



Виклики щодо людського
капіталу в енергетичному
секторі – погляд представників
бізнесу та місцевого
самоврядування в Україні

ЛИСТОПАД 2024



Методологія опитування

Мета

Опитування було проведено з метою визначення ключових викликів та сфер для вдосконалення щодо посилення спроможності бізнесу та органів місцевого самоврядування у сприянні трансформації енергетичного сектору України. Ми фокусувались на темі людського капіталу як одного з ключових факторів забезпечення змін.

Завдання

- Визначення ключових викликів для трансформації енергетичного сектору України з точки зору бізнесу та органів місцевого самоврядування.
- Визначення основних причин нестачі кадрів і найбільш дефіцитних навичок в енергетичному секторі, а також визначення способів вирішення цих викликів.
- Збір думок щодо заходів підтримки з боку центральних органів влади, необхідних для підвищення спроможностей реалізації проєктів у сфері енергетики.

Методологія

Дані були зібрані кількісним методом за допомогою онлайн-опитування, орієнтованого на дві різні аудиторії – представників бізнесу в енергетичному секторі та органів місцевого самоврядування.

Період проведення опитування: 23 жовтня - 8 листопада 2024 року

Кількість респондентів, представники бізнесу: 16

Кількість респондентів, представники органів місцевого самоврядування: 155

Ми щиро вдячні **Всеукраїнській Асоціації об'єднаних територіальних громад, порталу «Децентралізація», Американській торговельній палаті в Україні та іншим партнерам** за поширення опитування.



Ключові висновки – за результатами опитування представників бізнесу та органів місцевого самоврядування

- 

Більшість респондентів з обох цільових аудиторій вважають, що **уряд має бути головним драйвером** трансформації енергетичного сектору. Водночас, як **бізнес**, так і **органи місцевого самоврядування визнають власну відповідальність** у цьому процесі
- 

Одним із найбільших викликів на шляху трансформації енергетичного сектору є **кадровий дефіцит**. Багато в чому це пов'язано з впливом **військової мобілізації та загальною демографічною ситуацією** в країні. Органи місцевого самоврядування також вважають, що **низький рівень оплати праці** є основним фактором нестачі кадрів, тоді як бізнес визначив **невідповідність між освітніми програмами та потребами галузі** як одну з ключових проблем
- 

Наразі в енергетичному секторі не вистачає **профільних технічних знань та навичок управління проектами**, а також **навичок фінансового планування та залучення інвестицій** (особливо в органах місцевого самоврядування)
- 

Щоб вирішити проблему нестачі робочої сили, як бізнес, так і місцеві органи влади зосереджуються на **навчанні наявних працівників та наймі кандидатів з відповідними навичками з суміжних галузей**. Також важливо **залучати інші групи робочої сили, які наразі менш активні на ринку праці** – більшість бізнесів вже надають цьому пріоритет
- 

З точки зору державної підтримки для реалізації енергетичних проектів, бізнесу важливо мати **прозорі процеси**, які б гарантували **бронювання необхідного персоналу від мобілізації**. Респонденти також вважають, що уряд має приділяти першочергову увагу **регуляторним змінам, покращенню інвестиційного клімату та реформуванню системи освіти**. Органи місцевого самоврядування визначили **фінансові ресурси** основним заходом підтримки, що є необхідний



1 69% компаній вважають, що **національний уряд повинен драйвити трансформацію** енергетичного сектору. Разом з тим, **бізнес також усвідомлює свою відповідальність** у цьому процесі (половина респондентів назвала бізнес ключовою рушійною силою)

2 Хоча військова агресія, відсутність розуміння стратегії розвитку галузі та регуляторні бар'єри є основними викликами на шляху трансформації енергетичного сектору, майже половина респондентів (44%) також **визначили нестачу кваліфікованих фахівців як значний виклик**

3 Більшість респондентів (75%) назвали **фактор мобілізації** основною причиною дефіциту кадрів, що не дивно, адже сектор є традиційно орієнтований на чоловіків. Ця проблема ускладнюється сильною **конкуренцією за таланти, демографічною кризою та невідповідністю освітніх програм потребам галузі**

4 Більше половини респондентів визначили найбільш **дефіцитними профільні технічні знання та навички проєктного управління**, водночас майже третина відзначила високий попит на **навички фінансового планування та залучення інвестицій, а також загального менеджменту**

5 69% опитаних вказали, що найбільш затребуваними професіями є **інженери як у сегменті традиційної енергетики, так і у відновлюваній енергетиці**. Робітники та **проєктно-орієнтовані працівники** також були відзначені як важливі для майбутньої трансформації галузі

6 Щоб вирішити проблему нестачі кадрів, більшість респондентів (63%) наразі **наймають молодих спеціалістів та тих, хто повертається на ринок праці**. Половина опитаних зазначили, що також зосереджуються на **навчальних програмах для наявних працівників** (50%)

7 Респонденти визначили **підвищення кваліфікації та перекваліфікацію персоналу** як найефективніші стратегії для подолання кадрового дефіциту протягом наступних п'яти років, поряд зі **збільшенням участі ветеранів у робочій силі та сприянням поверненню українців з-за кордону**

8 Уряд має підтримувати прозорі процеси бронювання потенційних військовозобов'язаних, щоб **забезпечити наявність критично важливого персоналу** для успішної реалізації енергетичних проєктів. Також пріоритетними мають **бути регуляторні зміни, посилення інвестиційного клімату та реформування системи освіти**



- 1** 79% респондентів вважають, що **національний уряд** має **очолювати трансформацію** в енергетичному секторі, тоді як 39% **визнають роль органів місцевого самоврядування** у сприянні цим змінам
- 2** Хоча **лише 5%** опитаних **вже розробили плани проєктів щодо забезпечення власного виробництва електроенергії**, половина або працює над розробкою таких планів, або **має намір зробити це** протягом наступного року
- 3** П'ята частина з представників громад **має досвід реалізації проєктів з розподіленої генерації електроенергії або децентралізованого опалення**. З них 39% зробили це за **сприяння донорських організацій**, а 36% реалізували проєкти **самостійно**
- 4** У той час як **брак фінансування (70%)** широко визнаний основною проблемою при впровадженні проєктів з розподіленої генерації електроенергії та децентралізованого опалення, **нестача кваліфікованих фахівців (33%)** також розглядається як значна **перешкода**
- 5** Більше половини громад (54%) називають **фактор мобілізації** основною **причиною нестачі кадрів**. За ним слідує **низький рівень оплати праці (45%)** та **демографічна криза (43%)**
- 6** 69% респондентів визначили **навички фінансового планування та залучення інвестицій** як найбільш дефіцитні на місцевому рівні. Більше половини респондентів також згадали **про технічні навички (56%)** та **навички управління проєктами (52%)**
- 7** Щоб вирішити проблему нестачі кадрів, більшість респондентів наразі зосереджуються на **підвищенні кваліфікації поточних співробітників (40%)**, **залученні місцевих підрядників (28%)** та **залученні кадрів із суміжних галузей (22%)**
- 8** Окрім надання фінансової підтримки, уряд може сприяти більшому впровадженню енергетичних проєктів на місцевому рівні, зосереджуючись на таких сферах як **дерегуляція, освіта та комунікації (інформаційні кампанії)**

ОПИТУВАННЯ БІЗНЕСУ —
ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ

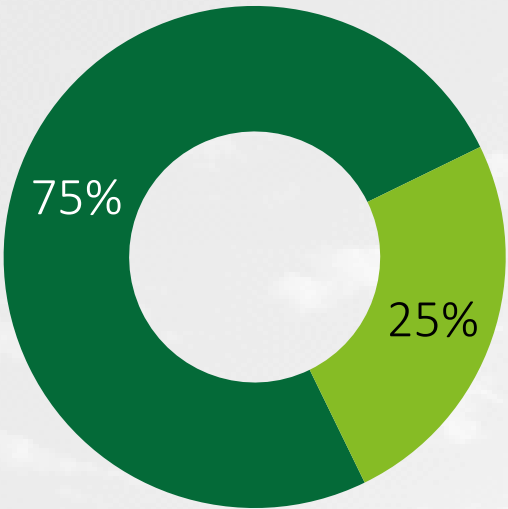


Розподіл респондентів за посадами

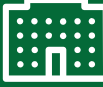


Розподіл респондентів за галузями та розміром компанії

 Чи належить Ваша організація до енергетичного сектору?



