

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
завідувачка кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки
_____ д.е.н., проф. Сокольська Т. В.
« 15 » червня _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМСТВ
ТЕПЛОМЕРЕЖ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІЙ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ КОМУНАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
«БІЛОЦЕРКІВТЕПЛОМЕРЕЖА»)

Виконала: Діхтяренко Надія Богданівна _____

Керівник: доцент Арбузова Тетяна Василівна _____

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григорівна _____

Я, Діхтяренко Надія Богданівна, засвічую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую

Гарант ОПП «Публічне управління та адміністрування»

_____, доцент Панасюк В. І.

(підпис)

« 23 » 04 2025 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

Діхтяренко Надії Богданівни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: Взаємодія органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій (за матеріалами Комунального підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясування теоретичних засад взаємодії органів влади та підприємств критичної інфраструктури, дослідивши сутність, принципи та форми взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання та роль підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій; представлення організаційно-економічної характеристики КП БМР «Білоцерківтепломережа»; здійснення оцінки ефективності взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку; обґрунтування напрямів удосконалення механізмів взаємодії органів влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» у забезпеченні сталого розвитку території; з'ясування напрямів вдосконалення взаємодії органів влади та підприємства тепломереж; оцінка ефективності взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку.

Вихідні дані: навчальна й монографічна література вітчизняних та іноземних учених з наукової проблеми, що розглядається, законодавчо-нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, статистичні матеріали, статті у фахових періодичних виданнях, матеріали досліджуваного підприємства КП БМР «Білоцерківтепломережа», інформаційні джерела Білоцерківської міської ради, матеріали аналітичної системи YouControl тощо.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень - лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник

доцент Т. В. Арбузова
вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувачка

Н. Б. Діхтяренко

підпис

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання « 23 » 04 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Діхтяренко Надія Богданівна. Взаємодія органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій (за матеріалами Комунального підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа»)

Досліджено зміст та напрями удосконалення взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій.

Використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, а також загальнонаукові методи, зокрема, теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, аналогії, абстрагування та інші.

Інформаційними джерелами написання кваліфікаційної роботи бакалавра є законодавчі та нормативні акти, навчальна, монографічна література, статті у фахових періодичних виданнях, тези у матеріалах наукових конференцій, інструктивно-методичні та статистичні матеріали, матеріали досліджуваного підприємства КП БМР «Білоцерківтепломережа», інформаційні джерела Білоцерківської міської ради, матеріали аналітичної системи YouControl тощо.

Виявлено, що взаємодія органів публічної влади та підприємств тепломереж зумовлена комплексом сучасних соціально-економічних, енергетичних, екологічних та безпекових викликів, які безпосередньо впливають на функціонування територіальних громад і розвиток держави загалом. У сучасних умовах система теплопостачання розглядається не лише як елемент житлово-комунального господарства, а як складова критичної інфраструктури, енергетичної безпеки та сталого розвитку територій.

Зроблено висновок, що взаємодію КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади у сфері сталого розвитку можна оцінити як помірно ефективну, оскільки забезпечується стабільне функціонування системи теплопостачання громади, реалізуються окремі заходи енергомодернізації, підтримується організаційна координація між підприємством та органами місцевого самоврядування, здійснюється адаптація до сучасних енергетичних та безпекових викликів.

Отримані результати можуть бути використані у роботі КП БМР «Білоцерківтепломережа» в процесі вироблення заходів щодо удосконалення механізму взаємодії з органом місцевої влади у забезпеченні сталого розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 53 сторінки, 5 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки.

Ключові слова: органи публічної влади, критична інфраструктура, теплопостачання, управління, сталий розвиток територій.

ANNOTATION

Dikhtiarenko Nadia. Interaction between public authorities and heating network enterprises in ensuring sustainable development of territories (based on materials from the Municipal Enterprise of the Bila Tserkva City Council "Bilotserkivteplomerezha")

It has been investigated the content and directions of improving the interaction of public authorities and heating network enterprises in ensuring sustainable development of territories.

It has been used methods of theoretical and empirical methods of cognition, as well as general scientific methods, in particular, theoretical generalization, analysis, synthesis, analogy, abstraction, and others.

Information sources for writing a bachelor's qualification work are legislative and regulatory acts, educational and monographic literature, articles in professional periodicals, abstracts in the materials of scientific conferences, instructional, methodological and statistical materials, materials of the studied enterprise ME BTCC "Bilotserkivteplomerezha", information sources of the Bila Tserkva City Council, materials of the YouControl analytical system, etc.

It was revealed that the interaction of public authorities and heating network enterprises is due to a complex of modern socio-economic, energy, environmental and security challenges that directly affect the functioning of territorial communities and the development of the state as a whole. In modern conditions, the heat supply system is considered not only as an element of housing and communal services, but as a component of critical infrastructure, energy security and sustainable development of territories.

It has been concluded that the interaction of the ME BTCC "Bilotserkivteplomerezha" with public authorities in the field of sustainable development can be assessed as moderately effective, since the stable functioning of the community's heat supply system is ensured, individual energy modernization measures are implemented, organizational coordination between the enterprise and local governments is supported, and adaptation to modern energy and security challenges is carried out.

Practical meaning. The results obtained can be used in the work of the ME BTCC "Bilotserkivteplomerezha" in the process of developing measures to improve the mechanism of interaction with the local government in ensuring the sustainable development of the Bila Tserkva City territorial community.

The bachelor's thesis contains 53 pages, 5 tables, 11 figures, 3 appendices.

Keywords: public authorities, critical infrastructure, heat supply, management, sustainable development of territories.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади взаємодії органів влади та підприємств критичної інфраструктури	9
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП БМР «Білоцерківтепломережа»	18
2.2. Оцінка ефективності взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку	33
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. Удосконалення механізмів взаємодії органів місцевої влади та КП БМР «БЦТМ» у забезпеченні сталого розвитку території	40
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж зумовлена комплексом сучасних соціально-економічних, енергетичних, екологічних та безпекових викликів, які безпосередньо впливають на функціонування територіальних громад і розвиток держави загалом. У сучасних умовах система теплопостачання розглядається не лише як елемент житлово-комунального господарства, а як складова критичної інфраструктури, енергетичної безпеки та сталого розвитку територій. Одним із ключових чинників актуальності є необхідність забезпечення енергетичної стійкості територіальних громад в умовах війни, пошкодження енергетичної інфраструктури та зростання ризиків енергетичних криз. Підприємства тепломереж забезпечують функціонування житлового сектору, закладів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та інших об'єктів критичної інфраструктури, а тому ефективність їх взаємодії з органами публічної влади безпосередньо впливає на безпеку та життєздатність громад. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами тепломереж виступає важливим механізмом реалізації екологічної та енергетичної політики держави. Особливого значення дослідження цієї проблематики набуває в умовах децентралізації публічного управління. Передача значної частини повноважень та відповідальності органам місцевого самоврядування посилила роль територіальних громад у забезпеченні ефективного функціонування систем теплопостачання. Це вимагає формування нових моделей управління, партнерства та фінансування комунальної інфраструктури на місцевому рівні. Не менш важливим є аспект залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги у сферу теплопостачання. Саме органи публічної влади відіграють ключову роль у створенні інституційних та правових умов для таких процесів.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Вагомий внесок у дослідження питань взаємодії органів публічної влади та підприємств теплопостачання зробили такі науковці як Г. Гелетука, О. Домбровський, А. С.

Зеніна-Біліченко, К. А. Звонарьова, Г. І. Карімов, М. О. Кизим, Є. І. Котляров, В. Майстришин, М. N. I. Maruf, G. Morales-Espana, J. Sijm, N. Helisto, J. Kiviluoma, H.-P. Korhonen та інші. Однак, необхідність врахування специфіки взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій у кризовий, зокрема воєнний, період формує простір для подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій. Досягнення поставленої передбачає вирішення наступних завдань:

- з'ясувати теоретичні засади взаємодії органів влади та підприємств критичної інфраструктури, дослідивши сутність, принципи та форми взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання та роль підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територій;
- представити організаційно-економічну характеристика КП БМР «Білоцерківтепломережа»;
- здійснити оцінку ефективності взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів взаємодії органів влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» у забезпеченні сталого розвитку території, з'ясувати напрями вдосконалення взаємодії органів влади та підприємства тепломереж;
- оцінити ефективність взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку.

Об'єктом дослідження виступає процес взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення взаємодії Білоцерківської міської ради з КП БМР «Білоцерківтепломережа» у забезпеченні сталого розвитку

Білоцерківської міської територіальної громади.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, а також загальнонаукові методи, зокрема, теоретичного узагальнення, аналізу (функціональних механізмів взаємодії органів публічної влади та підприємств тепломереж у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад), синтезу, аналогії, абстрагування (для використання гіпотез щодо вдосконалення процесу взаємодії органів публічної влади та підприємств теплопостачання у забезпеченні сталого розвитку території) та інші.

Інформаційними джерелами написання кваліфікаційної роботи бакалавра є законодавчі та нормативні акти, навчальна, монографічна література, статті у фахових періодичних виданнях, тези у матеріалах наукових конференцій, інструктивно-методичні та статистичні матеріали, матеріали досліджуваного підприємства КП БМР «Білоцерківтепломережа», інформаційні джерела Білоцерківської міської ради, матеріали аналітичної системи YouControl тощо.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (Біла Церква, БНАУ, 18 березня 2026 р.), де здобувачем була представлена доповідь та опубліковано тези на тему «Управління ризиками у системі функціонування підприємств критичної інфраструктури» [10] та на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінанси, менеджмент і цифрові технології в забезпеченні сталого розвитку економіки та суспільства» (Біла Церква, БНАУ, 30 квітня 2026 р.), де здобувачем була представлена доповідь та опубліковано тези на тему «Управління стійкістю підприємств критичної інфраструктури громад в кризовий період» [8].

Структура та обсяг роботи. Робота містить 53 сторінок, 5 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є важливою складовою системи публічного управління у сфері житлово-комунального господарства та енергетичної безпеки держави. Її сутність полягає у координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання з метою забезпечення населення якісними, безперебійними та економічно обґрунтованими послугами теплопостачання [18].

У сучасних умовах підприємства теплопостачання виконують не лише господарську, а й соціальну функцію, оскільки забезпечують базові потреби населення, установ соціальної сфери та промисловості. Саме тому взаємодія влади і теплопостачальних підприємств має публічно-управлінський характер і базується на поєднанні економічних, організаційних та правових механізмів (рис. 1.1) [18, с. 41].



Рис. 1.1. Організаційні та правові механізми взаємодії органів публічної влади, комерційного сектору й громадянського суспільства

Джерело: [12]

Мета й завдання взаємодії між органами публічної влади та бізнесовими структурами представлено на рис. 1.2. [26, с. 61]

мета взаємодії влади та бізнесу	✓ швидка реалізація найважливіших проєктів та пришвидшення розвитку регіонів; ✓ отримання прибутку; ✓ досягнення позитивних економічних і соціальних результатів як для влади, так і бізнесу; ✓ задоволення суспільних потреб; ✓ створення додаткових робочих місць; ✓ підвищення рівня економічних/соціальних умов; ✓ розвиток бізнесу; ✓ створення умов для підвищення конкурентоспроможності державного та приватного секторів економіки
завдання взаємодії між владою та бізнесом	✓ підвищення рівня соціально-економічного розвитку держави та окремих територій; ✓ ефективне управління майном; ✓ сприяння розвитку підприємництва; ✓ здійснення державної регуляторної політики; ✓ забезпечення соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати; ✓ збалансованість усіх галузей господарського комплексу; ✓ стимулювання розвитку енергетичної промисловості; ✓ захист економічних інтересів національної економіки; ✓ підтримка конкуренції

Рис. 1.2. Мета й завдання взаємодії між органами публічної влади та бізнесом

Джерело: [26, с. 61]

Особливість цієї взаємодії полягає в тому, що органи публічної влади виступають одночасно [17, с. 38-39]:

- регуляторами діяльності підприємств теплопостачання;
- власниками або співвласниками комунальних підприємств;
- гарантами забезпечення населення життєво необхідними послугами;
- суб'єктами тарифної, соціальної та енергетичної політики [26].

