення аварійності, зменшення тепловтрат, підвищення точності даних і автоматизації ключових процесів, що посилює інноваційний потенціал підприємства та сприяє модернізації теплопостачальної інфраструктури в післявоєнний період.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1) Розкрито сутність понять «інновація» та «інноваційний проект». Поняття «інноваційний проект» набуває все більшої актуальності як у науковій сфері, так і в галузі управління економічним розвитком підприємства. Нині відсутнє однозначне трактування «інноваційного проекту». Дослідження наукової літератури дозволило виявити трактування даної дефініції: сукупність заходів, пов'язаних між собою, метою яких є створення та просування нових продуктів, або нових якостей та властивостей існуючих продуктів, або нових технологій; комплекс дій, обмежений часом та ресурсами, спрямований на реалізацію праць науково-технічної діяльності, що виражається в новому або більш досконалому продукті; життєвий цикл певної інновації, що включає всі етапи розвитку проекту: від формування ідеї до її реалізації.

За підсумками вищевикладеного, можна представити наступне визначення поняття «інноваційний проект». Інноваційний проект – це система запланованих взаємопов'язаних процесів, яким притаманне обмеження щодо тимчасових та матеріальних ресурсів і які мають на меті розробку та створення інноваційного продукту чи послуги, а також просування даного продукту на ринок та отримання економічного ефекту від його реалізації у майбутньому. Можна сказати, що інноваційний проект ґрунтується на інноваційній ідеї, розробляється та реалізується на основі планування проекту з метою отримання позитивного фінансового результату.

2) Визначено особливості та інструменти залучення іноземних інвестицій для фінансування інноваційних проектів. Аналіз теоретичних підходів і практичного досвіду показує, що іноземні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку інноваційних проектів, особливо в умовах обмежених внутрішніх фінансових ресурсів. Залучення зовнішнього капіталу забезпечує підприємствам доступ не лише до додаткового фінансування, а й до сучасних технологій, управлінських рішень, інноваційних моделей організації виробництва та

міжнародних стандартів впровадження проєктів. Важливою особливістю є те, що іноземні інвестори приділяють значну увагу комплексній оцінці ризиків, ефективності та стійкості інноваційних рішень, що стимулює підприємства до підвищення прозорості, точності планування та обґрунтованості проєктних пропозицій.

Характерною рисою залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів є використання різноманітних фінансових інструментів, серед яких гранти, кредити міжнародних фінансових організацій, технічна допомога, інвестиції у формі державно-приватного партнерства чи співфінансування. Таким чином, іноземні інвестиції виступають не лише джерелом фінансового забезпечення інноваційних проєктів, а й каталізатором системних змін у діяльності підприємства, створюючи можливості для модернізації, підвищення ефективності та впровадження сучасних інноваційних рішень.

3) Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій. В зарубіжній та українській літературі представлена велика кількість методів оцінки ефективності інноваційною діяльністю підприємства в умовах залучення іноземних інвестицій. Найбільш розповсюджені з них традиційні методи не враховують специфіку інноваційного характеру, через що вони не завжди є ефективними.

Проведення оцінки інноваційної діяльності підприємства є необхідним етапом в умовах залучення іноземних інвестицій. До методів оцінки інноваційної діяльності підприємства належать: метод аналітичних оцінок; метод фінансово-економічного аналізу; метод аналітичних оцінок; аналітичний метод; матрична методика оцінки; метод компонентних оцінок.

Вивчення існуючих підходів до оцінки та аналізу інноваційної діяльності дозволило виявити універсальні показники, які визначають динаміку, модель, ефективність розвитку інноваційної діяльності підприємства. Результати оцінки даних показників дозволять виробити стратегію інноваційного розвитку

підприємства.

4) Представлено загальну характеристику КП «Харківські теплові мережі». КП «Харківські теплові мережі» – комунальне підприємство, що було засноване 6.07.2001 р. у м. Харків. Основний вид діяльності КП «Харківські теплові мережі» – власне вироблення теплової енергії та подальша реалізація для ЖКГ, бюджетних організацій та підприємств м. Харкова, через магістральні та внутрішньо-квартальні теплові мережі, підприємства, що перебувають в експлуатації.

Пріоритетною метою КП «Харківські теплові мережі» є перетворення підприємства на високотехнологічну та соціально-відповідальну операційну компанію, що враховує інтереси конкретних людей та суспільства.

Проведений аналіз засвідчив неоднозначну динаміку показників. Так, зросли у поточному році основні засоби на 1676537 тис. грн.; запаси на 89485 тис. грн.; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 156122 тис. грн.; власний капітал на 61565 тис. грн.; собівартість реалізованої продукції на 2958810 тис. грн.; чистий прибуток на 6871231 тис. грн. (у попередньому періоді був чистий збиток). Дану тенденцію характеризуємо, як позитивну для КП «Харківські теплові мережі». Зменшились у поточному році порівняно із базовим кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 3821091 тис. грн.

Аналіз показників, що характеризують фінансовий стан КП «Харківські теплові мережі» дає підстави зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства протягом 2021 – 2023 років знизилась, скоротилась оборотність активів, зросла залежність від зовнішніх кредиторів. Підприємство має не досить хорошу платоспроможність майже з усіх позицій її аналізу, що свідчить про досить малу кількість високоліквідних активів на підприємстві. Необхідно зазначити, що всі коефіцієнти ліквідності мають набагато нижчі значення в порівнянні з нормативними. Отже, керівництву підприємства необхідно тримати курс на підвищення ліквідності підприємства й зберегти тенденцію зростання ліквідності у майбутніх періодах.