-  Так, енергетика – це основний бізнес компанії
-  Ні, але в компанії є енергетичний бізнес-напрямок

	44%	Менше 500 співробітників
	19%	501 – 1000 співробітників
	12%	1001 – 5000 співробітників
	6%	5001 – 10 000 співробітників
	19%	Понад 10 000 співробітників

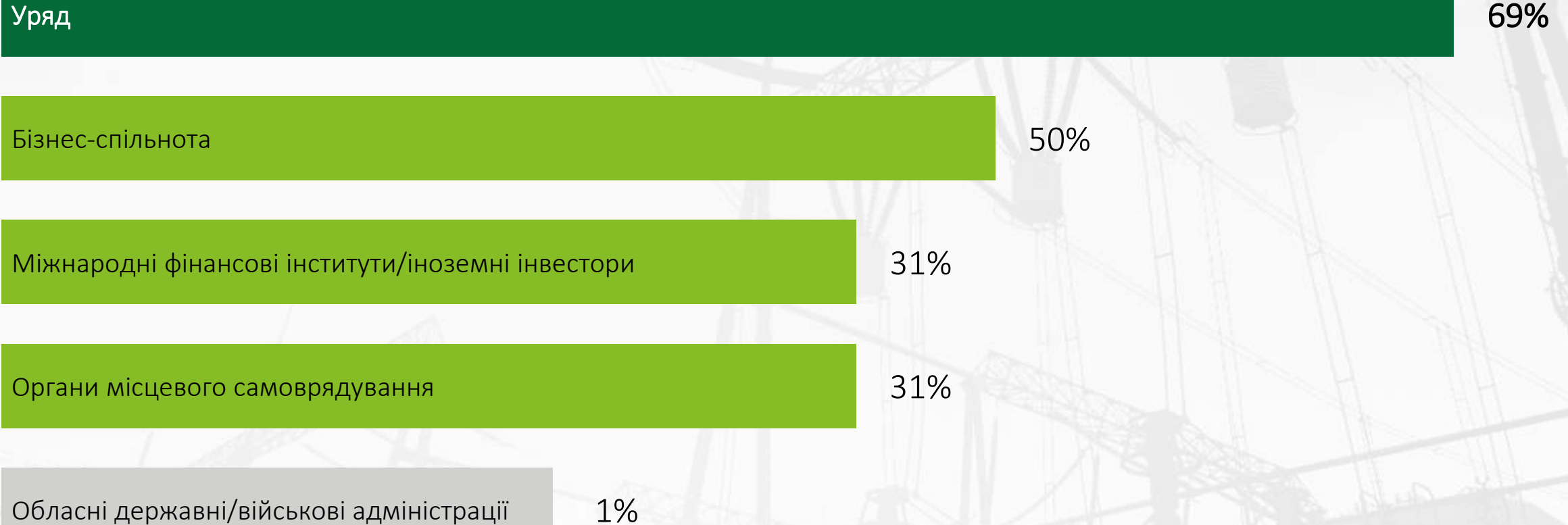
ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ



Більшість респондентів вважає, що уряд повинен відігравати провідну роль у трансформації енергетичного сектору. Проте бізнес також усвідомлює свою відповідальність в цьому процесі



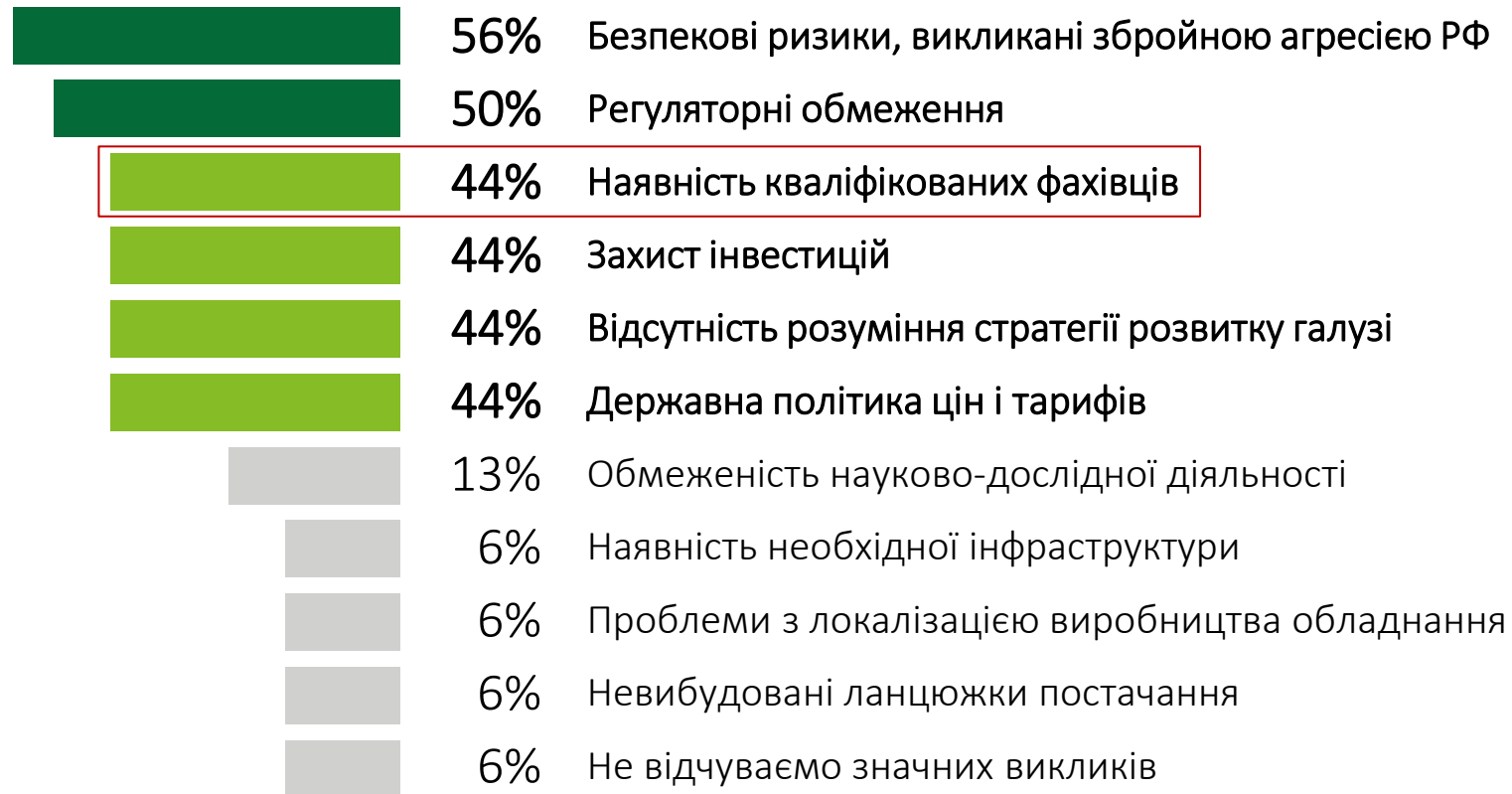
Хто, на Вашу думку, має бути драйвером трансформації енергетичного сектору в Україні? (множинний вибір)



