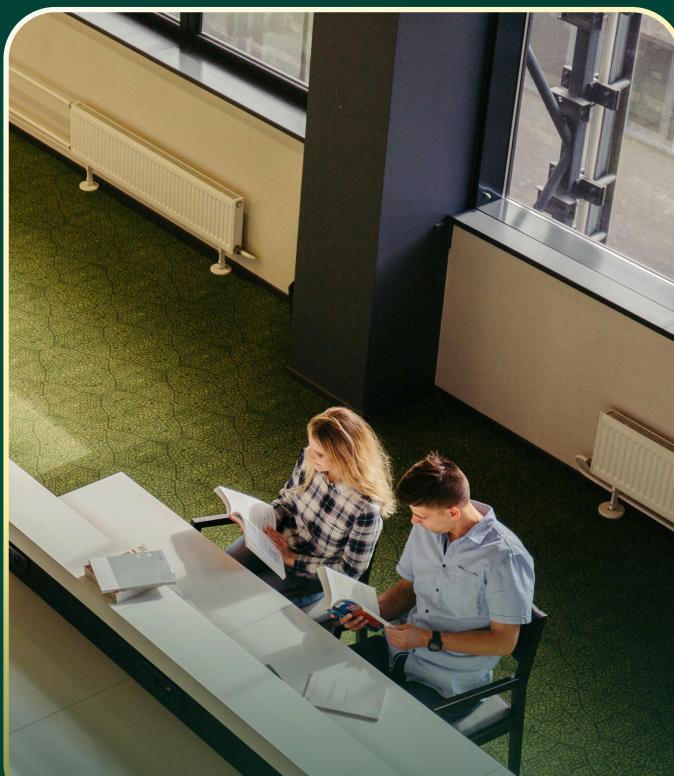
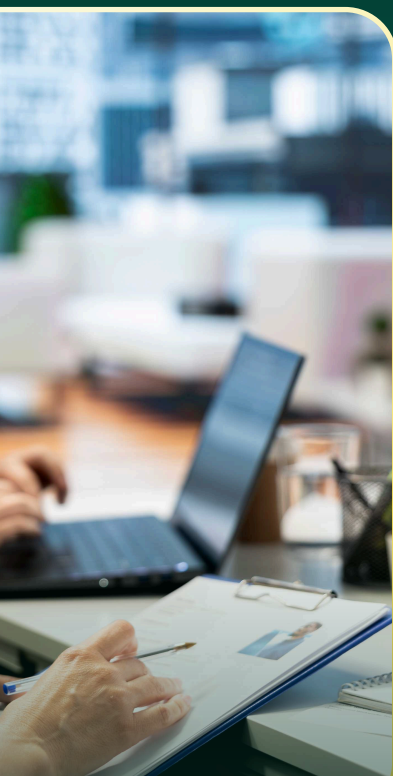


Стратегічні рекомендації

щодо посилення синергії між центрами
зайнятості, професійними освітніми
закладами та роботодавцями

у перекваліфікації дорослого населення
для сектору сонячної енергетики



→ **Автори:**

Світлана Вовченко

директорка RePower Ukraine Foundation

Ірина Загородня

керівниця проєктного відділу RePower Ukraine Foundation

Олена Федоренко

менеджерка проєкту RePower Ukraine Foundation

та інші

→ **Для цитування цього матеріалу:**

RePower Ukraine Foundation. (2025). *Стратегічні рекомендації щодо посилення синергії між центрами зайнятості, професійними освітніми закладами та роботодавцями у перекваліфікації дорослого населення для сектору сонячної енергетики.*

Автори вдячні швейцарській міжнародній організації Helvetas та Soloviov Consulting за експертні коментарі у процесі роботи над цим матеріалом.

Цей документ був підготовлений за підтримки Європейської кліматичної фундації (European Climate Foundation). Відповідальність за зміст, висновки та думки, викладені у ньому, покладається виключно на авторів. Європейська кліматична фундація не несе відповідальності за рішення або дії, які можуть бути прийняті на основі інформації, викладеної у цьому документі.

СПИСОК НАЗВ ТА СКОРОЧЕНЬ	4
1. ВСТУП	5
2. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ВДЕ	7
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ	9
3.1. Роль громадських організацій/благодійних фондів	12
3.2. Державна служба зайнятості	13
3.3. Заклади професійно-технічної (професійної) освіти	16
3.4. Аналіз можливостей співпраці з бізнесом	18
4. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПІДХОДІВ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ	21
5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПЕРЕПІДГОТОВКИ У СЕКТОРІ ВДЕ	22
6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПОШУКУ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ МОДЕЛІ ПЕРЕПІДГОТОВКИ У СЕКТОРІ ВДЕ	24
СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ	28



ВДЕ Відновлювані джерела енергії

ДСЗ Державна служба зайнятості

ПТО Професійно-технічна освіта / заклад професійно-технічної (професійної) освіти

**ЦПТО
ДСЗ** Центр професійно-технічної освіти державної служби зайнятості

ВПО Внутрішньо переміщена особа

ГО Громадська організація

БФ Благодійний фонд

МСБ Підприємства малого та середнього бізнесу

1. ВСТУП

Відновлювана енергетика є критично важливою для енергетичної безпеки та післявоєнного відновлення України. Сектор відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), особливо сонячна енергетика, демонструє високий потенціал розвитку, але стикається з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. Війна та внутрішня міграція посилили цю проблему, створивши дисбаланс між попитом на фахівців та їхньою наявністю.