5) Здійснено аналіз інноваційної активності та структури інвестиційних ресурсів КП «Харківські теплові мережі». Узагальнення результатів проведеного аналізу засвідчує, що КП «Харківські теплові мережі» демонструє стійку динаміку розвитку інноваційної діяльності та цілеспрямовано формує інвестиційний комплекс, спрямований на модернізацію ключових елементів теплопостачання.

Структура інвестиційних ресурсів підприємства залишається збалансованою та сфокусованою на трьох ключових напрямках: виробництві, транспортуванні й постачанні тепла. Переважання вкладень у модернізацію теплових мереж обумовлено необхідністю підвищення надійності інфраструктури та оптимізації експлуатаційних витрат.

Динаміка інвестиційних програм у 2021–2024 рр. свідчить про поступове збільшення обсягів фінансування, особливо у 2023 році, що підкреслює здатність підприємства підтримувати модернізаційні процеси навіть за умов зовнішньої нестабільності.

6) Проведено оцінку сучасного стану управління інноваційними проектами на підприємстві. Управління інноваційними проектами в КП «Харківські теплові мережі» включає такі завдання: створення стратегії інноваційного розвитку; аналіз потреб. Виявлення потреб у впровадженні нових технологій або підходів у сфері теплопостачання, врахування вимог споживачів та законодавства; впровадження інноваційних технологій; фінансування інноваційних проектів; управління командою проекту; оцінка результатів інноваційних проектів.

Управління інноваційними проектами у КП «Харківські теплові мережі» вимагає системного підходу, уваги до деталей і вміння працювати в умовах змін. Основним завданням є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії на ринку енергопостачання.

У проектну групу входять фахівці підрозділів підприємства, чия професійна діяльність тісно пов'язана зі специфікою інноваційного проекту, що реалізується. Оплата праці персоналу, задіяному у реалізації інноваційних проектів, провадиться відповідно до індивідуальних умов додаткового трудового

договору, що укладається з працівником.

Проведена оцінка дозволила виділити основні проблеми при впровадженні інноваційних проєктів у КП «Харківські теплові мережі»: проблема дублювання функцій у керуючій підсистемі інноваційних проєктів; відсутність у життєвому циклі інноваційних проєктів етапів з ідентифікації, аналізу та попередження ризиків.

7) Запропоновано напрями підвищення якості управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі». Серед ключових проблем, , що знижують ефективність управління інноваційними проєктами КП «Харківські теплові мережі» вирізняються дублювання управлінських функцій, відсутність цілісної системи ризик-менеджменту та недостатній рівень цифрового забезпечення управлінських процесів. Оптимізація організаційної структури, впровадження механізмів управління ризиками та розвиток інформаційно-цифрової інфраструктури, зокрема використання інтегрованих геоінформаційних систем, дають змогу підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити проєктні ризики та забезпечити прозорість і обґрунтованість інноваційних рішень. Важливою передумовою успішної реалізації запропонованих заходів залишається формування кадрового потенціалу, орієнтованого на безперервне навчання та опанування сучасних цифрових компетенцій.

Зазначені напрями вдосконалення утворюють узгоджену систему, що забезпечує перехід підприємства від поодиноких інноваційних ініціатив до комплексного та послідовного оновлення теплової інфраструктури. Реалізація цих заходів сприятиме активнішому впровадженню сучасних технологій, підвищенню енергоефективності та покращенню якості теплопостачання, що в перспективі посилить конкурентоспроможність і стійкість КП «Харківські теплові мережі» у довгостроковому періоді.

8) Запропоновано бізнес-модель залучення іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проєктів підприємства. Розроблений проєкт створення інтегрованої геоінформаційної системи управління тепловим господарством є

логічною відповіддю на існуючі виклики та формує основу для переходу підприємства до сучасних методів експлуатації інженерної інфраструктури.

Результати фінансової оцінки доводять високу економічну доцільність впровадження ГІС: сформовані грошові потоки забезпечують швидку окупність інвестицій, значення NPV та IRR демонструють стійку прибутковість, а проведений аналіз чутливості підтверджує збереження ефективності навіть за умов зниження очікуваного економічного ефекту.

Комплексне порівняння джерел фінансування показало, що оптимальною моделлю для КП «Харківські теплові мережі» є поєднання грантової підтримки USAID із пільговим кредитуванням СБРР, що дозволяє мінімізувати боргове навантаження й забезпечити повне покриття витрат проєкту. У результаті впровадження ГІС підприємство отримає значні технологічні та економічні вигоди: підвищення точності даних, скорочення аварійності, зменшення тепловтрат і автоматизацію ключових процесів. Отримані дані є свідченням того, що цифровізація теплової інфраструктури є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку, який посилює інноваційний потенціал підприємства й сприяє відновленню та модернізації теплопостачальних систем міста в післявоєнний період.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вакалюк В.А. Інноваційний потенціал сучасного підприємства: структура та оцінка. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 72-78.
2. Вікарчук О.І., Клімова І.О. Сутність інноваційного проекту підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_2_6. (Дата звернення: 12.11.2025)
3. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посіб.. Чернівці. ЧНУ, 2021. 180 с.
4. Головченко О.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму регулювання інноваційної діяльності транспортних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21(3(52)). С. 346-364.
5. Головченко О. М., Мартинюк В. В. Перспективи інноваційного розвитку транспортної галузі України. Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки. *Міжнародна науково-практична конференція ОНУ ім. І. І. Мечникова*. Одеса, 2022. С. 25-27.
6. Горошанська О.О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 18 травня 2021 р. у 2-х ч. Ч. 1*. 2021. С. 172-173.
7. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Аляб'єва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 44. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861>. (Дата звернення: 11.11.2025)
8. Грант М. Як Україні розвивати інноваційні виробництва у 2023 році? *Speka*. URL: <https://speka.media/yak-ukrayini-rozvivati-innovaciini-virobnictva-v-2023-roci-98d36p>. (Дата звернення: 11.11.2025)
9. Гуторов О.І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору.

Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». Харків, 2019. № 3. С. 307-319.

10. Дончак Л.Г., Мартусенко І.В., Шкварук Д.Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. №(1(48)). С. 65-69.

11. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 354-360.

12. Єпіфанова І., Гладка Д. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 152-158.

13. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2885/2809>.

(Дата звернення: 14.11.2025)

14. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.

15. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.

16. Іжевський П., Потапова Н. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2023. № 1. С. 139-145.

17. Кащенко Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, *Підприємництво та інновації*, 2020 №11-2. С. 37-43.

18. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

19. Левицький В., Радинський С. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5.

С. 151-161.

20. Макаренко С.М. Особливості інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах діджиталізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 86-94.

21. Макаренко С.М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 234 с.

22. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційними проектами як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76-81.

23. Марченко О.І., Пустіва В.О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Вип. 69. 2022. С. 99-103.

24. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційних проектів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298>. (Дата звернення: 17.11.2025)

25. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. 518 с.

26. Мігус І., Коваль Я. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 159-165.

27. Остапчук Т.П. Менеджмент: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

28. Офіційний сайт КП «Харківські теплові мережі». URL: <https://hts.kharkov.ua>. (Дата звернення: 18.11.2025)

29. Пантюк К.О. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави». Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023. 33 с.

30. Перелік Державних стандартів України (ДСТУ). URL:

<https://ukrpatent.org/uk/articles/dstu>. (Дата звернення: 19.11.2025)

31. Перелік національних стандартів України: Наказ Міністерства економічного розвитку України від 29.11.2013 № 1423. URL: <https://ukrstandart.net/korysna-informatsiia/perelik-standartiv-ukrainy>. (Дата звернення: 22.11.2025)

32. П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М., Найдюк В.С. Методичні та практичні підходи до оцінювання інноваційного проекту малих підприємств ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 53-63.

33. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.

34. Сухоставець А. Інноваційний потенціал розвитку підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2021. Вип. №1 (87). С. 23-28.

35. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10192>. (Дата звернення: 24.11.2025)

36. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

37. Удовиченко Ю., Хобта В. Підвищення конкурентоспроможності економіки України шляхом впровадження інновацій. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни. *Всеукраїнська наукова конференція: матеріали конф.*, м. Луцьк 20-21 жовт. 2022 р. Луцьк, 2022. С. 202-205.

38. Федоренко В.Г., Чуприна Ю.А., Куліков П.М. Економічне управління інноваціями: монографія / Київський національний університет будівництва та архітектури, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України, Європейська бізнес-асамблея (Оксфорд) та ін. Київ : ДКС-Центр, 2020. 372 с.

39. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. В. Старка. 2-е вид., доп. Київ : Видавничий дім “КиєвоМогилянська академія”, 2014. 246 с.

40. Юдіна М. Сучасні тенденції розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств в контексті національної безпеки країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 259-262.
41. Юринець З.В., Гнилянська Л.Й., Юринець Р.В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.
42. Akis E. Innovation and competitive power. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. № 195. Pp. 1311-1320.
43. Critical Path Method (CPM) in Project Management: Projectmanager. URL: <https://www.projectmanager.com/guides/critical-path-method>. (Дата звернення: 28.11.2025)
44. Drucker P. F. The Drucker lectures: essential lessons on management, society, and economy Peter F. Drucker. Ed. and with an introduction by Rick Wartzman. New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill. 2010. 288 p.
45. Goncharenko O. G., Anishchenko V. O., Sirenko K. Yu. Methodical Approach to the Evaluation of Innovative Potential of Light Industry of Ukraine. *Sci. innov*. 2020. № 16(2). Pp. 31-41.
46. Kuncoro W., Suriani W. O. Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*. 2018. № 23(3). Pp. 186-192.
47. Larionova K., Synyuk O., Donchenko T., Kapinos H. Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*. 2022. № 18(2). Pp. 30–43.
48. Li G., Wang, X., Su S., Su Y. How green technological innovation ability influences enterprise competitiveness. *Technology in Society*. 2019. № 59. Pp. 101-136.
49. Makarenko S. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare. *Journal of Economics and Management Sciences*. 2020. vol. 3. № 1. Pp. 1-12.
50. Neffati M. The implications of ICT-development and innovation on competitiveness: Case of Euro-Mediterranean countries. *International Journal of*

Development Research. 2015. № 5(2). Pp. 3482-3488.

51. Perevozova I., Savchenko M., Shkurenko O., Obelnytska K., Hrechanyk N. Formation of entrepreneurship model by innovation activity of industrial enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. № 22. Pp. 1-6.

52. Smiesova V. L., Ishchenko I.O. Innovation as the basis of increasing product quality and ensuring competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. 2020. Vol. 43. Hp. 76-82.

53. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Tomalja T., Sokoliuk G. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR. 2020. Vol. 2713. Pp. 145-166.