У свою чергу, підприємства теплопостачання забезпечують реалізацію державної політики у сфері енергоефективності, енергетичної безпеки та житлово-комунального забезпечення населення [21], [36].

До органів публічної влади, що взаємодіють з підприємствами теплопостачання, тобто тих, хто є суб'єктами такої взаємодії належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства та організації, що експлуатують об'єкти критичної інфраструктури, аварійно-рятувальні служби, правоохоронні органи та громадські інституції. Ефективна координація дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, узгодженість дій та своєчасне реагування на потенційні загрози [10, с. 51].

Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання ґрунтується на системі загальних і спеціальних принципів публічного управління. Серед ключових принципів доцільно виокремити такі [13]:

1. Принцип законності – усі управлінські рішення у сфері теплопостачання повинні прийматися відповідно до Конституції України, законів та нормативно-правових актів у сфері житлово-комунального господарства й енергетики [24], [21], [23].

2. Принцип партнерства – органи влади та підприємства теплопостачання повинні будувати взаємовідносини на основі співпраці, взаємної відповідальності та узгодження інтересів територіальної громади, держави й суб'єктів господарювання [26].

3. Принцип прозорості та відкритості – важливою умовою ефективної взаємодії є відкритість тарифної політики, інформування громадськості про стан теплового господарства, фінансові показники підприємств та інвестиційні програми [36], [7].

4. Принцип ефективності – взаємодія повинна бути спрямована на досягнення максимальної якості послуг при раціональному використанні ресурсів, зниженні енергетичних втрат та модернізації інфраструктури теплопостачання [33].

5. Принцип соціальної орієнтованості – сфера теплопостачання має стратегічне соціальне значення, тому діяльність органів влади повинна враховувати потребу в доступності послуг для населення та забезпеченні соціального захисту вразливих груп [29, с. 203]

6. Принцип енергоефективності та сталого розвитку – сучасна державна політика у сфері теплопостачання орієнтована на впровадження енергоощадних технологій, декарбонізацію та екологізацію систем теплопостачання відповідно до європейських стандартів [37].

Формами взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є такі (рис. 1.3):

1) нормативно-правова взаємодія – органи державної влади та місцевого

самоврядування здійснюють регулювання діяльності підприємств теплопостачання через прийняття нормативно-правових актів, затвердження тарифів, встановлення стандартів якості послуг, ліцензування діяльності у сфері теплопостачання. Ця форма забезпечує правові умови функціонування підприємств та контроль за дотриманням державних стандартів [18, с. 39];

2) організаційно-управлінська взаємодія – включає координацію підготовки до опалювального сезону, реалізацію програм модернізації тепломереж, управління комунальними підприємствами, моніторинг технічного стану інфраструктури, антикризове управління у надзвичайних ситуаціях [31]. Особливого значення ця форма набула в умовах воєнного стану та пошкодження енергетичної інфраструктури України;



Рис. 1.2. **Форми взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання**

Джерело: сформовано автором

3) фінансово-економічна взаємодія – передбачає бюджетну підтримку підприємств теплопостачання, надання субсидій та компенсацій, залучення

інвестицій, реалізацію програм державно-приватного партнерства, фінансування заходів з енергоефективності. Фінансові механізми є критично важливими через високу капіталомісткість теплового господарства та значний рівень зношеності мереж [36];

4) інформаційно-комунікаційна взаємодія – полягає у проведенні консультацій з громадськістю, інформуванні населення щодо тарифів і якості послуг, використанні цифрових систем моніторингу, забезпеченні електронної взаємодії між підприємствами та органами влади. Розвиток цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості та підзвітності у сфері теплопостачання;

5) партнерська та інвестиційна взаємодія – важливою формою є реалізація спільних проєктів між органами влади, міжнародними організаціями та підприємствами теплопостачання щодо модернізації котелень, переходу на альтернативні джерела енергії, впровадження когенераційних установок, реконструкції теплових мереж. Такі механізми відповідають сучасній концепції публічно-приватного партнерства та сталого енергетичного розвитку.

Отже, взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є комплексною системою організаційних, правових, економічних та комунікаційних відносин, спрямованих на забезпечення енергетичної безпеки, сталого функціонування комунальної інфраструктури та належного рівня життєзабезпечення населення.

Ефективність такої взаємодії залежить від дотримання принципів законності, партнерства, прозорості, соціальної орієнтованості та енергоефективності, а також від здатності органів влади й підприємств координувати свої дії в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

Підприємства тепломереж є важливими елементами критичної інфраструктури територіальних громад та регіонів, оскільки забезпечують населення, установи соціальної сфери та суб'єкти господарювання тепловою енергією і гарячим водопостачанням [22]. Їх функціонування безпосередньо

впливає на якість життя населення, енергетичну безпеку, екологічний стан територій та соціально-економічну стабільність громад [33], [23].

У сучасних умовах підприємства теплопостачання розглядаються не лише як суб'єкти комунального господарства, а і як важливі учасники реалізації політики сталого розвитку, оскільки від рівня їхньої ефективності залежить раціональне використання енергетичних ресурсів, скорочення викидів парникових газів та забезпечення стійкості територій до кризових викликів [37].

Для України роль підприємств тепломереж особливо зросла в умовах війни та необхідності післявоєнного відновлення. Децентралізація систем теплопостачання та модернізація теплової інфраструктури розглядаються як важливі складові підвищення енергетичної стійкості громад [9].

На нашу думку, до основних напрямів впливу підприємств тепломереж на сталий розвиток територій слід віднести:

1) забезпечення енергетичної безпеки територій. Підприємства тепломереж забезпечують безперервне функціонування систем опалення житлових будинків, закладів освіти, охорони здоров'я та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Надійне теплопостачання є передумовою соціальної стабільності та нормального функціонування місцевої економіки [36]. У сучасній державній політиці України модернізація систем централізованого теплопостачання визначається одним із пріоритетів енергетичної трансформації та зміцнення енергетичної незалежності держави [12].

2) підвищення енергоефективності територій. Одним із ключових напрямів діяльності підприємств тепломереж є впровадження енергоефективних технологій – модернізація котелень, заміна зношених тепломереж, використання когенераційних установок, впровадження автоматизованих систем управління теплопостачанням, застосування відновлюваних джерел енергії. Такі заходи сприяють скороченню втрат енергії, зменшенню споживання природного газу та підвищенню ефективності

використання ресурсів, що відповідає принципам сталого розвитку [35], [12].

3) екологічний вплив та декарбонізація. Сфера теплопостачання є важливим компонентом екологічної політики держави, оскільки підприємства тепломереж впливають на рівень викидів CO₂ та стан атмосферного повітря. Сучасна політика реформування теплопостачання орієнтована на декарбонізацію систем теплопостачання, зменшення використання викопного палива, розвиток «зеленої» енергетики, інтеграцію теплових систем із кліматично нейтральними технологіями. Модернізація тепломереж розглядається як складова європейського «зеленого переходу» та екологічної трансформації територій [36].

4) соціальна функція підприємств тепломереж. Підприємства теплопостачання виконують важливу соціальну роль, оскільки забезпечують базові потреби населення у теплі та гарячій воді. Якість їх роботи прямо впливає на рівень соціального комфорту, стан громадського здоров'я, якість життя населення, рівень соціальної стабільності громад. Особливого значення ця функція набуває у зимовий період, а також в умовах надзвичайних ситуацій та воєнних загроз [6]. Від стабільності теплопостачання залежить функціонування лікарень, шкіл, соціальних установ та об'єктів критичної інфраструктури.

5) економічний розвиток територій. Підприємства тепломереж сприяють економічному розвитку територій через створення робочих місць, підтримку функціонування промисловості та бізнесу, залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури, розвиток місцевих ринків енергетичних послуг. Ефективна система теплопостачання є важливою умовою інвестиційної привабливості територій та розвитку міської інфраструктури [14], [34].

6) формування стійкості територіальних громад. У сучасних умовах підприємства тепломереж відіграють важливу роль у формуванні resilience (стійкості) територій до кризових ситуацій. Децентралізація систем теплопостачання, створення локальних джерел генерації тепла та диверсифікація джерел енергії дозволяють зменшити ризики енергетичних

криз, підвищити автономність громад, забезпечити швидке реагування на надзвичайні ситуації, знизити залежність від централізованих енергетичних систем. Саме тому в Україні активно розробляються енергетичні плани громад та національна стратегія реформування теплопостачання [25].

Попри важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, підприємства тепломереж стикаються з низкою системних проблем – високий рівень зношеності інфраструктури, значні теплові втрати, недостатнє фінансування модернізації, тарифні дисбаланси, залежність від природного газу, дефіцит інвестиційних ресурсів, кадрові проблеми та технологічна відсталість [7], [8].

Таким чином, підприємства тепломереж є важливими суб'єктами забезпечення сталого розвитку територій, оскільки їх діяльність поєднує економічний, соціальний, енергетичний та екологічний виміри розвитку громад. Їх роль полягає не лише у забезпеченні населення теплом, а й у формуванні енергетичної стійкості територій, підвищенні енергоефективності, реалізації екологічної політики та підтримці соціальної стабільності. У контексті європейської інтеграції України, післявоєнного відновлення та переходу до «зеленої» економіки модернізація підприємств тепломереж стає одним із ключових напрямів державної та регіональної політики сталого розвитку.

Висновки до розділу I

1. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є важливою складовою системи публічного управління у сфері житлово-комунального господарства та енергетичної безпеки держави. Її сутність полягає у координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання з метою забезпечення населення якісними, безперебійними та економічно обґрунтованими послугами теплопостачання.

2. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є комплексною системою організаційних, правових, економічних та

комунікаційних відносин, спрямованих на забезпечення енергетичної безпеки, сталого функціонування комунальної інфраструктури та належного рівня життєзабезпечення населення.

3. Підприємства тепломереж є важливими суб'єктами забезпечення сталого розвитку територій, оскільки їх діяльність поєднує економічний, соціальний, енергетичний та екологічний виміри розвитку громад. Їх роль полягає не лише у забезпеченні населення теплом, а й у формуванні енергетичної стійкості територій, підвищенні енергоефективності, реалізації екологічної політики та підтримці соціальної стабільності. У контексті європейської інтеграції України, післявоєнного відновлення та переходу до «зеленої» економіки модернізація підприємств тепломереж стає одним із ключових напрямів державної та регіональної політики сталого розвитку.

4. До органів публічної влади, що взаємодіють з підприємствами теплопостачання, тобто тих, хто є суб'єктами такої взаємодії належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства та організації, що експлуатують об'єкти критичної інфраструктури, аварійно-рятувальні служби, правоохоронні органи та громадські інституції. Ефективна координація дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, узгодженість дій та своєчасне реагування на потенційні загрози

5. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання здійснюється на основі таких принципів: законності, партнерства, прозорості та відкритості, ефективності, соціальної орієнтованості, енергоефективності та сталого розвитку. Формами взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є нормативно-правова, організаційно-управлінська, фінансово-економічна, інформаційно-комунікаційна, партнерська та інвестиційна взаємодія. Отже, така взаємодія є комплексною системою організаційних, правових, економічних та комунікаційних відносин, спрямованих на забезпечення енергетичної безпеки, сталого функціонування комунальної інфраструктури та належного рівня життєзабезпечення населення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА КП БМР «БІЛОЦЕРКІВТЕПЛОМЕРЕЖА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП БМР «Білоцерківтепломережа»

Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа» (КП БМР «Білоцерківтепломережа») зареєстроване 10.04.1996 р., тобто діє на ринку 30 років [15]. Код ЄДРПОУ 04654336. Розмір статутного капіталу 353 864 296,08 грн. Кількість працівників згідно з фінансовою звітністю 782 осіб (в опалювальний сезон) станом на 31.03.2026 р. Види діяльності досліджуваного підприємства – основний: 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря», інші: 43.99 «Інші спеціалізовані будівельні роботи, не віднесені до інших угруповань (н.в.і.у.)», 49.39 «Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.», 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», 33.13 «Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування», 42.21 «Будівництво трубопроводів», 35.11 «Виробництво електроенергії», 35.12 «Передача електроенергії», 35.13 «Розподілення електроенергії», 35.14 «Торгівля електроенергією» [26, с. 3–5]. Розмір внеску до статутного фонду – 20 500,00 грн Частка – 100% станом на 19.05.2025 р. Засновником КП БМР «Білоцерківтепломережа» є Білоцерківська міська рада [16]. Підприємство є одним із провідних промислових виробників Білоцерківської міської територіальної громади [5], [28, с. 29]. Майно КП БМР «БЦТМ» є її комунальною власністю і закріплюється за підприємством на праві господарського відання [27, с. 5].