Хоча **військова агресія** та **регуляторні обмеження** створюють найбільші виклики для трансформації енергетичного сектору, **дефіцит кваліфікованих фахівців** також залишається значною перешкодою для майже половини респондентів



Якими є ключові виклики для трансформації енергетичного сектору в Україні, з точки зору бізнес-середовища?
(множинний вибір)



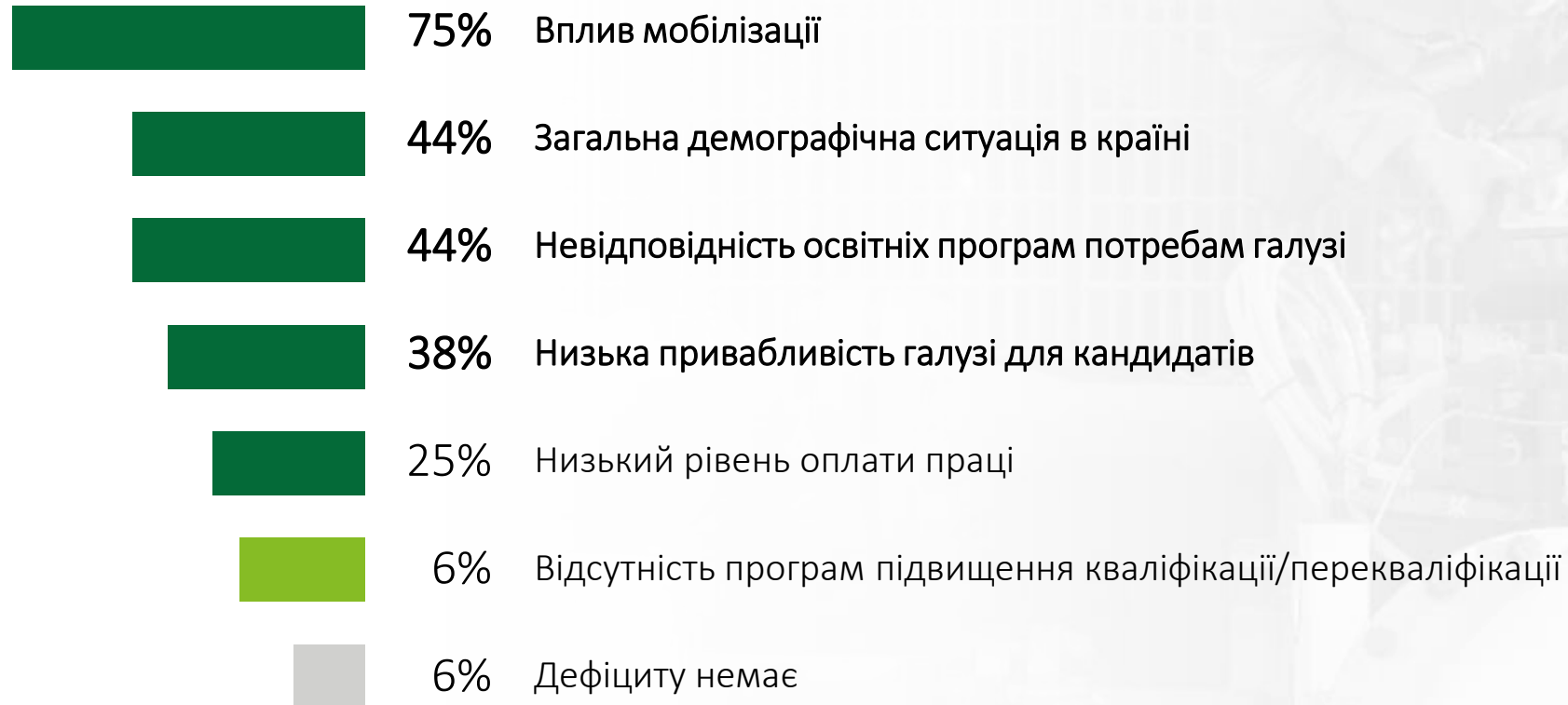
ВИКЛИКИ ЩОДО
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ
В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ



Мобілізація є основним фактором, що спричиняє **кадровий дефіцит**, оскільки в енергетичному секторі традиційно переважають чоловіки. Ця тенденція посилюється **погіршенням загальної демографічної ситуації в країні, невідповідністю навичок та низькою привабливістю галузі**



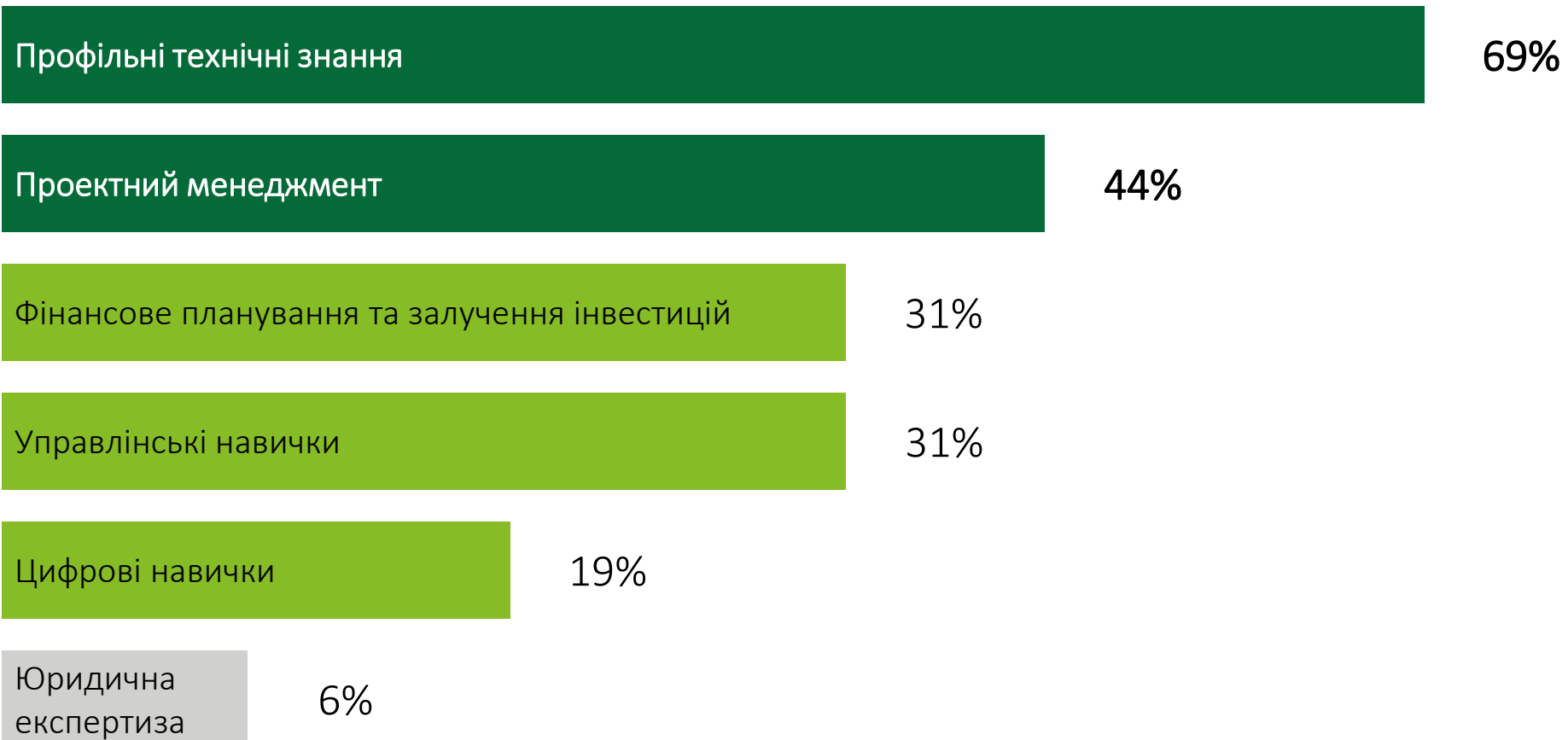
Які, на Вашу думку, є основні причини дефіциту кваліфікованих кадрів у галузі енергетики? (множинний вибір)