54. Zhong R.I. Transparency and firm innovation. *Journal of Accounting and Economics*. 2018. № 66(1). Pp. 67-93.

55. Yepifanova I., Dzhedzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. No 6 (3). Pp. 171-190.

56. Вовк Д.Є. ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ. XV International Science Conference «The impact of modern digital technologies on the future of professions». December 08-10, 2025. Sofia, Bulgaria. С. 36-37. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/THE-IMPACT-OF-MODERN-DIGITAL-TECHNOLOGIES-ON-THE-FUTURE-OF-PROFESSIONS.pdf> (Дата звернення: 8.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Узагальнена система економіко-соціального оцінювання інноваційної діяльності підприємства

Вид показника	Відповідні коефіцієнти
1	2
ПОКАЗНИКИ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА $УП_{IP} = П_{1.1} * Z_{1.1} + П_{1.2} * Z_{1.2} + \dots + П_{1.14} * Z_{1.14}$	
Виробничо-технологічні показники	- коефіцієнт оновлення продукції (П_{1.1}), - коефіцієнт основних виробничих фондів (П_{1.2}), - коефіцієнт фондівдачі (П_{1.3}), - коефіцієнт матеріаломісткості (П_{1.4}), - коефіцієнти механізації та автоматизації виробництва (П_{1.5}), - коефіцієнт прогресивності технологій (П_{1.3}).
Науково-технічний показник	- коефіцієнт наукомісткості (П _{1.7}).
Фінансово-економічні показники	- коефіцієнт самофінансування (П_{1.8}), - коефіцієнт використання позиченого капіталу (П_{1.9}), - коефіцієнт витрат на придбання результатів НДДКР (П_{1.10}), - коефіцієнт рентабельності інвестиційної діяльності (П_{1.11}), - коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції (П_{1.12}).
Трудові показники	- коефіцієнт плинності кадрів (П_{1.13}), - коефіцієнт частки спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи (П_{1.14}).
ПОКАЗНИКИ РІВНЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА $УП_{МЗIP} = П_{2.1} * Z_{2.1} + П_{2.2} * Z_{2.2} + \dots + П_{2.6} * Z_{2.6}$	
Система маркетингових показників	- коефіцієнт ринкової частки (П_{2.1}), - коефіцієнт передпродажної підготовки (П_{2.2}), - коефіцієнт зміни обсягів продажу (П_{2.3}), - коефіцієнт доведення продукту до споживача (П_{2.4}), - коефіцієнт рекламної діяльності (П_{2.5}), - коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю (П_{2.6}).
ПОКАЗНИКИ СОЦІАЛЬНОГО РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА $УП_{CPIP} = П_{3.1} * Z_{3.1} + П_{3.2} * Z_{3.2} + \dots + П_{3.6} * Z_{3.6}$	

1	2
Показники розвитку системи гуманізації праці	- коефіцієнт кваліфікаційного рівня (П_{3.1}), - коефіцієнт можливості для розвитку працівників та їхнього професійного зростання (П_{3.2}), - коефіцієнт витрат на підготовку та навчання працівників (П_{3.3}), - коефіцієнт рівня соціальної напруженості в трудовому колективі (П_{3.4}), - коефіцієнт участі працівників в управлінні підприємством (П_{3.5}).
Показники розвитку системи безпеки та охорони праці	- коефіцієнт відповідності робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам (П_{3.8}), - коефіцієнт рівня безпеки та охорони праці на підприємстві (П_{3.9}).
Показники розвитку системи корпоративної відповідальності	- коефіцієнт виконання обов'язків перед бюджетом (П_{3.10}), - коефіцієнт створення робочих місць (П_{3.11}), - коефіцієнт витрат на екологізацію виробництва (П_{3.12}).

Джерело: [1, с. 75; 12, с. 154; 14, с. 229; 23; 31, с. 60; 39, с. 84]

**Примітка:*

УП_{IP}, УП_{МЗIP}, УП_{СПIP} – узагальнюючі показники відповідно рівня інноваційної діяльності, маркетингового забезпечення інноваційної продукції, соціального розвитку підприємства;

П_{i,j} – часткові показники за напрямками інтегральної оцінки;

Z_{i,j} – коефіцієнти вагомості часткових показників за напрямками інтегральної оцінки, розраховані на основі методу експертного оцінювання.

Додаток В

бухгалтерського обліку з загальною вимогою до фінансової звітності

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ"	Дата (рік, місяць, число)	2023	07	01
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	31557119		
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КАТОРТГ ¹	UA63120270010736370		
Вид економічної діяльності	Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря	за КОПФГ	150		
Середня кількість працівників ²	3 661	за КВЕД	35.30		
Адреса, телефон	вулиця Мефодіївська, буд. 11, Комінтернівський р-н, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61037	0577387096			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 червня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19 191	19 122
первісна вартість	1001	20 212	20 283
накопичена амортизація	1002	1 021	1 161
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 245 836	7 529 166
первісна вартість	1011	7 580 079	9 162 991
знос	1012	1 334 243	1 633 825
Інвестиційна нерухомість	1015	55	43
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	698	698
знос інвестиційної нерухомості	1017	643	655
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 176	31 312
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	197	196
Усього за розділом I	1095	6 287 455	7 579 839
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	881 946	1 487 316
виробничі запаси	1101	874 442	1 438 052
незавершене виробництво	1102	554	40
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	6 950	49 224
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 744 849	5 707 232
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	198 615	267 360
з бюджетом	1135	7 327 058	7 695 275
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69 377	46 992
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	435 136	261 705
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	435 136	261 705
Витрати майбутніх періодів	1170	525	59 725
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовж. дод. В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 372 213	3 798 139
Усього за розділом II	1195	18 029 719	19 323 744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	24 317 174	26 903 583