Відповідно до Стратегії розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року «Білоцерківтепломережа» є основним надавачем послуг централізованого теплопостачання у місті Біла Церква Київської області. Підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності міста, надаючи теплову енергію житловому сектору, бюджетним установам та іншим категоріям споживачів. На сьогодні підприємство обслуговує близько 142 500

жителів (66 % населення громади) [28, с. 45].

Територія надання послуг досліджуваним КП обмежується адміністративними межами м. Біла Церква. Загальна кількість споживачів підприємства становить 54 183 фізичних осіб (особові рахунки населення), 326 об'єктів бюджетної сфери та 390 об'єктів інших юридичних осіб. Матеріально-технічна база підприємства складається з 75 теплогенеруючих об'єктів, серед яких 74 – це котельні, загальною встановленою потужністю 391,109 Гкал/год, та 1 теплоелектроцентральною (ТЕЦ) із потужністю 360 Гкал/год. Теплова енергія транспортується мережею загальною протяжністю 162,609 км (у двотрубному обчисленні), з яких 14,189 км становлять магістральні трубопроводи, решта – розподільчі та прибудинкові мережі.

Паливно-енергетичний баланс підприємства характеризується високим рівнем залежності від природного газу, річне споживання якого становить 50 млн м³. З цього обсягу 36 млн м³ використовуються котельнями, а ще 14 млн м³ – ТЕЦ. Електроенергія споживається в обсязі 15,5 млн кВт·год на рік, з них 9,5 млн – на потреби котелень, 6 млн – на потреби ТЕЦ. Інші джерела палива використовуються в незначному обсязі: зокрема, дрова – до 1 000 м³ на рік, що забезпечує лише 0,001% від загального обсягу виробництва теплової енергії. Вугілля у технологічному процесі не застосовується. Приєднана теплова потужність підприємства становить 210 Гкал/год, що забезпечує покриття потреб усіх категорій споживачів у стандартних умовах. Питоме споживання теплової енергії на 1 м² опалювальної площі складає 0,094 Гкал/м² на рік. Це відповідає середньому показнику в галузі, однак вказує на можливість зменшення споживання через впровадження енергоефективних заходів [28, с. 45].

За результатами перевірки аналітичної системи Youcontrol підприємство не перебуває в 9-ти аналізованих компанією санкційних списках РНБО, Міністерства Фінансів США (OFAC), ЄС, Ради Безпеки ООН, Канади, Австралії, Великобританії, Японії проти РФ у зв'язку з подіями в Україні, Бюро промисловості та безпеки (BIS) Міністерства торгівлі США [16].

Аналіз забезпеченості запасів джерелами їх формування дає змогу оцінити рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Такий аналіз показує, за рахунок яких ресурсів – власних чи залучених – фінансуються товарно-матеріальні запаси, а також дозволяє визначити ступінь фінансової безпеки підприємства та ризик виникнення кризових явищ чи банкрутства. Основою оцінювання є зіставлення обсягу запасів із джерелами їх покриття [1].

У процесі аналізу визначаються три ключові показники, що характеризують тип фінансової стійкості підприємства. Показникам наявності джерел формування запасів – власним обіговим коштам, довгостроковим джерелам фінансування та загальній величині основних джерел формування запасів – відповідають показники забезпеченості запасів цими джерелами, а саме:

- надлишок (+) або дефіцит (-) власних обігових коштів, який визначається як різниця між величиною власних обігових коштів і запасами;
- надлишок (+) або дефіцит (-) довгострокових джерел формування запасів, що обчислюється як різниця між довгостроковими джерелами фінансування та величиною запасів;
- надлишок (+) або дефіцит (-) загальної суми основних джерел формування запасів, який визначається як різниця між загальною величиною джерел формування запасів і обсягом запасів.

Розрахунок зазначених показників дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства та класифікувати його фінансовий стан. Залежно від результатів аналізу виокремлюють чотири основні типи фінансових ситуацій: абсолютну фінансову стійкість, нормальну фінансову стійкість, нестійкий фінансовий стан та кризовий фінансовий стан.

Аналіз забезпеченості запасів джерелами КП БМР «Білоцерківтепломережа» та визначення типу його фінансової стійкості проведемо за допомогою табл. 2.1, сформованої за даними Балансу досліджуваного комунального підприємства (Додаток А).

Таблиця 2.1

Динаміка показників забезпеченості запасів джерелами КП БМР**«Білоцерківтепломережа», 2025 р., тис. грн**

Показники	На початок 2025 року	На кінець 2025 року	Відхилення +/-
1. Реальний власний капітал	347425	262468	-84 957
2. Необоротні активи (підсумок розділу I балансу)	933533	1047465	+113 932
3. Наявність власних обігових коштів	-586 108	-784 997	- 198 889
4. Довготермінові зобов'язання (підсумок розділу III)	926941	1228776	+301 835
5. Наявність довготермінових джерел формування запасів (п. 3 + п. 4)	340 833	443 779	+102 946
6. Поточні зобов'язання	804875	999944	+195 069
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (п. 5 + п. 6)	1 145 708	1 443 723	+298 015
8. Загальна величина запасів	45178	46718	+1 540
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (п. 3 - п. 8).	-631 286	-831 715	-200 429
10. Надлишок (+) або нестача (-) довготермінових джерел формування запасів (п. 5 - п. 8).	+295 655	+397 061	+101 406
11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (п. 7 - п. 8).	+1 100 530	+1 397 005	+296 475

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо з табл. 2.1, КП БМР «Білоцерківтепломережа» властива нестача власних обігових коштів – у 2024 році вона становила 631 286 тис. грн, у 2025 р. її обсяг збільшився на 200 429 тис. грн і встановився на рівні 831 715 тис. грн. Щодо довготермінових джерел формування запасів спостерігається надлишок у розмірі 101 406 тис. грн на кінець 2025 р. та надлишок загальної величини основних джерел формування запасів – +296 475 тис. грн. Обчислення цих трьох показників забезпеченості запасів джерелами їх формування дає змогу класифікувати фінансові ситуації за рівнем їх стійкості. Для КП БМР «Білоцерківтепломережа» – це нормальна стійкість фінансового стану, що гарантує його платоспроможність, тобто коли наявною є нестача (-) власних обігових коштів і надлишок (+) довготермінових джерел формування запасів та загальної величини основних джерел формування запасів.

Найбільш надійним і безпечним джерелом поповнення ресурсів для формування запасів вважається збільшення власного капіталу підприємства, насамперед за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Водночас зменшення обсягів запасів може досягатися шляхом оптимізації їх нормативів, а також реалізації надлишкових або невикористаних товарно-матеріальних цінностей [20]. Якраз тут є вразливі місця для КП БМР «Білоцерківтепломережа», оскільки власний капітал підприємства у 2025 р. зменшився на 84 957 тис. грн за рахунок накопичення непокритого збитку з 347 425 тис. грн на початок звітної періоду до 790 365 тис. грн в його кінці, Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та зниження його фінансової стійкості. Наслідками можуть бути втрата платоспроможності, зростання залежності від позикових коштів, погіршення інвестиційної привабливості, ризик банкрутства, обмеження можливостей розвитку та модернізації підприємства. На нашу думку, для покращення ситуації КП БМР «Білоцерківтепломережа» необхідно:

- зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності;
- збільшити доходи й прибутковість;
- оптимізувати обсяги запасів і дебіторської заборгованості;
- залучати додатковий власний капітал або інвестиції;
- проводити фінансове оздоровлення та антикризове управління.

Основним завданням є відновлення прибуткової діяльності та нарощення власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку.

ExpressAnalysis – це аналітичний скоринговий індикатор, сформований на основі результатів експрес-аналізу української аналітичної онлайн-системи YouControl, який відображає рівень уваги, необхідний для перевірки досліджуваної компанії її потенційними контрагентами. Показник узагальнює результати автоматизованого аналізу та дозволяє оперативно визначити ступінь ризику й необхідну глибину подальшого дослідження компанії із застосуванням інструментів системи YouControl та додаткових джерел інформації. Індекс ExpressAnalysis має чотири категорії оцінювання:

- А – «Особливих сигналів не виявлено». У діяльності компанії не зафіксовано суттєвих ризикових ознак серед оцінених факторів експрес-аналізу або виявлені сигнали є поодинокими та несуттєвими.
- В – «Варто звернути увагу». У процесі аналізу виявлено окремі сигнали, що можуть свідчити про потенційні ризики у діяльності компанії та потребують додаткової уваги.
- С – «Потрібна особлива увага». Компанія має значну кількість або вагомі фактори ризику з критичними показниками, тому рекомендується здійснити поглиблену перевірку її надійності.
- D – «Потрібна надзвичайно пильна увага». Виявлено критичні сигнали, які можуть свідчити про порушення стабільного функціонування компанії. Перед початком співпраці рекомендується провести максимально детальну перевірку її діяльності та надійності.

Категоріальний індекс А, В, С або D визначається автоматично для кожної компанії за допомогою алгоритму дерева рішень (*decision tree*), що враховує сукупність показників експрес-аналізу.

Для КП БМР «Білоцерківтепломережа» експрес-аналіз системою YouControl на основі 590 факторів дозволив встановити рекомендований рівень уваги, яку варто приділити користувачу для подальшого дослідження компанії на позначці «С» (рис. 2.1).

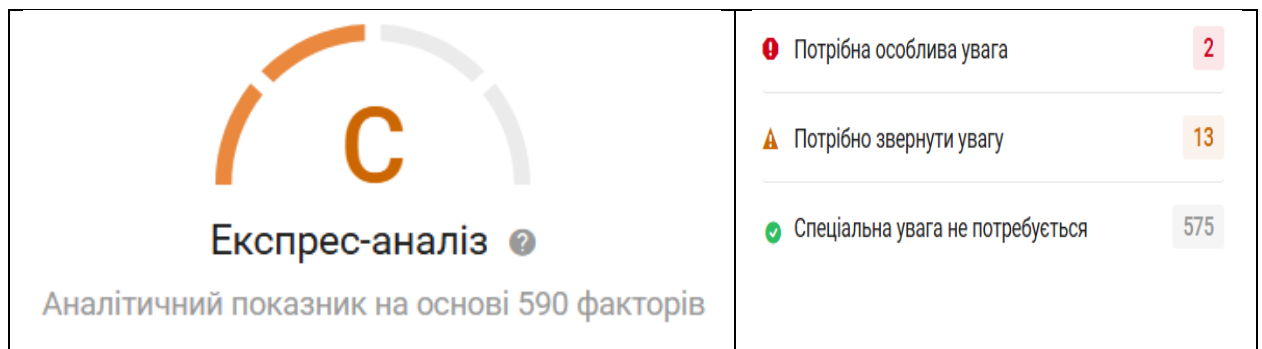


Рис. 2.1. Рекомендований аналітичною системою YouControl рівень уваги до КП БМР «Білоцерківтепломережа» з боку контрагентів для подальшого дослідження компанії

Джерело: дані аналітичної системи YouControl [16]

Отже, рівень «С» – «Потрібна особлива увага» – свідчить про наявність значної кількості факторів, які, відповідно до оцінки КП БМР «Білоцерківтепломережа» аналітичною системою YouControl, мають критичний характер і потребують підвищеної уваги під час аналізу контрагента (Додаток В). У наведеній нижче табл. 2.2 такі сигнали позначені червоним кольором, а на ті фактори, на які варто звернути увагу – помаранчевим. Решта факторів – ті, які не потребують спеціальної уваги й такі сигнали кольором не виділяються.