Профільні технічні знання та навички проєктного менеджменту були виділені як найбільш дефіцитні на сьогоднішній день. Крім того, існує високий попит на навички фінансового планування та залучення інвестицій



Які навички є найбільш дефіцитними в компаніях енергетичного сектору сьогодні? (множинний вибір)



До найбільш затребуваних професій належать фахівці у сферах як традиційної, так і відновлюваної енергетики. Робітники та проектно-орієнтовані працівники також мають важливе значення для майбутньої трансформації галузі

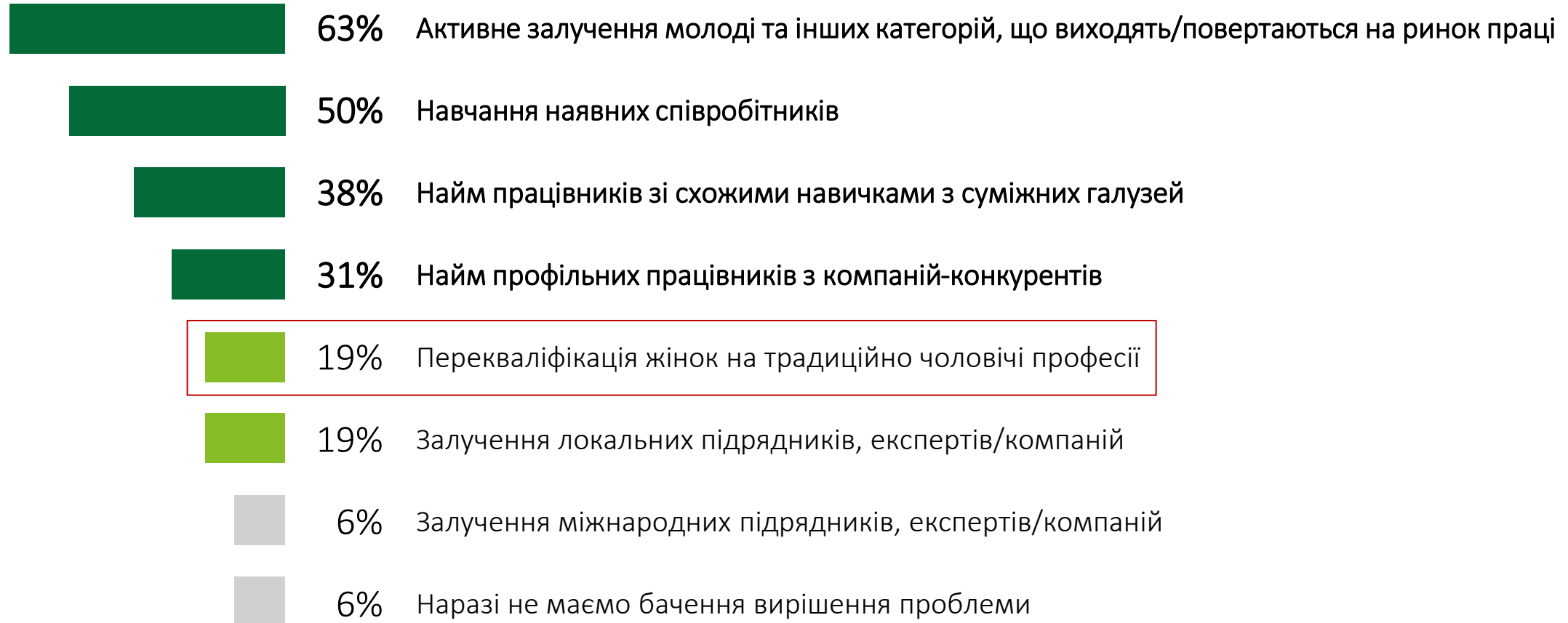
 Фахівці яких професій будуть найбільш затребуваними у секторі енергетики в Україні через 5 років? (відкрите питання)

	Ролі персоналу	% респондентів, які так зазначили	Приклади конкретних посад
	Інженери	69%	• Сервісний інженер (сертифікований OEM) • Фахівець з релейного захисту та автоматизації • Фахівець з відновлюваної енергетики • Розробник систем зберігання енергії • Проектувальник ядерних установок
	Робітники	56%	• Електрик • Зварювальник • Механік • Слюсар • Електротехнік
	Управлінці	38%	• Фахівець із залучення інвестицій • Керівник проекту

Щоб вирішити проблему кадрового дефіциту, компанії залучають **молодь та інші категорії, що виходять/повертаються на ринок праці, інвестують в навчання персоналу та наймають співробітників із суміжних галузей і конкурентів**



Як Ви вирішуєте проблему дефіциту кадрів у Вашій компанії? (множинний вибір)



Щоб задовольнити майбутні потреби в робочій силі, протягом наступних п'яти років компанії планують поставити у пріоритет ініціативи з підвищення кваліфікації/перекваліфікації, набору ветеранів війни та повернення українців з-за кордону



Які стратегії щодо людського капіталу можуть бути найбільш ефективними для збільшення пропозиції кваліфікованого персоналу у сфері енергетики у наступні 5 років? (множинний вибір)

Програми навчання та перенавчання працівників

75%

Зростання участі ветеранів у робочій силі

56%

Повернення українців з-за кордону

31%

Зростання участі жінок у робочій силі

25%

Залучення іммігрантів до робочої сили

6%

Інше*

13%

*«Гідна заробітна плата»; «Активізація співпраці з навчальними закладами».

Враховуючи вплив мобілізації, дуже важливо мати прозорі процеси, які **гарантують наявність необхідного персоналу** для реалізації енергетичних проєктів. Уряд також має приділити першочергову увагу **дерегуляції, посиленню інвестиційного клімату та реформуванню системи освіти**



Якої підтримки від держави потребує Ваша компанія для підвищення спроможностей реалізації проєктів у сфері енергетики?
(множинний вибір)



*«Для ключових ініціатив компанії та фонду оплати праці необхідне адекватне фінансування на основі тарифів».