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	755 459	755 459
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дорічках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	459 062	452 165
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 460 508)	(3 900 035)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(3 245 987)	(2 692 411)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	101 890	101 890
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 828 877	2 947 466
Інші довгострокові зобов'язання	1515	270 791	843 376
Довгострокові забезпечення	1520	23 451	22 915
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	3 616	83 333
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 228 625	3 998 980
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	226 725	113 363
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 344 157	1 112 043
товари, роботи, послуги	1615	19 395 482	20 581 057
розрахунками з бюджетом	1620	6 426	21 123
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	6 963	5 613
розрахунками з оплати праці	1630	31 556	27 351
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	111 499	87 003
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	105 850	75 646
Доходи майбутніх періодів	1665	948 170	1 676 068
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 157 708	1 897 747
Усього за розділом III	1695	24 334 536	25 597 014
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	24 317 174	26 903 583

Керівник

Комунальне підприємство
«Харківські теплові мережі»
№31557119

Головний бухгалтер

ВОЛИК СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

ПОПОВА ІОЛІА ВОЛОДИМИРІВНА

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ"	Дата (рік, місяць, число) за СДРП/ОУ	КОДИ 2023 07 01 31557119
(найменування)			
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 9 Місяців 2023		р.	Форма № 2 Код за ДКУД 1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 765 201	4 443 339
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестракування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 702 315)	(9 600 677)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(1 937 114)	(5 157 338)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 745 571	1 044 814
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(70 579)	(57 367)
Витрати на збут	2150	(53 868)	(40 984)
Інші операційні витрати	2180	(494 336)	(965 388)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	189 474	-
збиток	2195	(-)	(5 176 263)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	391 960	3 674
Інші доходи	2240	75 404	79 173
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(95 773)	(66 198)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(592)	(677 087)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовж. дод. Д

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	560 473	-
збиток	2295	(-)	(5 836 701)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	560 473	-
збиток	2355	(-)	(5 836 701)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	560 473	(5 836 701)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 745 504	8 755 137
Витрати на оплату праці	2505	531 587	539 498
Відрахування на соціальні заходи	2510	116 137	117 352
Амортизація	2515	299 268	237 651
Інші операційні витрати	2520	622 733	1 003 569
Разом	2550	6 315 229	10 653 207

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

підприємство
«Харківські
теплові мережі»
№31557119
місто Харків

ВОЛИК СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

ПОПОВА ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Додаток Е

Додаток І
до Фінансового положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Звітний вплив до фінансової звітності"

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КАТОТТГ	31557119
Вид економічної діяльності	Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря	за КОПФГ	UA63120270010736370
Середня кількість працівників	5 057	за КВЕД	150
Адреса, телефон	вулиця Мефодіївська, буд. 11, Комінтернівський р-н, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61037		35.30
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	0577387096	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 970	19 191
первісна вартість	1001	3 799	20 212
накопичена амортизація	1002	829	1 021
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5 001 960	6 245 836
первісна вартість	1011	6 008 948	7 580 079
знос	1012	1 006 988	1 334 243
Інвестиційні нерухомості	1015	71	53
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 378	698
знос інвестиційної нерухомості	1017	1 307	643
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом учасі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 279	22 176
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 057	197
Усього за розділом I	1095	5 028 337	6 287 455
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	340 425	881 946
виробничі запаси	1101	324 997	874 442
незавершене виробництво	1102	14 173	554
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	1 255	6 950
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 351 584	5 744 849
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	42 236	198 615
з бюджетом	1135	1 201 446	7 327 058
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 290	69 377
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	169 347	435 136
готівка	1166	3	-
рахунки в банках	1167	169 344	435 136
Витрати майбутніх періодів	1170	411	525
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовж. дод. Е

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 731 956	3 372 213
Усього за розділом II	1195	6 878 695	18 029 719
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11 907 032	24 317 174

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	755 459	755 459
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	234 935	459 062
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 771 311)	(4 460 508)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вислужений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(3 780 917)	(3 245 987)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	114 626	101 890
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 844 091	2 828 877
Інші довгострокові зобов'язання	1515	391 048	270 791
Довгострокові забезпечення	1520	34 341	23 451
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	23 666	3 616
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привокний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дяка-поти	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 407 772	3 228 625
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	168 978	226 725
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	250 281	1 344 157
товари, роботи, послуги	1615	10 071 085	19 395 482
розрахунками з бюджетом	1620	25 868	6 426
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2	6 963
розрахунками з оплати праці	1630	38 785	31 556
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	94 742	111 499
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	73 361	105 850
Доходи майбутніх періодів	1665	874 376	948 170
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 682 699	2 157 708
Усього за розділом III	1695	13 280 177	24 334 536
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	11 907 032	24 317 174

Керівник

Комунальне підприємство
«Харківські
Головний бухгалтер»
№31557119

Головний бухгалтер

ВОЛІК СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

ПОПОВА ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Ж

Підприємство **КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ"** (найменування)

Дата (рік, місяць, число) **за ЄДРПОУ**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ
7744 01 01
31557119