Таблиця 2.2

**Фактори Експрес-аналізу КП БМР «Білоцерківтепломережа»
аналітичною системою YouControl**

Кіл-сть факторів	Фактор	Повідомлення
 Потрібна особлива увага		
1	Судові рішення, пов'язані з контрагентом	Кількість судових справ компанії, де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки: 16 Кількість кримінальних судових справ, пов'язаних з компанією, за останні 3 роки: 5 Кількість судових справ компанії, за останні 3 роки: 2731
2	Обмежена компетенція посадових осіб	Повноваження керівника мають такі обмеження: продовжити на умовах контракту з 06 грудня 2024 року по 06 грудня 2029 року включно
 Потрібно звернути увагу		
1	Відкриті виконавчі провадження	Відкрито виконавчих проваджень: 6
2	Наявні згадки про контрагента в медіа	В публічних медіа виявлено спірну інформацію щодо контрагента
3	Зв'язок з компанією в стані припинення	Наявний зв'язок контрагента з компанією в стані припинення. Кількість зв'язків: 1
4	Інформація про кримінальні провадження щодо господарських злочинів (за статтею 209 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері господарської діяльності (за статтею 209 КК України)
5	Інформація про кримінальні провадження щодо господарських злочинів (за статтею 212 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері господарської діяльності (за статтею 212 КК України)

6	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина (за статтею 171 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина (за статтею 171 КК України)
7	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти власності (за статтею 187 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти власності (за статтею 187 КК України)
8	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти власності (за статтею 191 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти власності (за статтею 191 КК України)
9	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти безпеки руху та експлуатації транспорту (за статтею 284 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти безпеки руху та експлуатації транспорту (за статтею 284 КК України)
10	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів та інші злочини проти здоров'я населення (за статтею 314 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів та інші злочини проти здоров'я населення (за статтею 314 КК України)
11	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 366 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 366 КК України)
12	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 367 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 367 КК України)
13	Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти правосуддя (за статтею 372 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти правосуддя (за статтею 372 КК України)
575	✔ Спеціальна увага не потребується	
590	Разом факторів	

Джерело: розраховано та побудовано за даними аналітичної системи YouControl

Відбір факторів для оцінювання контрагента базується на практичному досвіді YouControl та сучасних підходах до проведення комплаєнс-перевірок. При формуванні системи аналізу враховуються вимоги й рекомендації,

закріплені у нормативно-правових актах, а також положення, викладені в офіційних документах Верховної Ради України, Національного банку України, Державної податкової служби, Державної служби фінансового моніторингу України та інших державних органів. Згідно з методологією YouControl, під час аналізу компанії оцінюються такі групи факторів: правосуб'єктність, санкційні обмеження, «кваліфікаційні» критерії, контроль і ділова репутація, особливості господарської діяльності, операційні показники, місцезнаходження, наявність засновників або учасників з іноземних юрисдикцій, інституційні зміни, судові рішення, заборгованість, структура власності з невстановленими бенефіціарами, зв'язки з іншими суб'єктами, кримінальні провадження, участь у публічних закупівлях, а також факти порушення законодавства у сфері економічної конкуренції [16].

Відповідно до даних табл. 2.2 такі YouControl у КП БМР «Білоцерківтепломережа» виявлено 2 фактори, які потребують особливої уваги, 13 факторів, на які варто звернути увагу й 575 чинників, для яких спеціальної уваги не потрібно [16].

Фінансовий стан та фінансові результати КП БМР «Білоцерківтепломережа» проаналізуємо за даними балансу (Додаток А) та звіту про фінансові результати (Додаток Б) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансових показників КП БМР
«Білоцерківтепломережа», 2021-2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Доходи, тис. грн	527 575	510 455	522 839	536 196	528 286	100,1
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	100 832	87 203	(209 642)	(242 329)	(218 806)	-
Активи, тис. грн	571 870	838 108	1 244 601	2 079 241	2 491 188	435,6

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Зобов'язання, тис. грн	574 185	721 114	1 204 425	1 731 816	2 228 720	388,2
Чиста маржа (NPM)	19,1% ↑	17,1% ↓	-40,1% ↓	-42,2% ↓	-41,4% ↑	-
Рентабельність активів (ROA)	17,6% ↑	10,4% ↓	-16,8% ↓	-12,3% ↑	-8,8% ↑	-
Фінансовий скоринг*	—	—	—	—	—	-
Ринковий скоринг*	—	—	—	—	—	-

Джерело: складено автором за [16] та за даними фінансової звітності підприємства (Додаток А, Додаток Б) [3]

* YouControl дані не визначено [3] оскільки інформація про КП БМР «БЦТМ» не оприлюднюється на період дії воєнного стану [5]

Дані табл. 2.3 демонструють погіршення фінансових результатів діяльності підприємства у 2023-2025 рр., причиною якого стала російська збройна агресія та завдані руйнування об'єктам міської тепломережі.

Як зазначалося, основним ВЕД КП БМР «Білоцерківтепломережа» є 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря», що входить до напрямку «Електроенергетика». За да ними аналітичної компанії Youcontrol кількість зареєстрованих в Україні підприємств за КВЕД 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря» станом на кінець 2025 р. становила 1 851 од., в тому числі 1774 діючих компаній та 77 діючих ФОПів (рис. 2.2) [17]. Отже, переважна більшість суб'єктів господарювання – 95,8 % – це юридичні особи, а ФОПам належить 4,2 %. Цей сегмент має чітку спеціалізацію та власний профіль конкуренції.

Кількість зареєстрованих в Україні підприємств за регіонами (діючих

державної адміністрації) «Київтеплоенерго» з обсягом виручки 36 084 497 000 грн. Десятку найбільших компаній заключає КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго» з обсягом виручки у 2025 р. 1 160 968 000 грн. Лідери ринку за КВЕД 35.30 у 2025 р. визначають економічну вагу цього сегмента у енергетичному секторі України [19].

Таблиця 2.4

ТОП-10 підприємств України за КВЕД 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря» за обсягом виручки, станом на кінець 2025 р., грн

	Компанія	Адреса	Обсяг виручки, грн
1	КП Виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) «Київтеплоенерго»	Київ	36 084 497 000
2	ПрАТ «Харківська ТЕЦ-5»	Харків	11 107 563 000
3	КП «Харківські теплові мережі»	Харків	6 856 708 000
4	КП «Теплокомуненерго» Чернігівської міської ради	Чернігів	3 306 799 000
5	Львівське міське комунальне підприємство «Львівтеплоенерго»	Львів	2 335 360 000
6	Концерн «Міські теплові мережі»	Запоріжжя	2 189 339 000
7	Полтавське обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Полтаватеплоенерго»	Полтава	1 940 520 000
8	КП «Теплоенерго» Дніпровської міської ради	Дніпро	1 889 797 000
9	КП «Теплопостачання міста Одеси»	Одеса	1 876 429 000
10	КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго»	Вінниця	1 160 968 000

Джерело: побудовано за даними аналітичної системи YouControl

Розмір ринку за виторгом по КВЕД 35.30 «Постачання гарячої води та кондиційованого повітря» можна оцінити за обсягом сукупної виручки у цьому КВЕД напрямку «Електроенергетика» за 2025 рік. Цей показник становить 100 137 794 607 грн, що відображає економічну активність сегмента.

Частка КВЕД 35.30 у загальній структурі напряму «Електроенергетика» займає 4.90% [19], що демонструє його помірну важливість.

Для порівняння КП БМР «Білоцерківтепломережа» з лідерами ринку в цій галузі представимо рис. 2.3.



Рис 2.3. Порівняння КП БМР «Білоцерківтепломережа» з лідерами ринку в галузі «Електроенергетика», 2025 р., грн

Джерело: розраховано та побудовано за даними аналітичної системи YouControl [16] та даними фінансової звітності підприємства [3].

Рис 2.3. демонструє, що КП БМР «Білоцерківтепломережа» не належить до числа лідерів ринку, його виручка в 68 разів менша за найвагоміше підприємство галузі – КП Виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації) «Київтеплоенерго» з обсягом виручки у 2025 р. 36 084 497 000 грн. та в 2 рази менша за підприємство КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго» з обсягом виручки 1 160 968 000 грн, що заключає список ТОП-10 українських виробників теплоенергії [19].

«Державні тендери» – це вкладка в досьє YouControl, де зберігається інформація щодо діяльності контрагента у сфері публічних закупівель. Вона складається з двох розділів, які містять у собі аналітику системи YouControl та дані з відкритих офіційних реєстрів. Проаналізувавши дані, що містяться у

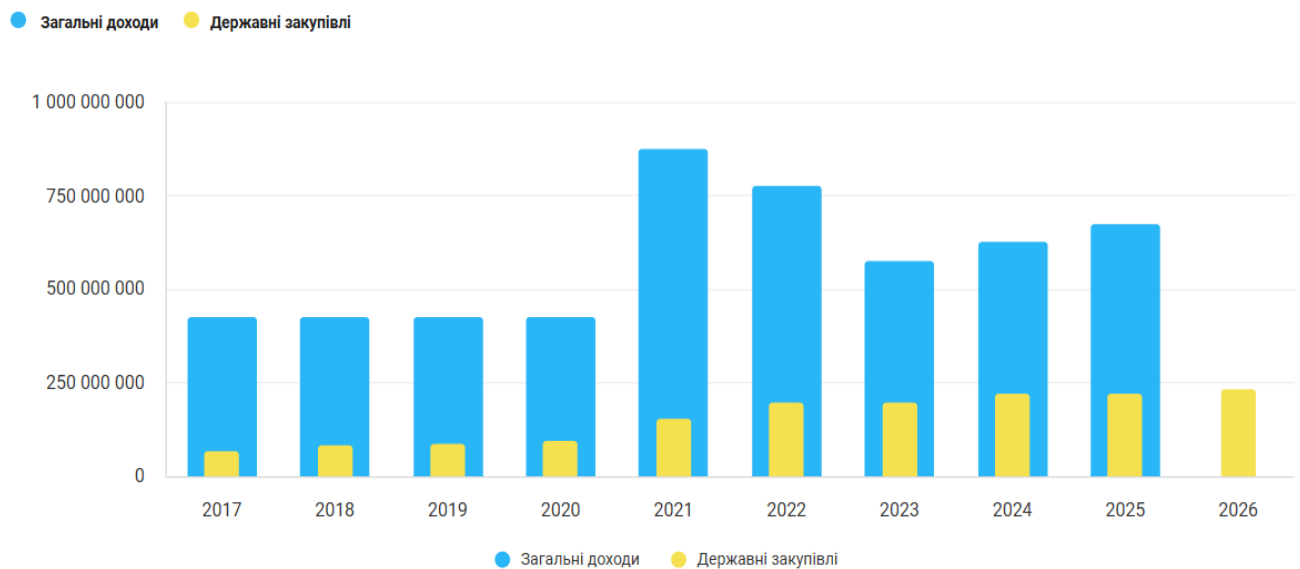
цьому модулі, ми доволі швидко можемо скласти своє уявлення про добросовісність контрагента – КП БМР «Білоцерківтепломережа».