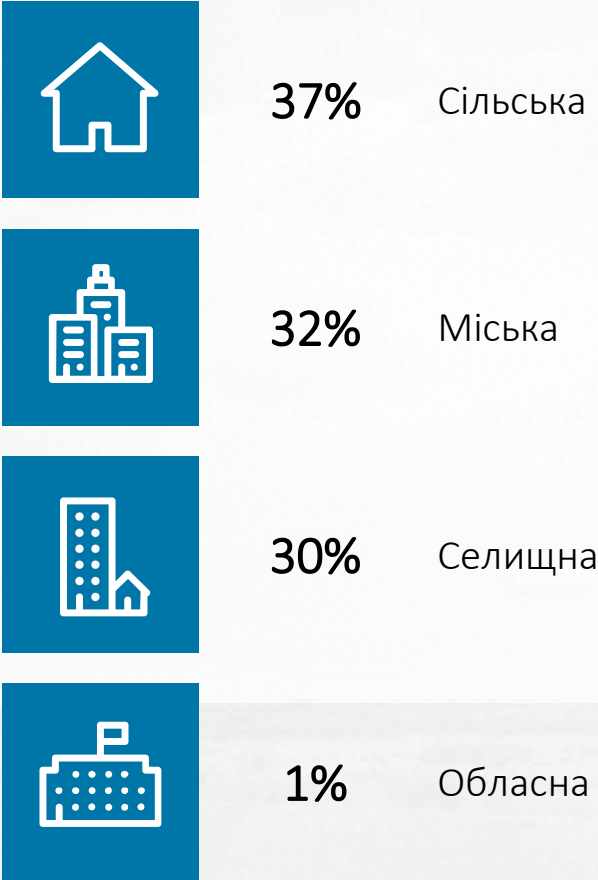
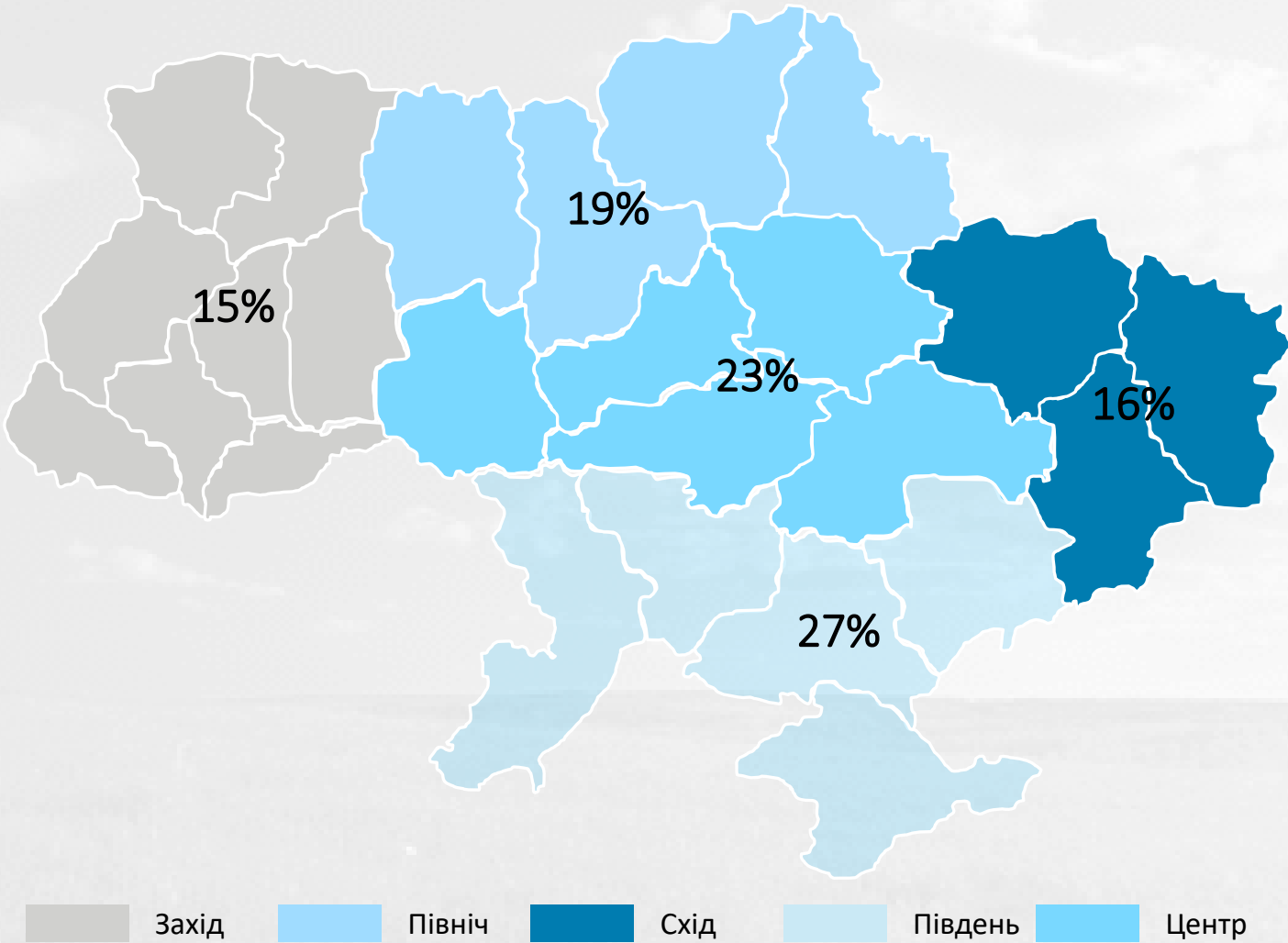
МІСЦЕВЕ
САМОВРЯДУВАННЯ –
ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ



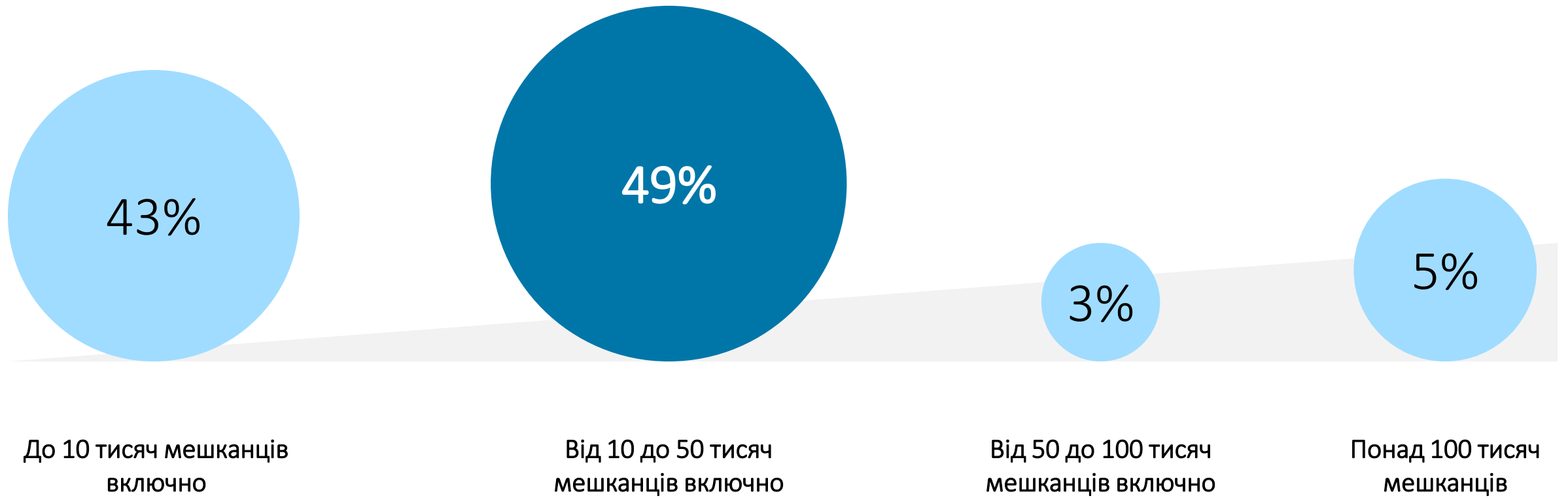
Розподіл респондентів за посадами



Розподіл респондентів за регіонами та типами громад*



Розподіл респондентів за розміром громади (чисельність населення)