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 119 629	5 849 799
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 830 617)	(8 964 339)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:	2090	-	-
прибуток	2095	(6 710 988)	(3 114 540)
збиток	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2110	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2111	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2112	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2120	8 426 083	7 737 976
Інші операційні доходи	2121	-	-
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(76 033)	(81 235)
Адміністративні витрати	2150	(59 719)	(101 083)
Витрати на збут	2180	(648 748)	(469 327)
Інші операційні витрати	2181	-	-
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	930 595	3 971 791
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5 194	1 001 412
Інші доходи	2240	106 413	226 560
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(96 630)	(584 331)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(677 516)	(110 485)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовж. дод. Ж

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	268 056	4 504 947
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12 736	(107 342)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	280 792	4 397 605
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	30 011	6 485
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	30 011	6 485
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	30 011	6 485
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310 803	4 404 090

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 616 840	7 712 616
Витрати на оплату праці	2505	792 021	868 163
Відрахування на соціальні заходи	2510	166 238	188 885
Амортизація	2515	325 849	235 088
Інші операційні витрати	2520	695 619	614 527
Разом	2550	13 596 567	9 619 279

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ВОЛИК СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

ПОПОВА ЮЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Додаток К

Довідка про реалізацію проєкту Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання

Комунальне підприємство “Харківські теплові мережі” приймало участь у реалізації Проєкту “Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України”.

Загальна сума кредиту (субкредиту), наданого Комунальному підприємству “Харківські теплові мережі” на реалізацію Проєкту, становила 107,702 млн (МБРР – 71,887 млн дол США, ФЧТ – 35,815 млн дол США).

За Проєктом було укладено 55 контрактів на загальну суму 100,5 млн. доларів США (без урахування податків), які розподілені наступним чином:

- 10 контрактів типу “Консультаційні послуги”;
- 13 контрактів типу “Проектування, поставка, монтаж”;
- 32 контракти типу “Товари”.

Укладені 55 контрактів мають наступний статус виконання:

- 52 контракти завершено;
- 3 контракти розірвано.

Загальна сума вибірки коштів субкредиту становить 105,3 млн. доларів США (або 97,9% від загальної суми).

Під час реалізації проєкту було досягнуто наступне:

- побудовано та введено в експлуатацію 2 когенераційні станції (4 установки) загальною електричною потужністю 5 МВт;
- реконструйовано 10 котелень загальною тепловою потужністю 160,4 МВт;
- введено в експлуатацію турбогенератор потужністю 20 МВт;
- встановлено та введено в експлуатацію 47 індивідуальних теплових пунктів та 607 теплових лічильників з системами погодного регулювання;
- впроваджено автоматизовану систему обліку споживання електричної енергії;
- ліквідовано 12 котелень з встановленням 8 ЦТП та 3 ІТП і будівництвом 4 нових ділянок теплових мереж загальною протяжністю 3,5 км;
- завершено модернізацію насосного обладнання на 4 насосних станціях та 4 районних котельнях;
- завершено технічне переоснащення диспетчерських центрів;
- впроваджено автоматизовану систему комерційного обліку електроенергії

(SCADA);

- впроваджено автоматизовану систему обліку та управління;
- придбано обладнання для реконструкції теплових мереж та джерел теплопостачання:

- 121,4 км сталевих та поліетиленових попередньо ізольованих труб;
- 74 одиниці насосних агрегатів;
- 1976 шт. запірної арматури діаметром від DN25-DN800;
- 70 одиниць теплообмінників;
- 39 одиниць ультразвукових витратомірів;
- 13 диференціальних витратомірів;
- 463 одиниці датчиків тиску та 343 одиниці термоперетворювачів;
- 68 од. шаф керування;
- 24 од. арматури;
- 53 шт. регуляторів тиску;
- 300 шт. теплолічильників;
- 17 блочно-модульних котелень;
- 4 комплекти насосних станцій;
- 33 шт. насосів;
- 116 шт. дискових затворів від DN50-DN250;
- 543 шт. кранів кульових та інше;
- виконано закупівлю серверного та мережевого обладнання для розширення IT-інфраструктури підприємства.

Додаток Л

Звіт по роботі з міжнародними фінансовими організаціями КП «Харківські теплові мережі» станом на 01.12.2025

Комунальне підприємства «Харківські теплові мережі» продовжує співпрацю з наступними міжнародними організаціями/донорами, в рамках яких постачається необхідний перелік обладнання/товарів/спеціалізованої техніки задля забезпечення проведення опалювального сезону 2025/2026 рр.

Перелік Організацій/Донорів в рамках яких отримано/отримується/та очікується отримати допомогу:

- 1) Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).
- 2) Дитячий фонд ООН (UNICEF).
- 3) Секретаріат Енергетичного Співтовариства
- 4) Японське агентство міжнародного співробітництва (JICA).
- 5) Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ)
- 6) Програма розвитку ООН (ПРООН)
- 7) Міжнародний Банк реконструкції та розвитку і Міжнародна асоціація розвитку (МБРР і МАР)
- 8) Чеський фонд «Людина в біді»
- 9) Французький фонд
- 10) Програма ООН з довкілля (ЮНЕП)
- 11) Європейський Інвестиційний Банк
- 12) Посольство Швейцарії в Україні
- 13) Чеський Уряд
- 14) Швейцарський фонд SECO

1. Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

1. Проект Енергетичної Безпеки (ПЕБ).

В рамках співробітництва за Проектом Енергетичної Безпеки (ПЕБ) укладено Меморандум про взаєморозуміння від 03.04.2023 між компанією Tetra Tech ES, Inc. – виконавець проекту, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку та КП «ХТМ» (Реципієнт).