Таблиця 2.5

**Динаміка загальних доходів та державних тендерів КП БМР
«Білоцерківтепломережа», грн**

Рік	Загальні доходи	Державні тендери	Частка державних тендерів у загальних доходах
2026	-	230 714 402	-
2025	683363000	219 820 727	32,17
2024	600510000	219 164 293	36,50
2023	571630000	195 850 013	34,26
2022	776460000	195 633 958	20,20
2021	882725000	151 636 577	17,18
2020	415560000	95 092 620	22,88
2019	400 000 000 - 450 000 000	88 566 345	19,68
2018	400 000 000 - 450 000 000	84 617 626	18,80
2017	400 000 000 - 450 000 000	66 734 717	14,83
2016	300 000 000 - 350 000 000	94 251 439	26,93
2015	250 000 000 - 300 000 000	119 689 541	39,90
2014	200 000 000 - 250 000 000	63 378 047	25,35
2013	200 000 000 - 250 000 000	45 481 983	18,19
2012	200 000 000 - 250 000 000	65 821 038	26,33
2011	150 000 000 - 200 000 000	68 695 344	34,35
2010	150 000 000 - 200 000 000	479 839	0,23

Джерело: розраховано та побудовано за даними аналітичної системи YouControl



**Рис. 2.4. Відношення виручки від тендерів до загальної реалізації
продукту КП БМР «Білоцерківтепломережа», грн**

Джерело: [16]

Табл. 2.5. та рис. 2.4. демонструє, яку частку у виручці від реалізації продукту КП БМР «Білоцерківтепломережа» займають фінанси, що були отримані від забезпечення державних установ. Висока залежність від тендерів вказує на залежність від ходу їх проведення, політичної ситуації та інших потенційно корупційних складових. Як бачимо, державні закупівлі потягом 2023-2025 рр. посідають в середньому 34 % від обсягу загальних доходів КП БМР «Білоцерківтепломережа», у 2017-2022 рр. відповідно 20 %. Для забезпечення фінансової стійкості та уникнення ризиків залежності, частка державних контрактів у загальній виручці підприємства не повинна перевищувати 30-40 %, решту доходу доцільно генерувати на комерційному ринку (B2B або B2C), а перевищення ліміту в 50 % ставить компанію в повну залежність від бюджетного фінансування, затримок державних виплат чи зміни регуляторних норм [32]. Отже, для КП БМР «Білоцерківтепломережа» немає загрози фінансовій стійкості та небезпеки ризиків залежності, оскільки понад 65-70 % доходів традиційно формують надходження від населення та інших споживачів.

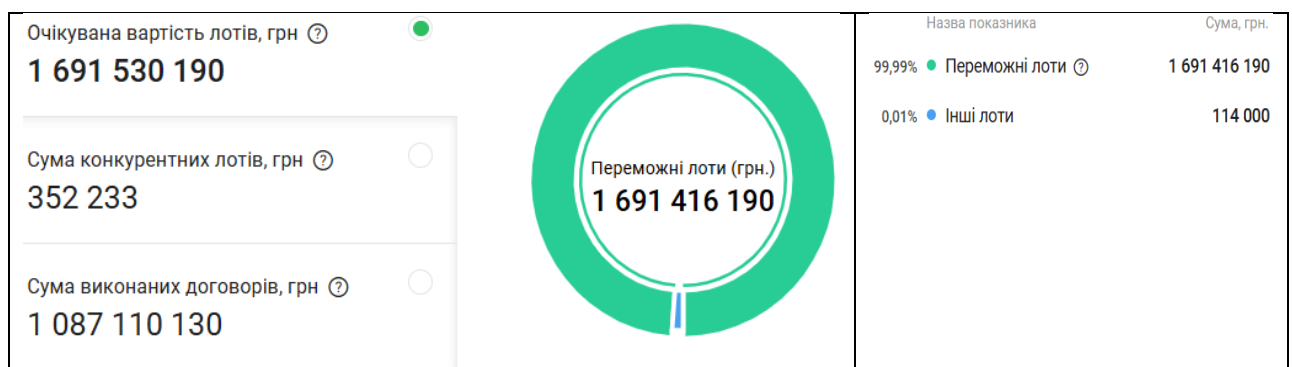


Рис. 2.5. Участь КП БМР «Білоцерківтепломережа» у державних закупівлях, 2016-2026 рр., грн.*

* за даними системи аналізу публічних закупівель VI.Prozorro
Джерело: [16]

За даними рис. 2.5 сума конкурентних лотів (лоти, з участю суб'єкта господарювання, у яких передбачено аукціон) 352 233 грн (0,02 %), неконкурентних лотів (закупівлі, що проводяться без проведення аукціону, тобто без змагання між учасниками за кращу ціну, а договір у таких випадках

укладається напряду з єдиним постачальником, обраним замовником) 1 691 177 957 грн. (99, 98 %), сума виконаних договорів (договори, укладені у результаті перемоги суб'єкта господарювання, по яких виконані зобов'язання) 1 087 110 130 грн, очікувана вартість лотів – 1 691 530 190 грн. Переможні лоти КП БМР «Білоцерківтепломережа», тобто ті, де участь та перемоги суб'єкта господарювання в публічних закупівлях системи ProZorro, становлять 99,99 %. Вочевидь такий обсяг переможних лотів пояснюється специфікою підприємства – воно є об'єктом критичної інфраструктури і монополістом на ринку теплової енергії Білоцерківської міської територіальної громади, надаючи послуги з постачання теплової енергії, з демонтажу, повірки, монтажу та пусконаладжувальних робіт вузла обліку теплової енергії тощо [16].

2.2. Оцінка ефективності взаємодії підприємства з органами влади у сфері сталого розвитку

Взаємодія КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади є важливою складовою забезпечення сталого розвитку Білоцерківської міської територіальної громади, оскільки підприємство виконує функції критичної інфраструктури у сфері тепlopостачання та енергетичної безпеки. Ефективність такої взаємодії доцільно оцінювати через організаційний, економічний, екологічний, соціальний та інституційний аспекти (рис 2.6). Деталізуємо зміст такої співпраці.

1. *Організаційний аспект взаємодії.* КП БМР «Білоцерківтепломережа» здійснює діяльність у тісній взаємодії з Білоцерківською міською радою, виконавчим комітетом міської ради, профільними структурними підрозділами у сфері житлово-комунального господарства, державними регуляторними органами, міжнародними та національними партнерами у сфері енергоефективності [15]. Позитивним аспектом є координація дій щодо підготовки до опалювального сезону, ліквідації аварійних ситуацій, реалізації програм модернізації тепломереж, забезпечення стабільного проходження

опалювального періоду. Наявність системної взаємодії з органами місцевого самоврядування сприяє оперативному ухваленню управлінських рішень та підтриманню безперебійного функціонування підприємства.



Рис. 2.6. Напрями взаємодії КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади

Джерело: складено автором

2. *Економічна ефективність взаємодії.* Ефективність взаємодії у фінансово-економічній сфері проявляється через погодження тарифної політики, залучення бюджетної підтримки, участь у програмах модернізації, пошук інвестиційних ресурсів для оновлення інфраструктури. Водночас існують і проблемні аспекти: висока зношеність теплових мереж, значні втрати теплової енергії, залежність від вартості енергоносіїв, обмеженість фінансових ресурсів громади, складність забезпечення економічно обґрунтованих тарифів при збереженні соціальної доступності послуг. Це свідчить про необхідність посилення фінансової взаємодії між підприємством, органами місцевого самоврядування та державою, зокрема у сфері державних і міжнародних програм підтримки енергоефективності.

Фінансово-економічна взаємодія. Для оцінки участі Білоцерківської міської ради у підтримці КП БМР «Білоцерківтепломережа» проаналізуємо обсяги та динаміку цільового фінансування (рис. 2.7). Рядок 1525 «Цільове фінансування» у Балансі (Звіті про фінансовий стан) підприємства входить до

складу розділу II Пасиву «Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення» – показник, який відображає суму невикористаних на кінець періоду грошей. Ці кошти КП отримало з міського бюджету і якщо сума значна, підприємство має зобов'язання використати цільові ресурси строго за їхнім призначенням, а якщо вони не будуть освоєні – повернути їх [11].



Рис. 2.7. **Обсяги та динаміка цільового фінансування КП «Білоцерківтепломережа» Білоцерківською міською радою, грн**

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо з рис. 2.5, обсяги цільового фінансування КП «Білоцерківтепломережа» Білоцерківською міською радою з бюджету громади неухильно зростають – у 2022 р. проти 2021 р. відбулося збільшення більш ніж у 4 рази, а у 2025 р. порівняно з 2022 р. – у 4,7 рази. Пояснення просте – об'єкт критичної інфраструктури потребує суттєвої бюджетної підтримки [3], [15].

3. *Екологічний аспект та сталий розвиток.* Одним із ключових напрямів взаємодії є реалізація екологічної та енергетичної політики сталого розвитку. КП БМР «Білоцерківтепломережа» поступово впроваджує енергоефективні технології, модернізацію котелень, заміну зношених тепломереж, заходи зі зменшення теплових втрат, елементи цифрового моніторингу систем теплопостачання. Співпраця з органами влади у цьому

напрямі сприяє скороченню споживання енергоресурсів, зменшенню викидів парникових газів, підвищенню енергетичної стійкості громади, адаптації місцевої інфраструктури до принципів «зеленої» економіки. Однак для досягнення повноцінної відповідності принципам сталого розвитку необхідне подальше оновлення інфраструктури та залучення інвестицій у декарбонізацію систем теплопостачання.

4. *Соціальна ефективність взаємодії.* Соціальна складова взаємодії полягає у забезпеченні населення якісними та безперебійними послугами теплопостачання. Ефективність взаємодії підприємства з органами влади проявляється через забезпечення стабільного проходження опалювального сезону, реагування на аварійні ситуації, підтримання функціонування соціальної інфраструктури, комунікацію з населенням щодо тарифів і надання послуг. Водночас серед основних викликів залишаються суспільна чутливість до тарифної політики, необхідність підвищення якості послуг, потреба у посиленні прозорості діяльності підприємства, необхідність розвитку механізмів громадського контролю та комунікації.

5. *Інституційний аспект взаємодії.* В умовах децентралізації роль органів місцевого самоврядування у сфері теплопостачання суттєво зросла. КП БМР «Білоцерківтепломережа» є прикладом комунального підприємства, ефективність діяльності якого значною мірою залежить від якості стратегічного управління, рівня координації між різними суб'єктами влади, наявності довгострокових програм розвитку, інтеграції у державну та регіональну політику енергоефективності. Позитивним є те, що підприємство інтегроване у систему місцевого управління та бере участь у реалізації заходів енергетичної безпеки громади. Разом з тим необхідним є посилення стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів та розвитку партнерств із міжнародними організаціями.

Загалом взаємодію КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади у сфері сталого розвитку можна оцінити як *помірно ефективну*, оскільки забезпечується стабільне функціонування системи

теплопостачання громади, реалізуються окремі заходи енергомодернізації, підтримується організаційна координація між підприємством та органами місцевого самоврядування, здійснюється адаптація до сучасних енергетичних та безпекових викликів.

Водночас подальше підвищення ефективності потребує масштабної модернізації теплової інфраструктури, активнішого залучення інвестицій та міжнародної допомоги, посилення прозорості й комунікації з громадою, розвитку стратегічного управління та цифрових рішень, розширення заходів з енергоефективності та декарбонізації.

Таким чином, ефективна взаємодія КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами влади є важливою передумовою забезпечення енергетичної стійкості, екологічної безпеки та сталого розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

Висновки до розділу 2

1. КП БМР «Білоцерківтепломережа» зареєстроване 10.04.1996 р., тобто діє на ринку 30 років. Основним видом діяльності є 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря». Засновником КП БМР «БЦТМ» є Білоцерківська міська рада. Підприємство є основним надавачем послуг централізованого теплопостачання у місті Біла Церква Київської області.

2. За результатами перевірки аналітичної компанії Youcontrol підприємство не перебуває в 9-ти аналізованих компанією санкційних списках.