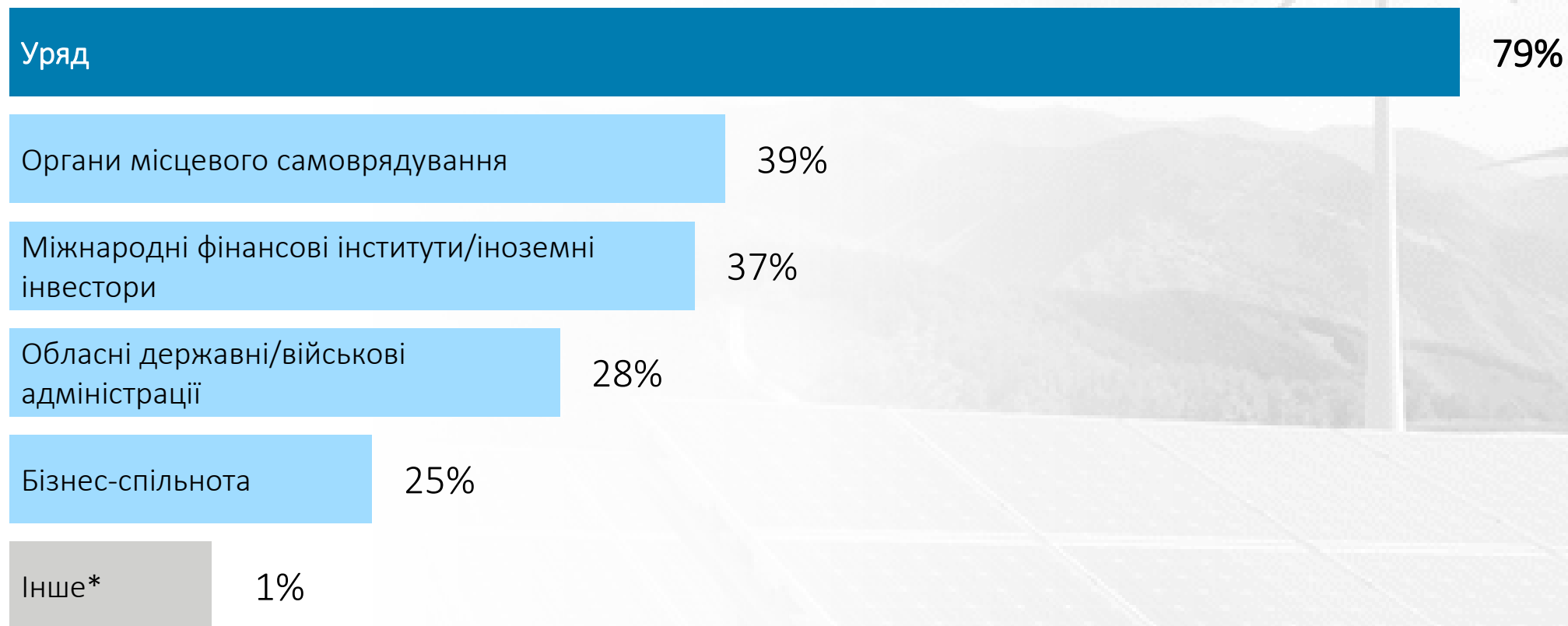


ВИКЛИКИ ПРИ
ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЄКТІВ
З РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ
ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ ТА
ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО
ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ



Більшість респондентів зазначили, що **уряд має відігравати провідну роль** у стимулюванні трансформації енергетичного сектору України. Однак і **органи місцевого самоврядування визнають свою відповідальність**

 Хто, на Вашу думку, має бути драйвером трансформації енергетичного сектору в Україні? (множинний вибір)



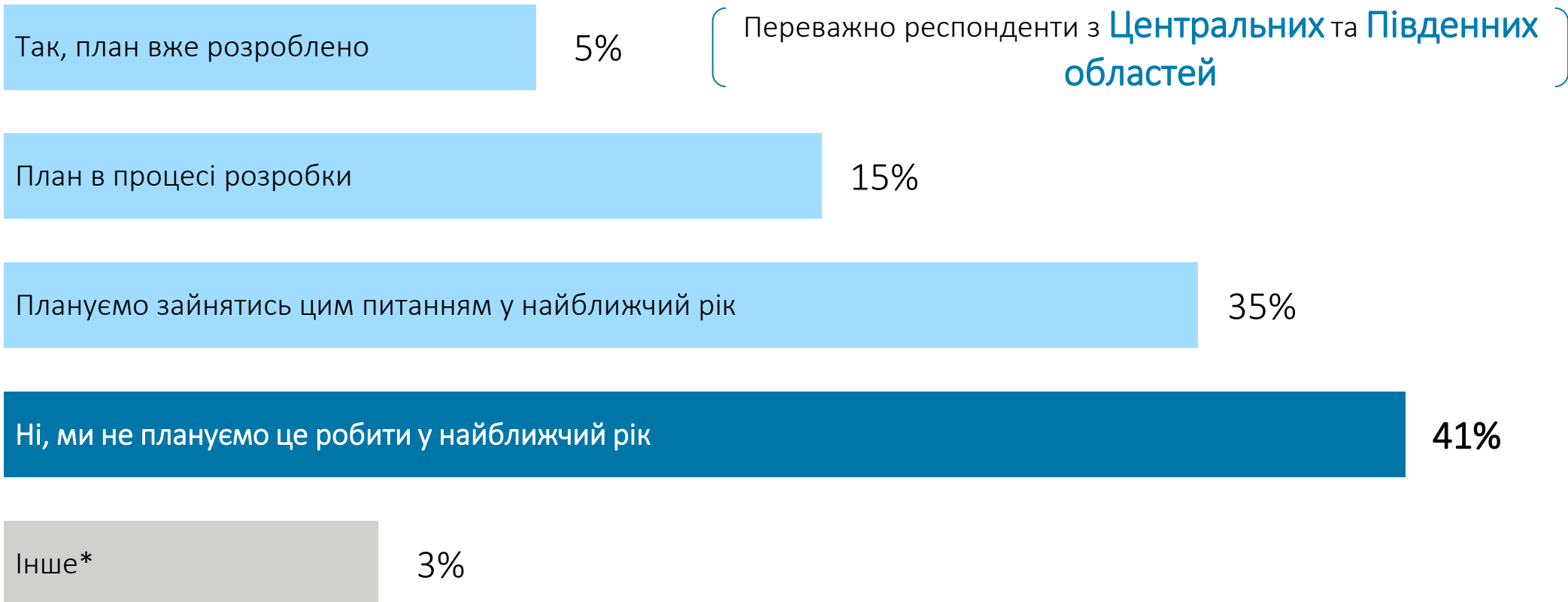
Відповіді на це запитання надали 155 респондентів.

*«Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України»; «Важко відповісти»; «Індивідуальні домогосподарства».

Лише 5% опитаних розробили плани щодо власного виробництва електроенергії, але **половина** опитаних або вже працюють над такими планами, або мають намір зробити це наступного року



Чи плануєте Ви частково або повністю перейти на власне виробництво електроенергії у Вашій громаді? (множинний вибір)



Відповіді на це запитання надали 155 респондентів.

*«Питання буде розглянуто після завершення бойових дій/деокупації території».

Лише п'ята частина громад має досвід реалізації проєктів з власного виробництва електроенергії або децентралізованого опалення, переважно за підтримки донорських організацій або самостійно

❓ Чи реалізовувала Ваша громада проєкти щодо забезпечення розподіленої генерації електроенергії та/або децентралізованого опалення?

18% від загальної кількості респондентів зазначили, що вони впровадили або впроваджують наразі проєкти з розподіленої генерації електроенергії та/або децентралізованого опалення

❓ За яких умов Ваша громада реалізовувала проєкти щодо забезпечення розподіленої генерації електроенергії та/або децентралізованого опалення?¹

39%



В рамках донорського проєкту
(GIZ, USAID, MOM та ін.)