В рамках співробітництва у 2025 КП «ХТМ» отримало:

- Когенераційні станції на загальну потужність 4,8 МВт – 4 од.
- Газове обладнання (шафи) для КГУ – 6 од.
- Трансформатори для когенераційних станцій – 14 од.

2. Проект «Забезпечення енергопостачання, підвищення стійкості та сполучення» (SPARC).

Партнер з розвитку: Уряд США через Агентство США з міжнародного розвитку

Виконавець: Tetra Tech ES, Inc.

Реципієнт: КП «Харківські теплові мережі»

Реєстраційна картка проекту № 5544-02.

В рамках співробітництва у 2025 КП «ХТМ» отримало:

- Когенераційні станції на загальну потужність 11,2 МВт – 8 од.
- Трансформатори для когенераційних станцій – 3 од.

2. Дитячий фонд ООН (UNICEF)

В рамках співробітництва укладено Меморандум № MOU2024344 про взаєморозуміння між КП «ХТМ» та Дитячим Фондом Організації Об'єднаних Націй щодо покращення доступу до безпечної питної води та послуг санітарії у місті Харків.

В рамках співробітництва з Дитячим фондом ООН комунальне підприємство отримало:

- Попередньо-ізольовані труби діаметром DN100 – DN1000 – 84 од (або 1 км).
- Запірна арматура DN80 - DN800. – 624 од
- Мобільна дизельна зварювальна станція – 2 од.

- Гідравлічна масляна станція – 2 од.
- Реконструкція насосної НС 2-1 Київської філії КП “ХТМ” в-д. Бутовський, 7 з прибудовою у м. Харкові.
- Капітальний ремонт водогонів технічної води філії “Теплоелектроцентрально – 3” КП “ХТМ”.
- Освітлювальна вежа – 2 од.
- Гідравлічна занурювальна помпа – 5 од.

3. Секретаріат Енергетичного Співтовариства

Рамкова угода до Фідуціарної Угоди між Міністерством енергетики України та КП «Харківські теплові мережі» від 06.02.2024 р.

КП визначено українським контрагентом міжнародної технічної допомоги.

В рамках співробітництва у 2025 р. комунальне підприємство отримало:

- Газова турбіна потужністю 14 МВт – 1 од.
- Високовольтний кабель – 1600 м.
- RCD шафа – 4 од.
- Когенераційні станції загальною потужністю 6 МВт – 4 од.;
- Частотні перетворювачі напруги потужністю 700 кВт, напругою 6,3 кВ – 2 од.;
- Частотні перетворювачі напруги потужністю 630 кВт, напругою 6,3 кВ – 8 од.;
- Силовий трансформатор 40 МВА – 1 од.

4. Японське агентство міжнародного співробітництва (JICA).

Проект екстреного відновлення та реконструкції (Фаза 2). Реєстраційна картка проекту №5289-04. Грантова угода до проекту екстреного відновлення (Фаза 2) між Японським агентством міжнародного співробітництва та Урядом України. КП «ХТМ» визначено як реципієнта до Субпроекту №10 «Невідкладне покращення комунальних послуг органів місцевого самоврядування».

В рамках співробітництва з Японським агентством міжнародного співробітництва у 2025 році комунальне підприємство отримало:

- Газовий водогрійний котел потужністю 10 МВт – 1 од.

- Газовий водогрійний котел потужністю 5 МВт – 2 од.
- Насос потужністю 200 м³/год, напір 450 м – 1 од.
- Насос потужністю 200 м³/год, напір 1100 м – 1 од.
- Насос потужністю 1250 м³/год, напір 140 м – 1 од.
- Екскаватор-навантажувач – 2 од.
- Гідромолоти – 2 од.
- Аварійний автомобіль – 1 од.

5. Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ)

Меморандум про взаєморозуміння між Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ та Комунальним підприємством «Харківські теплові мережі» від 27.06.2024 в рамках проєкту №23.1821.0-002:00 «Посилення стійкості міст у сфері життєзабезпечення міських територіальних громад в Україні».

В рамках співробітництва комунальне підприємство у 2025 році отримало:

- Когенераційні станції загальною потужністю 4 МВт. – 4 од.
- Пікапи фірми Volkswagen – 5 од.

6. Програма розвитку ООН (ПРООН)

1. Проєкт «Програма зеленого відновлення енергетики в Україні»

- Реєстраційна картка проєкту: №5309-05
- Партнер з розвитку: Уряд Японії; Уряд Данії через Міністерство закордонних справ Данії; Уряд Бельгії; Уряд Швеції через Шведське агентство міжнародного розвитку (SIDA); Уряд Норвегії через Норвезьке агентство з питань співробітництва у сфері розвитку; Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН)
- Реципієнт: КП «Харківські теплові мережі»

В рамках проєкту «Програма зеленого відновлення енергетики в Україні» комунальне підприємство отримало наступне обладнання/послуги:

- Когенераційні станції загальною потужністю 17,1 МВт – 9 од.
- Майстер панелі – 6 од.

- Дожимна компресорна установка – 1 од.
- Газотурбінна установка потужністю 54 МВт – 1 од.
- Вимикач до ГТУ 54 МВт – 1 од.
- Силовий трансформатор 80 МВА – 1 од.
- Роботи з проектування ГТУ 54 МВт.