3. КП БМР «Білоцерківтепломережа» властива недостача власних обігових коштів – у 2024 році вона становила 631 286 тис. грн, у 2025 р. її обсяг збільшився на 200 429 тис. грн і встановився на рівні 831 715 тис. грн. Щодо довготермінових джерел формування запасів спостерігається надлишок у розмірі 101 406 тис. грн на кінець 2025 р. та надлишок загальної величини основних джерел формування запасів – +296 475 тис. грн. Обчислення цих трьох показників забезпеченості запасів джерелами їх формування дає змогу

класифікувати фінансові ситуації за рівнем їх стійкості. Для КП БМР «Білоцерківтепломережа» – це нормальна стійкість фінансового стану, що гарантує його платоспроможність, тобто коли наявною є недостача (-) власних обігових коштів і надлишок (+) довготермінових джерел формування запасів та загальної величини основних джерел формування запасів.

4. Найбільш надійним і безпечним джерелом поповнення ресурсів для формування запасів вважається збільшення власного капіталу підприємства. Тут є вразливі місця для КП БМР «Білоцерківтепломережа», оскільки власний капітал підприємства у 2025 р. зменшився на 84 957 тис. грн за рахунок накопичення непокритого збитку з 347 425 тис. грн на початок звітної періоду до 790 365 тис. грн в його кінці. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та зниження його фінансової стійкості. Наслідками можуть бути втрата платоспроможності, зростання залежності від позикових коштів, погіршення інвестиційної привабливості, ризик банкрутства, обмеження можливостей розвитку та модернізації підприємства. На нашу думку, для покращення ситуації КП БМР «Білоцерківтепломережа» необхідно зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності, збільшити доходи й прибутковість, оптимізувати обсяги запасів і дебіторської заборгованості, залучати додатковий власний капітал або інвестиції, проводити фінансове оздоровлення та антикризове управління.

5. Для КП БМР «БЦТМ» експрес-аналіз системою YouControl на основі 590 факторів дозволив встановити рекомендований рівень уваги, яку варто приділити користувачу для подальшого дослідження компанії на позначці «С» – «Потрібна особлива увага» – наявність значної кількості факторів, які мають критичний характер і потребують підвищеної уваги під час аналізу контрагента. Виявлено 2 фактори, які потребують особливої уваги, 13 факторів, на які варто звернути увагу й 575 чинників, для яких спеціальної уваги не потрібно.

6. КП БМР «Білоцерківтепломережа» не належить до числа лідерів ринку, його виручка в 68 разів менша за найвагоміше підприємство галузі –

КП Виконавчого органу Київради (КМДА) «Київтеплоенерго» з обсягом виручки у 2025 р. 36 084 497 000 грн. та в 2 рази менша за підприємство КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго» з обсягом виручки 1 160 968 000 грн, що заключає список ТОП-10 українських виробників теплоенергії.

7. Державні закупівлі потягом 2023-2025 рр. посідають в середньому 34 % від обсягу загальних доходів КП БМР «Білоцерківтепломережа», у 2017-2022 рр. відповідно 20 %. Для забезпечення фінансової стійкості та уникнення ризиків залежності така частка не повинна перевищувати 30-40 %. Для КП БМР «БЦТМ» немає загрози фінансовій стійкості та небезпеки ризиків залежності, оскільки понад 65-70 % доходів традиційно формують надходження від населення та інших споживачів.

8. Взаємодія КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади є важливою складовою забезпечення сталого розвитку Білоцерківської міської територіальної громади, оскільки підприємство виконує функції критичної інфраструктури у сфері теплопостачання та енергетичної безпеки. Ефективність такої взаємодії доцільно оцінювати через організаційний, економічний, екологічний, соціальний та інституційний аспекти.

9. Обсяги цільового фінансування КП «БЦТМ» Білоцерківською міською радою з бюджету громади неухильно зростають – у 2022 р. проти 2021 р. відбулося збільшення більш ніж у 4 рази, а у 2025 р. порівняно з 2022 р. – у 4,7 рази. Пояснення просте – об'єкт критичної інфраструктури потребує суттєвої бюджетної підтримки.

10. Загалом взаємодію КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади у сфері сталого розвитку можна оцінити як *помірно ефективну*, оскільки забезпечується стабільне функціонування системи теплопостачання громади, реалізуються окремі заходи енергомодернізації, підтримується організаційна координація між підприємством та органами місцевого самоврядування, здійснюється адаптація до сучасних енергетичних та безпекових викликів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА КП БМР «БІЛОЦЕРКІВТЕПЛОМЕРЕЖА» У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Удосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» є важливою передумовою забезпечення енергетичної стійкості, підвищення якості комунальних послуг і реалізації принципів сталого розвитку територіальної громади. Основні напрями такого вдосконалення доцільно розглядати у стратегічному, організаційному, фінансовому, технологічному, екологічному та комунікаційному вимірах (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення взаємодії органів влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа»

Джерело: складено автором

1. *Посилення стратегічного планування.* Одним із ключових напрямів є формування довгострокової стратегії розвитку системи теплопостачання

громади, узгодженої зі стратегією сталого розвитку міста та регіональною енергетичною політикою. Така стратегія повинна передбачати модернізацію теплових мереж, поступову декарбонізацію систем теплопостачання, диверсифікацію джерел енергії, підвищення енергоефективності, адаптацію до кризових і воєнних ризиків. Орган місцевого самоврядування та підприємство мають здійснювати спільне стратегічне прогнозування потреб громади у сфері теплопостачання.

Щороку напередодні опалювального сезону «Білоцерківтепломережа» проводить планову підготовку до опалювального сезону; регулярно організовує заходи, спрямовані на зменшення втрат теплової енергії – заміну зношених труб на нові (попередньо ізольовані та оцинковані), застарілого обладнання – на енергоефективне із застосуванням альтернативних до газу видів палива, встановлення електрокотелень. Завдяки діяльності підприємства «Білоцерківтепломережа» в осінньо-зимовий період мешканці Білої Церкви отримують якісні послуги теплопостачання [5], [15].

Важливим завданням регіонального управління є розроблення та реалізація регіональних програм забезпечення стійкості критичної інфраструктури. Регіональні органи влади забезпечують інтеграцію питань захисту критичної інфраструктури у стратегічні документи розвитку територій [10, с. 50-51].

2. Посилення стратегічного планування. Необхідним є посилення співпраці у сфері технічного оновлення теплового господарства. Основними напрямками можуть бути заміна зношених тепломереж, модернізація котелень, встановлення сучасного енергоощадного обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, скорочення теплових втрат, розвиток локальних джерел генерації тепла. Особливу увагу слід приділити впровадженню альтернативних та відновлюваних джерел енергії, що сприятиме енергетичній незалежності громади. Відповідно до статуту КП БМР «Білоцерківтепломережа» зобов'язане виконувати норми і вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального

використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки [27, с. 7]. «Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року» серед ризиків в галузі критичної інфраструктури визначила, зокрема, високий рівень зношеності комунальних мереж, подолання яких вбачається у заходах їх модернізації й оновлення [10, с. 50-51].

3. *Розвиток фінансово-інвестиційного партнерства.* Для ефективної модернізації підприємства необхідне активніше залучення державних програм підтримки, міжнародної технічної допомоги, грантових ресурсів, кредитних програм міжнародних фінансових організацій, механізмів державно-приватного партнерства. Органи влади повинні створювати сприятливі організаційні та правові умови для реалізації інвестиційних проєктів у сфері теплопостачання.

4. *Цифровізація управління та моніторингу.* Важливим напрямом є впровадження цифрових технологій у систему управління теплопостачанням. Це може включати автоматизований моніторинг мереж, цифрові системи диспетчеризації, онлайн-контроль споживання теплової енергії, електронну взаємодію з населенням, аналітичні системи прогнозування аварій та втрат. Цифровізація сприятиме підвищенню прозорості, оперативності управління та якості послуг.

5. *Посилення комунікації з громадськістю.* Ефективна взаємодія неможлива без розвитку відкритого діалогу між підприємством, владою та громадою. Доцільними є регулярне інформування населення про стан тепломереж, проведення громадських консультацій щодо тарифної політики, підвищення прозорості фінансової діяльності підприємства, створення механізмів зворотного зв'язку із споживачами, залучення громадськості до обговорення програм модернізації. Це сприятиме підвищенню довіри населення до органів влади та комунального підприємства [2].

Суттєвою функцією місцевого та регіонального управління є координація взаємодії між різними суб'єктами забезпечення безпеки. До таких

суб'єктів належать органи державної влади, підприємства та організації, що експлуатують об'єкти критичної інфраструктури, аварійно-рятувальні служби, правоохоронні органи та громадські інституції. Ефективна координація дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, узгодженість дій та своєчасне реагування на потенційні загрози [10, с. 50-51].

6. Удосконалення антикризового та безпекового управління. В умовах воєнних ризиків та енергетичних загроз особливого значення набуває створення резервних систем теплопостачання, формування планів реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення автономних джерел енергії, підвищення захищеності критичної інфраструктури, координація дій між підприємством, органами влади та службами цивільного захисту. Такі заходи дозволять підвищити стійкість громади до кризових ситуацій [10, с. 51].

7. Розвиток кадрового потенціалу. Важливим напрямом є підвищення професійної компетентності працівників підприємства та посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері енергоменеджменту, стратегічного управління, цифрових технологій, проєктного менеджменту, міжнародного співробітництва, екологічної політики та сталого розвитку. Системне навчання персоналу сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

КП БМР «Білоцерківтепломережа» зобов'язане створювати належні умови для високопродуктивної праці, забезпечувати додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування, здійснювати заходи з вдосконалення організації заробітної плати працівників з метою посилення їх матеріальної зацікавленості як в результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи підприємства [27, с. 7]. Безперебійну і надійну роботу КП БМР «БЦТМ» забезпечують висококваліфіковані кадри, які мають великий досвід роботи в галузі, штат співробітників складає 650-750 осіб в опалювальний сезон. Співробітники регулярно проходять навчання та атестацію на знання профільних дисциплін та нормативно-правових актів. Для попередження

виникнення аварій на теплових мережах на підприємстві створено потужну матеріально-технічну базу [15].

Таким чином, удосконалення взаємодії органів влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» повинно бути спрямоване на

- стратегічну модернізацію системи теплопостачання;
- розвиток енергоефективності та декарбонізації;
- посилення інвестиційної та фінансової підтримки;
- цифровізацію управління;
- підвищення прозорості та комунікації з громадою;
- зміцнення енергетичної безпеки;
- розвиток професійного кадрового потенціалу.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити стійкість теплової інфраструктури та сприятиме сталому розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

Запропоновані напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» мають комплексний характер і здатні суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства, а також позитивно вплинути на економічний, соціальний, екологічний та безпековий розвиток Білоцерківської міської територіальної громади (рис. 3.2).

1. Оцінка ефективності модернізації теплової інфраструктури.

Модернізація тепломереж, котелень та систем управління теплопостачанням дозволить зменшити втрати теплової енергії, скоротити витрати на транспортування тепла, підвищити надійність теплопостачання, знизити аварійність мереж, зменшити споживання природного газу та електроенергії. Очікуваним результатом стане підвищення енергоефективності підприємства та зниження фінансового навантаження на місцевий бюджет і споживачів. Для громади це означатиме стабільніше забезпечення теплом та покращення якості житлово-комунальних послуг. Модернізація інфраструктури є важливим напрямом роботи Білоцерківської міської ради, що підтверджується

рішеннями органу місцевого самоврядування щодо фінансової допомоги тепломережі, зокрема виділенням значних коштів на оновлення обладнання – дофінансувати власну тепломережу на 95,4 млн гривень у 2025 р. [4], [8].