36%



Самостійно

18%



Інше (приватні інвестори,
субпідрядники)

11%

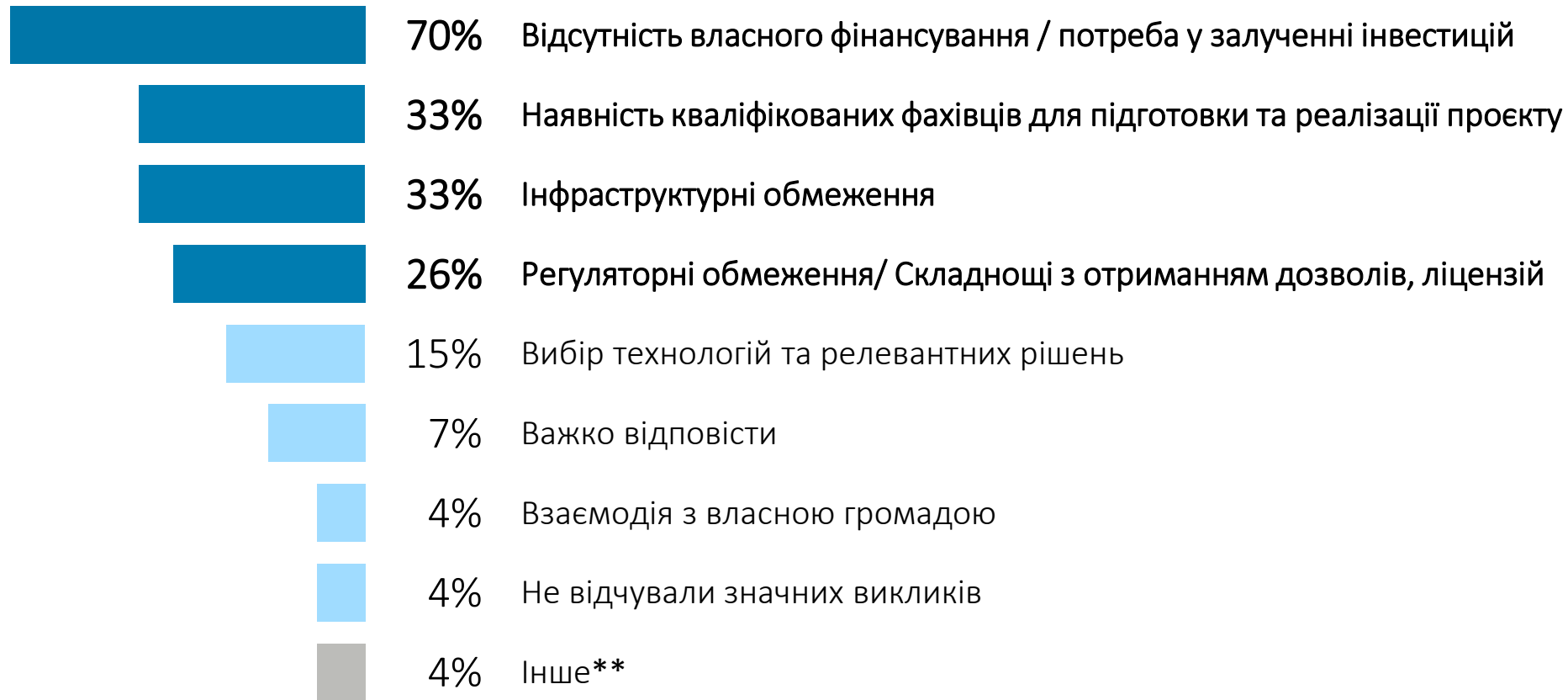


За допомоги уряду/в рамках
урядової програми

¹Відповіді на це запитання надали 28 респондентів (18% від загальної кількості).

Нестача кваліфікованих кадрів входить до ТОП-3 викликів , з якими стикаються громади під час реалізації проєктів з розподіленої генерації електроенергії та децентралізованого опалення

 З якими викликами Ви стикнулись під час реалізації проєктів із забезпечення розподіленої генерації електроенергії та/або децентралізованого опалення у Вашій громаді? (множинний вибір)



Відповіді респондентів (18% від загальної кількості), які впровадили або реалізують наразі проєкти з розподіленої генерації електроенергії та/або децентралізованого опалення.

**«Висока вартість проєктної документації».

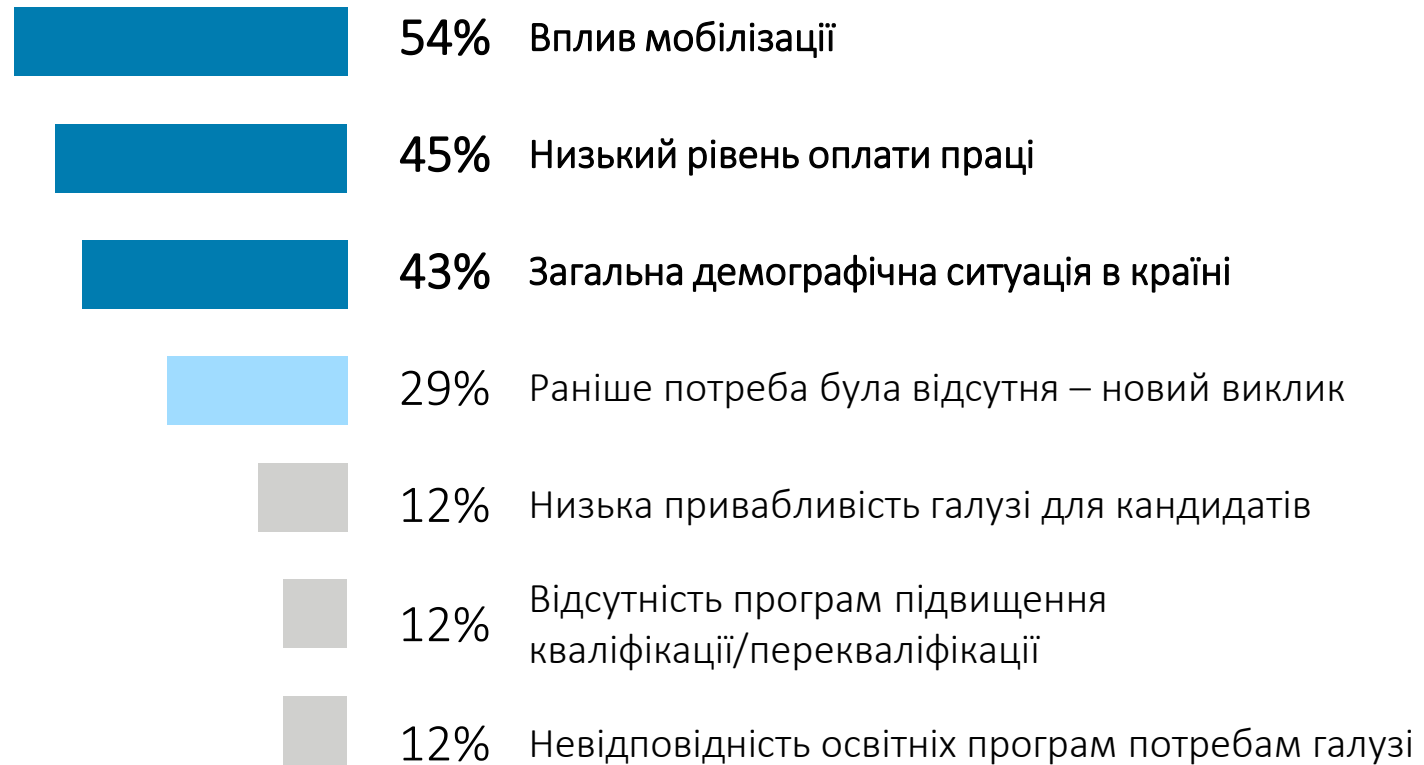
ВИКЛИКИ ЩОДО
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В
ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ



Основними причинами нестачі кадрів в енергетичному секторі на рівні місцевих громад є мобілізація, неконкурентоспроможність оплати праці та загальна демографічна криза в Україні