2. Проєкт «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні»

- Реєстраційна картка проєкту: №5636-04
- Партнер з розвитку: Уряд Японії
- Реципієнт КП «Харківські теплові мережі»

В рамках проєкту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» комунальне підприємство отримало:

- Компресор до ГТУ 16 МВт. – 1 од.
- Вихлопна система до ГТУ 16 МВт – 1 од.
- Газотурбінна установка потужністю 16 МВт. – 1 од.

7. Міжнародний Банк реконструкції та розвитку і Міжнародна асоціація розвитку (МБРР і МАР)

Проєкт «Відновлення засобів для проходження зимового періоду та постачання енергетичних ресурсів» (RE-POWER).

Проєкт реалізується в межах Угоди про надання Гранту Мультидонорського цільового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Проєкт «Відновлення засобів для проходження зимового періоду та постачання енергетичних ресурсів») між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку (які діють в ролі адміністратора Мультидонорського цільового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України) від 12 квітня 2023 року і спрямований на посилення відновлення енергетичних послуг в Україні.

Міністерство розвитку громад та територій України визначено бенефіціаром Проєкту, згідно з частиною 2 Проєкту, а Харківська міська рада – реципієнтом.

Укладено наступні документи:

1. Угода про безповоротну передачу коштів гранту №13110-05/219 від 22.08.2024;

2. Угода про кінцеві результати від 30.09.2024
3. Угода про реалізацію проєкту від 29.10.2024

КП «Харківські теплові мережі» визначено отримувачем обладнання відповідно до рішення сесії Харківської міської ради за №608/24 від 30.07.2024.

В рамках проєкту комунальне підприємство отримало обладнання/послуги:

- Блочно – модульні котельні - 13 од. загальною потужністю 164,6 МВт
- Когенераційні установки – 13 од. загальною потужністю 8,08 МВт
- Газові генератори – 10 од. загальною потужністю 650 кВт
- Електродвигуни – 7 од.
- Спеціалізована техніка
- ЧРП – 28 од. загальною потужністю 12,45 МВт
- Запірна арматура – 890 од.
- Поліетиленова труба – 487,5 од. по 12 м (5,85 км)
- Сталева труба та фасонні вироби різних діаметрів (Ø57-1220) – 776 од.
- Труба ППУ та фасонні вироби DN 50 - DN 300, DN600 – 12 123 од.
- Газове обладнання для КГУ та БМК – 47 од.
- Регулювальні клапани – 20 комплектів.
- Теплообмінники – 36 од.
- Насосне обладнання – 61 од.
- Надано послуги з введення в експлуатацію – 1 од. КГУ потужність 0,25 МВт.
- Надано послуги з введення в експлуатацію – 3 од. ЧРП.

Наразі в стадії виконання контракти на наступні послуги:

- Роботи з введення в експлуатацію поставлених 25 од. ЧРП.
- Роботи з введення в експлуатацію 10 одиниць КГУ на загальну потужність 10,85 МВт.

8. Чеський фонд «Людина в біді»

Меморандум про взаєморозуміння між філія компанії «Людина в біді» в Україні та Комунальним підприємством «Харківські теплові мережі» №UKR25_0119 в рамках проєкту «ECHO XI DOSTUP».

В рамках співробітництва комунальне підприємство отримало:

- Газовий генератор потужністю 20 кВт – 1 од.
- Труба KALDE PPR Fiber PIPE d 90mm PN20 зі скловолокном – 100 м.
- Муфта KALDE PPR ф 90 - 30 шт.
- Відвід (Кутник) 90 KALDE PPR ф 90 - 20 шт.
- Труба KALDE PPR Fiber PIPE d 110mm PN20 зі скловолокном – 100 м.
- Муфта KALDE PPR ф 110 - 30 шт.
- Відвід (Кутник) 90 KALDE PPR ф 90 - 20 шт.
- Сіль таблетована (упаковка 25 кг) - 400 шт.

9. Французький фонд

Проект: Відновлення та модернізація електричного обладнання КП «Харківські теплові мережі» для забезпечення теплопостачання мешканців та промислових підприємств м. Харкова.

Партнер з розвитку: Уряд Французької Республіки, представлений

Головною дирекцією Казначейства та Bpifrance Assurance Export

Виконавець: SCHNEIDER ELECTRIC FRANCE SAS (Франція)

Реципієнт: Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі»

Бенефіціар: Департамент з питань забезпечення життєдіяльності міста ХМР

Реєстраційна картка проекту: 6066

В рамках співробітництва комунальне підприємство отримало:

- Розподільчі установки силові низької напруги – 11 од.
- Розподільчий пристрій середньої напруги типу SM6, 630A – 1 од.
- Зарядний пристрій постійного струму напругою 220 В, 35А – 1 од.

10. Програма ООН з довкілля (ЮНЕП)

Меморандум про співпрацю між Програмою ООН з довкілля, ХМР та комунальним підприємством «Харківські теплові мережі» від 09.07.2025 за №MOU/2025.

Наразі триває активна комунікація.

11. Європейський Інвестиційний Банк

Триває активна комунікація щодо співпраці.

12. Посольство Швейцарії в Україні

Триває активна комунікація щодо співпраці.

13. Чеський Уряд.

Договір дарування між благодійною організацією Міжнародний благодійний фонд «ЕНЕРГІЯ КРАЇНИ» та КП «Харківські теплові мережі».

В рамках співробітництва комунальне підприємство отримало:

- Когенераційна установка Tedom micro 30 потужністю 30 кВт. – 1 од.
- Когенераційна установка Tedom micro 50 потужністю 50 кВт – 2 од.

14. Швейцарський фонд SECO

Триває активна комунікація щодо співпраці.