Оцінка ефективності модернізації теплової інфраструктури	•дозволить зменшити втрати теплової енергії; •скоротити витрати на транспортування тепла; •підвищити надійність теплопостачання; •знижити аварійність мереж; •зменшити споживання природного газу та електроенергії
Ефективність заходів із цифровізації управління	•оперативно виявляти аварійні ситуації; •оптимізувати використання ресурсів; •здійснювати контроль споживання теплової енергії; •підвищити прозорість управлінських процесів; •покращити взаємодію зі споживачами.
Оцінка ефективності заходів із залучення інвестицій	•оновлення основних фондів підприємства; •реалізації масштабних інфраструктурних проєктів; •впровадження енергоощадних технологій; •розвитку альтернативної енергетики.
Вплив заходів на екологічну складову сталого розвитку	•скорочення викидів парникових газів; •зменшення споживання викопного палива; •підвищення рівня енергоефективності; •впровадження екологічно безпечних технологій; •розвиток відновлюваних джерел енергії.
Соціальна ефективність запропонованих заходів	•підвищенні якості та безперебійності послуг теплопостачання; •зменшенні ризиків аварійних відключень; •підвищенні комфорту проживання населення; •зміцненні соціальної стабільності громади; •покращенні умов функціонування закладів освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери.
Вплив на енергетичну безпеку та стійкість громади	•підвищити автономність систем теплопостачання; •зміцнити стійкість критичної інфраструктури; •покращити готовність до надзвичайних ситуацій; •знижити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів; •забезпечити стабільність функціонування громади в кризових умовах.

Рис. 3.2. Вплив напрямів вдосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» на сталий розвиток Білоцерківської міської територіальної громади

Джерело: складено автором

2. *Ефективність заходів із цифровізації управління.* Впровадження цифрових систем моніторингу та диспетчеризації дозволить оперативно виявляти аварійні ситуації, оптимізувати використання ресурсів, здійснювати контроль споживання теплової енергії, підвищити прозорість управлінських процесів, покращити взаємодію зі споживачами. Для територіальної громади це сприятиме формуванню сучасної цифрової інфраструктури управління

комунальним господарством та підвищенню довіри населення до діяльності підприємства й органів влади [8].

3. Оцінка ефективності заходів із залучення інвестицій. Активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, державними фондами та програмами енергоефективності створить можливості для оновлення основних фондів підприємства, реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, впровадження енергоощадних технологій, розвитку альтернативної енергетики. Ефективність цих заходів проявлятиметься у довгостроковому скороченні витрат підприємства, підвищенні його фінансової стійкості та зміцненні інвестиційної привабливості громади загалом.

4. Вплив заходів на екологічну складову сталого розвитку. Запропоновані заходи матимуть позитивний екологічний ефект через скорочення викидів парникових газів, зменшення споживання викопного палива, підвищення рівня енергоефективності, впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток відновлюваних джерел енергії. У результаті громада отримає більш екологічно стійку систему теплопостачання, що відповідатиме сучасним принципам «зеленої» трансформації та політики декарбонізації.

5. Соціальна ефективність запропонованих заходів. Соціальний ефект полягатиме у підвищенні якості та безперебійності послуг теплопостачання, зменшенні ризиків аварійних відключень, підвищенні комфорту проживання населення, зміцненні соціальної стабільності громади, покращенні умов функціонування закладів освіти, охорони здоров'я та соціальної сфери. Крім того, підвищення прозорості діяльності підприємства та розвиток комунікації з населенням сприятимуть посиленню громадської довіри та залученню мешканців до процесів місцевого розвитку.

6. Вплив на енергетичну безпеку та стійкість громади. Особливого значення запропоновані заходи набувають в умовах воєнних ризиків та енергетичних загроз [6]. Їх реалізація дозволить підвищити автономність систем теплопостачання, зміцнити стійкість критичної інфраструктури,

покращити готовність до надзвичайних ситуацій, знизити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів, забезпечити стабільність функціонування громади в кризових умовах [8]. Це сприятиме формуванню більш resilient-моделі розвитку територіальної громади.

У цілому реалізація запропонованих заходів для КП БМР «Білоцерківтепломережа» матиме комплексний позитивний вплив на сталий розвиток Білоцерківської міської територіальної громади, зокрема:

- у *економічній сфері* – через підвищення ефективності використання ресурсів та залучення інвестицій;
- у *соціальній сфері* – через покращення якості комунальних послуг та умов життя населення;
- в *екологічній сфері* – через зменшення негативного впливу на довкілля;
- у *безпековій сфері* – через зміцнення енергетичної стійкості та надійності критичної інфраструктури;
- в *управлінській сфері* – через розвиток партнерської взаємодії між підприємством, органами влади та громадою.

Таким чином, підвищення ефективності взаємодії КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади слід розглядати як один із важливих інструментів забезпечення сталого, безпечного та енергоефективного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» є важливою передумовою забезпечення енергетичної стійкості, підвищення якості комунальних послуг і реалізації принципів сталого розвитку територіальної громади. Основні напрями такого вдосконалення доцільно розглядати у стратегічному, організаційному, фінансовому, технологічному, екологічному та комунікаційному вимірах через посилення стратегічного планування, розвиток фінансово-

інвестиційного партнерства, цифровізацію управління та моніторингу, посилення комунікації з громадськістю, удосконалення антикризового та безпекового управління, розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити стійкість теплової інфраструктури та сприятиме сталому розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

2. Запропоновані напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «БЦТМ» мають комплексний характер і здатні підвищити ефективність функціонування підприємства, а також позитивно вплинути на економічний, соціальний, екологічний та безпековий розвиток Білоцерківської міської територіальної громади. Зокрема у економічній сфері – через підвищення ефективності використання ресурсів та залучення інвестицій, у соціальній сфері – через покращення якості комунальних послуг та умов життя населення, в екологічній сфері – через зменшення негативного впливу на довкілля, у безпековій сфері – через зміцнення енергетичної стійкості та надійності критичної інфраструктури, в управлінській сфері – через розвиток партнерської взаємодії між підприємством, органами влади та громадою.

Підвищення ефективності взаємодії КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади слід розглядати як один із важливих інструментів забезпечення сталого, безпечного та енергоефективного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи нами зроблено ряд висновків і пропозицій.

1. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є важливою складовою системи публічного управління у сфері житлово-комунального господарства та енергетичної безпеки держави. Її сутність полягає у координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання з метою забезпечення населення якісними, безперебійними та економічно обґрунтованими послугами теплопостачання.

2. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є комплексною системою організаційних, правових, економічних та комунікаційних відносин, спрямованих на забезпечення енергетичної безпеки, сталого функціонування комунальної інфраструктури та належного рівня життєзабезпечення населення.

3. Підприємства тепломереж є важливими суб'єктами забезпечення сталого розвитку територій, оскільки їх діяльність поєднує економічний, соціальний, енергетичний та екологічний виміри розвитку громад. Їх роль полягає не лише у забезпеченні населення теплом, а й у формуванні енергетичної стійкості територій, підвищенні енергоефективності, реалізації екологічної політики та підтримці соціальної стабільності. У контексті європейської інтеграції України, післявоєнного відновлення та переходу до «зеленої» економіки модернізація підприємств тепломереж стає одним із ключових напрямів державної та регіональної політики сталого розвитку.

4. Взаємодія органів публічної влади з підприємствами теплопостачання здійснюється на основі принципів законності, партнерства, прозорості та відкритості, ефективності, соціальної орієнтованості, енергоефективності та сталого розвитку. Формами взаємодії органів публічної влади з підприємствами теплопостачання є нормативно-правова, організаційно-управлінська, фінансово-економічна, інформаційно-комунікаційна,

партнерська та інвестиційна взаємодія. Отже, така взаємодія є комплексною системою організаційних, правових, економічних та комунікаційних відносин, спрямованих на забезпечення енергетичної безпеки, сталого функціонування комунальної інфраструктури та належного рівня життєзабезпечення населення.

5. КП БМР «Білоцерківтепломережа» зареєстроване 10.04.1996 р., тобто діє на ринку 30 років. Основним видом діяльності є 35.30 «Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря». Засновником КП БМР «БЦТМ» є Білоцерківська міська рада. Підприємство є основним надавачем послуг централізованого тепlopостачання у місті Біла Церква Київської області.

6. Для КП БМР «Білоцерківтепломережа» властива нормальна стійкість фінансового стану, що гарантує його платоспроможність, тобто коли наявною є недостача (-) власних обігових коштів і надлишок (+) довготермінових джерел формування запасів та загальної величини основних джерел формування запасів.

7. Найбільш надійним і безпечним джерелом поповнення ресурсів для формування запасів вважається збільшення власного капіталу підприємства. Тут є вразливі місця для КП БМР «Білоцерківтепломережа», оскільки власний капітал підприємства у 2025 р. зменшився на 84 957 тис. грн за рахунок накопичення непокритого збитку з 347 425 тис. грн на початок звітнього періоду до 790 365 тис. грн в його кінці. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та зниження його фінансової стійкості. Наслідками можуть бути втрата платоспроможності, зростання залежності від позикових коштів, погіршення інвестиційної привабливості, ризик банкрутства, обмеження можливостей розвитку та модернізації підприємства. На нашу думку, для покращення ситуації КП БМР «Білоцерківтепломережа» необхідно зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності, збільшити доходи й прибутковість, оптимізувати обсяги запасів і дебіторської заборгованості, залучати додатковий власний капітал або інвестиції, проводити фінансове оздоровлення та антикризове управління.

8. Для КП БМР «БЦТМ» експрес-аналіз системою YouControl на основі 590 факторів дозволив встановити рекомендований рівень уваги «С» – «Потрібна особлива увага» – наявність значної кількості факторів, які мають критичний характер і потребують підвищеної уваги під час аналізу контрагента. Виявлено 2 фактори, які потребують особливої уваги, 13 факторів, на які варто звернути увагу й 575 чинників, для яких спеціальної уваги не потрібно.

9. КП БМР «Білоцерківтепломережа» не належить до числа лідерів ринку, його виручка в 68 разів менша за найвагоміше підприємство галузі – КП Виконавчого органу Київради (КМДА) «Київтеплоенерго» з обсягом виручки у 2025 р. 36 084 497 000 грн. та в 2 рази менша за підприємство КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго» з обсягом виручки 1 160 968 000 грн, що заключає список ТОП-10 українських виробників теплоенергії.

10. Взаємодія КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади є важливою складовою забезпечення сталого розвитку Білоцерківської міської територіальної громади, оскільки підприємство виконує функції критичної інфраструктури у сфері теплопостачання та енергетичної безпеки. Ефективність такої взаємодії доцільно оцінювати через організаційний, економічний, екологічний, соціальний та інституційний аспекти.

11. Обсяги цільового фінансування КП «БЦТМ» Білоцерківською міською радою з бюджету громади неухильно зростають – у 2022 р. проти 2021 р. відбулося збільшення більш ніж у 4 рази, а у 2025 р. порівняно з 2022 р. – у 4,7 рази. Пояснення просте – об'єкт критичної інфраструктури потребує суттєвої бюджетної підтримки.

12. Загалом взаємодію КП БМР «БЦТМ» з органами публічної влади у сфері сталого розвитку можна оцінити як *помірно ефективну*, оскільки забезпечується стабільне функціонування системи теплопостачання громади, реалізуються окремі заходи енергомодернізації, підтримується організаційна

координація між підприємством та органами місцевого самоврядування, здійснюється адаптація до сучасних енергетичних та безпекових викликів.

13. Удосконалення взаємодії органів публічної влади та КП БМР «Білоцерківтепломережа» є важливою передумовою забезпечення енергетичної стійкості, підвищення якості комунальних послуг і реалізації принципів сталого розвитку територіальної громади. Основні напрями такого вдосконалення доцільно розглядати у стратегічному, організаційному, фінансовому, технологічному, екологічному та комунікаційному вимірах через посилення стратегічного планування, розвиток фінансово-інвестиційного партнерства, цифровізацію управління та моніторингу, посилення комунікації з громадськістю, удосконалення антикризового та безпекового управління, розвиток кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити стійкість теплової інфраструктури та сприятиме сталому розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

14. Запропоновані напрями мають комплексний характер і здатні підвищити ефективність функціонування підприємства та позитивно вплинути на розвиток Білоцерківської міської територіальної громади. Зокрема у економічній сфері – через підвищення ефективності використання ресурсів та залучення інвестицій, у соціальній сфері – через покращення якості комунальних послуг та умов життя населення, в екологічній сфері – через зменшення негативного впливу на довкілля, у безпековій сфері – через зміцнення енергетичної стійкості та надійності критичної інфраструктури, в управлінській сфері – через розвиток партнерської взаємодії між підприємством, органами влади та громадою.