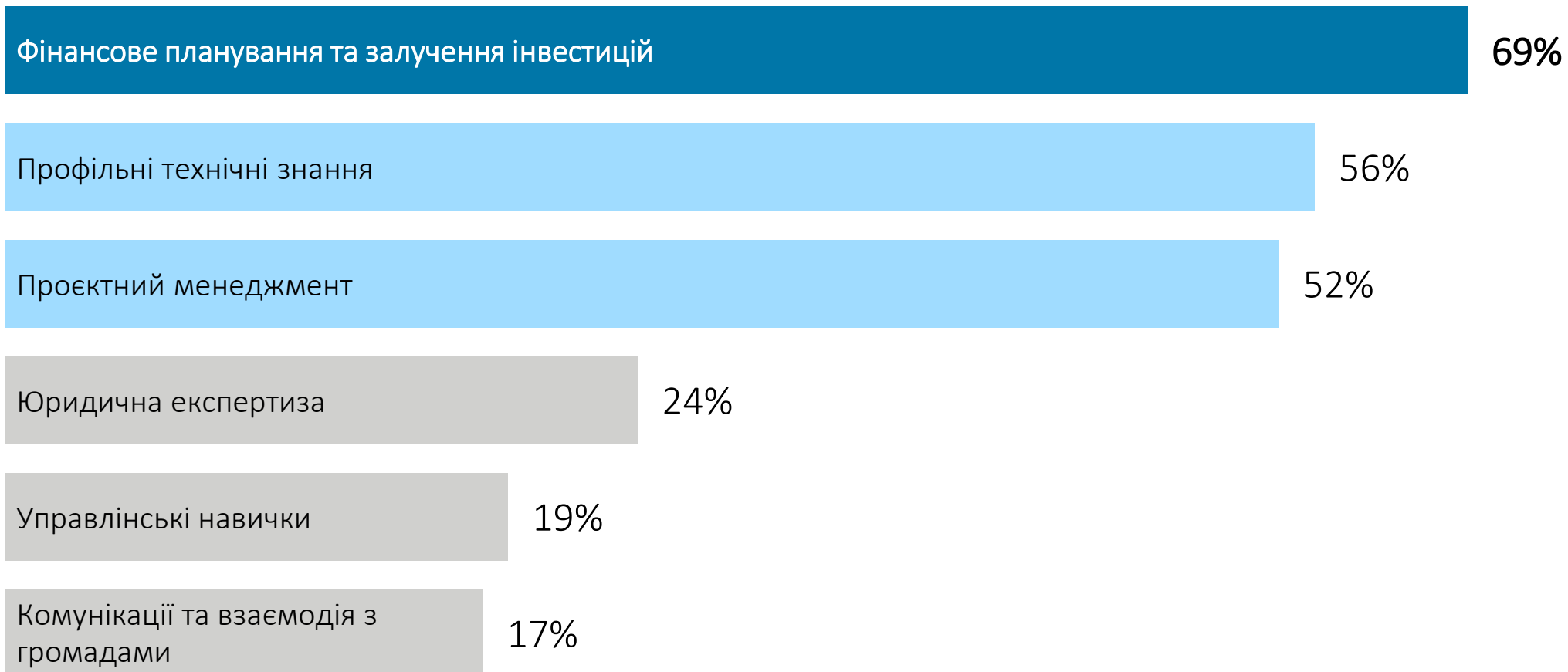
Які на Вашу думку, основні причини дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері енергетики у Вашій громаді (адміністрація та комунальні підприємства)? (множинний вибір)



Навички фінансового планування та залучення інвестицій були виділені як найбільш дефіцитні для майбутніх проєктів. Крім того, існує великий попит на **технічні навички** та **навички управління проєктами**



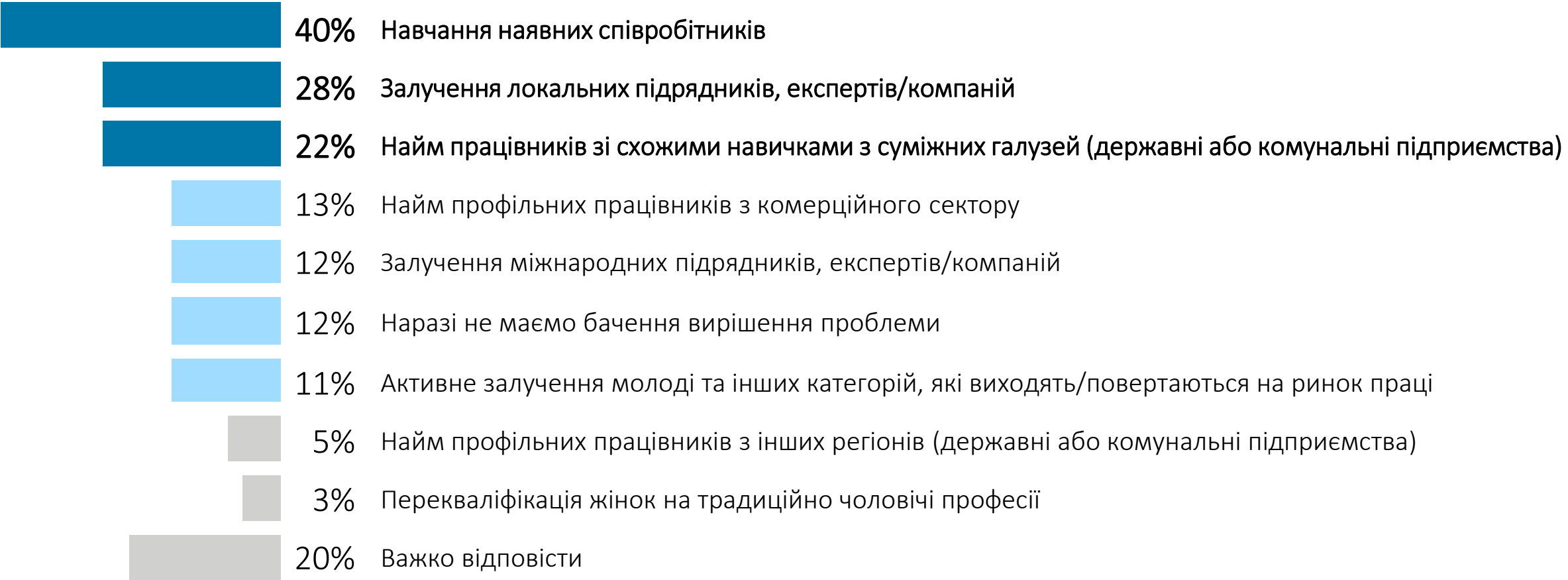
Які навички, на Вашу думку, є найбільш дефіцитними для успішної реалізації майбутніх проєктів у Вашій громаді?
(множинний вибір)



Відповіді на це запитання надали 143 респонденти.

Щоб вирішити проблему нестачі кадрів, більшість респондентів зосереджуються на підвищенні кваліфікації поточних працівників, залученні місцевих підрядників або наймі з державних та комунальних підприємств у суміжних галузях

 Як Ваша громада вирішує проблему дефіциту кадрів у сфері енергетики? (множинний вибір)



Відповіді на це запитання надали 142 респонденти.

Окрім фінансування, є й інші важливі сфери, такі як дерегуляція, навчання та підвищення обізнаності, де уряд може відігравати вирішальну роль у підвищенні енергетичної незалежності громад

 Якої підтримки від центральних органів влади потребує Ваша громада для підвищення рівня енергонебезпеки?
(множинний вибір)



Відповіді на це запитання надали 144 респонденти.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2024 Limited Liability Company “Deloitte & Touche”. All rights reserved.