Таким чином, підвищення ефективності взаємодії КП БМР «Білоцерківтепломережа» з органами публічної влади слід розглядати як один із важливих інструментів забезпечення сталого, безпечного та енергоефективного розвитку Білоцерківської міської територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз і оцінювання фінансової стійкості підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-6/6.html
2. Арбузова Т. В. Стратегічні пріоритети та цілі політики регіонального розвитку України в умовах сучасних викликів. Фінанси, менеджмент і цифрові технології в забезпеченні сталого розвитку економіки та суспільства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 30 квітня 2026 р. Біла Церква : БНАУ, 2026. 18 с. С. 15. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/konference/2026/prog_fin_mendg_ci_frov_tehnoi_30.04.26.pdf
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2025 р. КП БМР «БЦТМ». URL: <http://bctm.com.ua/admin/bindata/i1327/2025%20balans.pdf>
4. Біла Церква дофінансує власну тепломережу на 95,4 млн гривень. Київвлада. 07.02.2026. URL: <https://kyivvlada.com.ua/news/bila-czerkva-dofinansuye-vlasnu-teplomerezhu-na-954-mln-gryven/> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Білоцерківська міська територіальна громада : офіційний сайт. URL: <https://bc-rada.gov.ua/>
6. Визначення обсягів завданої шкоди у сфері житлово-комунального господарства. Методичні рекомендації у сфері публічних (комунальних) послуг та відповідної інфраструктури : Асоціація міст України. 2022. 25 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/zhkg2l.pdf>
7. Врегулювання питань заборгованості підприємств теплопостачання є одним із ключових для Мінрозвитку – Костянтин Ковальчук : Міністерство розвитку громад та територій України. 09.02.2026. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vrehuliuvannia-pytan-zaborhovanosti-pidpriemstv-teplopostachannia-ie-odnym-iz-kliuchovykh-dlia-minrozvytku-kostiantyn-kovalchuk>

8. Голега А. А., Діхтяренко Н. Б. Управління стійкістю підприємств критичної інфраструктури громад в кризовий період. Науковий керівник – Арбузова Т.В. Фінанси, менеджмент і цифрові технології в забезпеченні сталого розвитку економіки та суспільства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 30 квітня 2026 р. Біла Церква : БНАУ, 2026. с. С.

URL:

9. Децентралізація систем теплопостачання – важливий елемент стійкості та розвитку громад в умовах війни – Костянтин Ковальчук : Міністерство розвитку громад та територій України. 24.12.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/detsentralizatsiia-system-teplopostachannia-vazhlyvyi-element-stiikosti-ta-rozvytku-hromad-v-umovakh-viiny-kostiantyn-kovalchuk>

10. Діхтяренко Н. Б., Голега А. А. Управління ризиками у системі функціонування підприємств критичної інфраструктури. Науковий керівник – Арбузова Т.В. Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, 18 березня 2026 р. Біла Церква : БНАУ, 2026. 190 с. С. 50-52. URL:

https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/studentski/tezy_econ_stud_18.03.2026.pdf

11. Заповнення пасиву балансу (форма №1) : Бухоблік. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/uchet/buxgalterskaya-otchetnost/2236-zapovnennya-pasiva-balansu.html>

12. Затверджено Державну цільову програму енергетичної модернізації підприємств теплопостачання до 2030 року : Міністерство розвитку громад та територій України. 02.10.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/zatverdzheno-derzhavnu-tsilovu-prohramu-enerhetychnoi-modernizatsii-pidpriemstv-teplopostachannia-do-2030-roku>

13. Іняхін В. Є. Принципи взаємодії між органами публічного адміністрування та суб'єктами підприємницької діяльності. Право.ua. 2017. №

2. С. 238–243. URL: https://dspace.univd.edu.ua/items/89f67f7a-a8d3-4e0d-b8b0-4432d92608a6?utm_source=chatgpt.com

14. Карімов Г. І., Зєніна-Біліченко А. С., Звонарьова К. А. Визначення шляхів розвитку підприємства теплоенергетичної галузі. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2021. № 1(2). С. 30–36. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232564>

15. Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа» : офіційний сайт. URL: <http://bctm.com.ua/ua/>

16. Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа» : Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11517945#express-universal-file>

17. Напрямки ринкових перетворень у сфері теплопостачання України : монографія / за ред. М. О. Кизима, Є. І. Котлярова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. 338 с. URL: <https://www.problecon.com/monographs-data/pdf/978-617-7801-47-3.pdf>

18. Овчарук Е. (2023). Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. Аспекти публічного управління, 11(1), 35-43. <https://doi.org/10.15421/152305>

19. 35.30 Постачання гарячої води та кондиційованого повітря : Youcontrol. URL: <https://youcontrol.market/catalog/elektroenerhetyka/35.30>

20. Попович, П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 365 с.

21. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. Дата оновлення: 11.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>

22. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Дата оновлення: 21.09.2024. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T211882?an=468>.

23. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та

у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування : Закон України від 09.02.2025 р. № 2479-IX. Дата оновлення: 11.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2479-20#Text>

24. Про теплопостачання : Закон України від 02.06.2005 р. № 2633-IV. Дата оновлення: 15.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>

25. Розробка національної стратегії теплопостачання та енергетичних планів для громад: Проєкт ReWarm. Giz. Жовтень 2023 р. URL: <https://www.giz.de/en/projects/rozrobka-nacionalnoi-strategii-teplopostachannya-ta-energetichnikh-planiv-dlya-gromad>

26. Сопроненков, І. Г., & Холащинський, К. (2025). Теоретичні аспекти формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади. Публічне урядування, (4 (41), 57-68. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-7) URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4640/4946>

27. Статут комунального підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа». Затверджено рішенням Білоцерківської міської ради від 24 грудня 2024 року № 6696-66-VIII. 2024. 11 с. URL: <http://bctm.com.ua/admin/bindata/i1184/Statut%202024.pdf>

28. Стратегія розвитку Білоцерківської міської територіальної громади до 2027 року. Затверджена рішенням міської ради від 05.02.2026 року № 8230-85-VIII. URL: https://rada.bc-rada.gov.ua/files/pdf_end/1205.pdf

29. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : НАДУ, 2002. 750 с.

30. Фінансова та інша звітність Комунального підприємства Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа». URL: http://bctm.com.ua/ua/about/insha_informatsiya

31. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Hoboken : Wiley, 2018. 480 p. URL: <https://aspa.gov.al/wp->

[content/uploads/2021/12/Strategic-planning-for-public-nonprofit-revised_rotated.pdf](#)

32. Green R. Best Practices to Leverage Government Contracts Into Enterprise Value. Linkedin. 23.12.2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/best-practices-leverage-government-contracts-value-robert-green-mba-slsze>

33. Howlett M., Ramesh M., Perl A. Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems. Oxford : Oxford University Press, 2020. 392 p.

34. Kuzmin E., Vlasov M., Strielkowski W. et al. Human capital in the sustainable economic development of the energy sector. 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.06450> URL: <https://arxiv.org/pdf/2312.06450>

35. Maruf M. N. I., Morales-Espana G., Sijm J., Helisto N., Kiviluoma J. Classification, potential role, and modeling of power-to-heat and thermal energy storage in energy systems : [Sustainable Energy Technologies and Assessments](#). 2022. Vol. 53. Issue number Part B. URL: <https://cris.vtt.fi/en/publications/classification-potential-role-and-modeling-of-power-to-heat-and-t/>

36. OECD (2020), Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well, OECD Publishing, Paris, 190 p. <https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en>

37. European Green Deal. European Commission. Brussels, 2020. 24 p. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

ДОДАТКИ

Додаток В

**Фактори Експрес-аналізу КП БМР «Білоцерківтепломережа»
аналітичною системою YouControl¹**

Фактор	Повідомлення	Актуально на	
Судові рішення, пов'язані з контрагентом	Кількість судових справ компанії, де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки: 16 Кількість кримінальних судових справ, пов'язаних з компанією, за останні 3 роки: 5 Кількість судових справ компанії, за останні 3 роки: 2731	Сьогодні	
Обмежена компетенція посадових осіб	Повноваження керівника мають такі обмеження: продовжити на умовах контракту з 06 грудня 2024 року по 06 грудня 2029 року включно	Сьогодні	
Відкриті виконавчі провадження	Відкрито виконавчих проваджень: 6	Сьогодні	
Наявні згадки про контрагента в медіа	В публічних медіа виявлено спірну інформацію щодо контрагента	Сьогодні	
Зв'язок з компанією в стані припинення	Наявний зв'язок контрагента з компанією в стані припинення. Кількість зв'язків: 1	30.03.2026	
Інформація про кримінальні провадження щодо господарських злочинів (за статтею 209 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері господарської діяльності (за статтею 209 КК України)	Сьогодні	

¹ Комунальне підприємство Білоцерківської міської ради «Білоцерківтепломережа» : Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11517945#express-universal-file>

Фактор	Повідомлення			Актуально на									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>03.01.2024</td><td>03.01.2024</td><td>760/29611/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23										
Інформація про кримінальні провадження щодо господарських злочинів (за статтею 212 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері господарської діяльності (за статтею 212 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>28.09.2023</td><td>28.09.2023</td><td>760/21361/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	28.09.2023	28.09.2023	760/21361/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	28.09.2023	28.09.2023	760/21361/23										
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина (за статтею 171 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина (за статтею 171 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>03.01.2024</td><td>03.01.2024</td><td>760/29611/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23										
Інформація про кримінальні	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти			Сьогодні									

Фактор	Повідомлення			Актуально на									
провадження щодо злочинів проти власності (за статтею 187 КК України)	власності (за статтею 187 КК України)												
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>03.01.2024</td><td>03.01.2024</td><td>760/29611/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23										
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти власності (за статтею 191 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти власності (за статтею 191 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>03.01.2024</td><td>03.01.2024</td><td>760/29611/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/23										
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти безпеки руху та експлуатації транспорту (за статтею 284 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти безпеки руху та експлуатації транспорту (за статтею 284 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>08.11.2023</td><td>17.01.2024</td><td>357/13652/23</td></tr></table>				Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23	
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23										

Фактор	Повідомлення	Актуально на									
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів та інші злочини проти здоров'я населення (за статтею 314 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів та інші злочини проти здоров'я населення (за статтею 314 КК України)	Сьогодні									
	<table border="1"> <tr> <td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr> <tr> <td>Кримінальне</td><td>08.11.2023</td><td>17.01.2024</td><td>357/13652/23</td></tr> </table>			Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи								
Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23								
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 366 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 366 КК України)	Сьогодні									
	<table border="1"> <tr> <td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr> <tr> <td>Кримінальне</td><td>03.01.2024</td><td>03.01.2024</td><td>760/29611/2</td></tr> </table>			Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/2
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи								
Кримінальне	03.01.2024	03.01.2024	760/29611/2								

Фактор	Повідомлення			Актуально на									
				3									
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 367 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (за статтею 367 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>05.11.2023</td><td>17.01.2024</td><td>357/13653/23</td></tr></table>			Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	05.11.2023	17.01.2024	357/13653/23		
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	05.11.2023	17.01.2024	357/13653/23										
Інформація про кримінальні провадження щодо злочинів проти правосуддя (за статтею 372 КК України)	Згадка у матеріалах кримінальних проваджень щодо злочинів проти правосуддя (за статтею 372 КК України)			Сьогодні									
	<table><tr><td>Форма судочинства</td><td>Дата першого документа по справі</td><td>Дата останнього документа по справі</td><td>№ справи</td></tr><tr><td>Кримінальне</td><td>08.11.2023</td><td>17.01.2024</td><td>357/13652/23</td></tr></table>			Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи	Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23		
Форма судочинства	Дата першого документа по справі	Дата останнього документа по справі	№ справи										
Кримінальне	08.11.2023	17.01.2024	357/13652/23										