RePower Ukraine Foundation провів дослідження стану ринку праці та системи професійної освіти: опитування 1029 учасників курсів, фокус-групи з компаніями сонячного сектору, взаємодію з професійними освітніми закладами та Державною службою зайнятості (ДСЗ). Результати дозволили виявити ключові бар'єри та можливості для розвитку кадрового потенціалу та сформувані практичні рекомендації для налагодження ефективної системи підготовки фахівців і посилення співпраці між державою, бізнесом та освітою.

Документ пропонує конкретні кроки для розвитку людського капіталу у сфері сонячної енергетики, орієнтовані на задоволення потреб ринку та забезпечення сталого відновлення України.

Для кого цей документ

Цей документ підготовлено для учасників ринку відновлюваної енергетики та сфери професійної підготовки кадрів. Він буде корисним:



власникам і керівникам компаній енергетичного сектору, які відчувають дефіцит кадрів і потребують зрозумілої логіки: кого навчати, як швидко підготувати, як залучати людей у професії;



гравцям енергетичного ринку загалом (виробники, інсталятори, сервісні компанії, інтегратори, проектні команди), яким важливо мати спільну картину попиту, професій і компетенцій;



громадським організаціям, агенціям регіонального розвитку та благодійним фондам, які запускають програми перекваліфікації дорослого населення), орієнтуючись на реальний попит ринку;



донорам та партнерам, які підтримують відновлення та "зелену" трансформацію і потребують доказової основи для рішень щодо інвестицій у навчання, інфраструктуру та партнерства;



закладам професійної освіти (ПТО) та провайдерам навчання, які адаптують програми під дорослих слухачів і шукають зрозумілу модель співпраці з бізнесом і ДСЗ;



Державній службі зайнятості України та її регіональних підрозділів, міністерств, політико-формуєчих інституцій та міжнародних організацій, що реалізують програми сталого розвитку та підтримки ринку праці в Україні.

Документ можна використовувати як:



аналітичну основу для розробки програм перепідготовки (що саме вчити і для кого);



підґрунтя для формування партнерств між бізнесом, ПТО/іншими освітніми провайдерами, ДСЗ та донорами;



аргументацію для масштабування діючих програм підтримки перекваліфікації дорослого населення і залучення додаткового фінансування.

Ринок праці в Україні перебуває у структурному дисбалансі: попит і пропозиція нерівномірні, ризики, спричинені війною, різко впливають на кадровий потенціал. На ситуацію одночасно тиснуть мобілізація, міграція, внутрішнє переміщення, безпекові обмеження та нестабільність у регіонах. Це ускладнює як найм, так і планування довгострокової підготовки кадрів. Ринок швидко змінюється: технології, з якими працює бізнес, оновлюються, а вимоги до компетенцій спеціалістів зростають. Особливо це відчутно у сфері професійної підготовки, де традиційні програми часто не встигають за темпом розвитку технологій та потребою у практичних навичках.

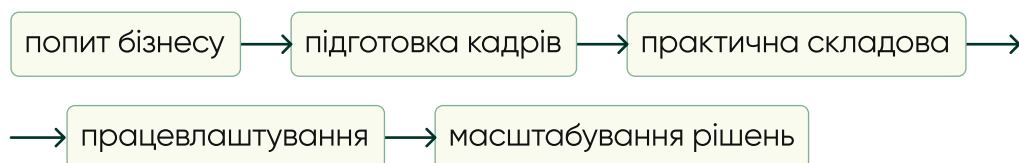
Мета документу — допомогти учасникам ринку вийти за межі власних локальних сфер діяльності і побачити спільну картину: що потрібно ринку, кого і як готувати, як з'єднати навчання з практикою та працевлаштуванням. Для цього посібник об'єднує стейкхолдерів у єдину робочу логіку та переводить розрізнені ініціативи в зрозумілу систему взаємодії між бізнесом, освітою, ДСЗ, громадськими організаціями та донорами — з інструментами, які можна одразу застосувати.

Актуальність документу зумовлена структурними змінами на ринку праці (попит на нові професії та компетенції в енергетиці), демографічним скороченням кадрового ресурсу, впливом війни (мобілізація, міграція, переміщення, регіональні ризики) та прискоренням технологічних змін, що вимагає коротких, практичних і гнучких форматів підготовки дорослих.

Учасники ринку часто працюють у власних локальних сферах діяльності: бізнес фокусується на проблемах найму та виробничих потребах, професійно-технічна освіта — на навчальних програмах та ресурсах, ДСЗ — на інструментах працевлаштування, ГО та донори — на проєктній логіці та цільових групах.

У результаті формується фрагментована картина: кожен бачить свою частину, але рідко з'являється цілісне бачення — що саме потрібно ринку, кого і як швидко готувати, як з'єднати навчання з практикою та працевлаштуванням, і яку роль має виконувати кожен стейкхолдер у системі.

У даному контексті цей документ, розроблений на основі проведеного **RePower Ukraine** дослідження допомагає налагодити узгоджену систему взаємодії:



2. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ВДЕ

Результати дослідження у сфері відновлюваної енергетики фіксують гострий кадровий дефіцит, як один із ключових бар'єрів розвитку сектору, особливо в сонячній енергетиці, що має найвищий потенціал зростання та критичну роль для енергостійкості громад.

Розробка моделі перепідготовки для сектору ВДЕ потребує не лише аналізу безробіття та освітньої пропозиції, а й урахування фактичної ринкової динаміки. За оцінками *Укрпромзовнішекспертизи (2025)*¹, технічний потенціал встановлення СЕС для малого та середнього бізнесу сягає 35 ГВт, теплових насосів — до 10 ГВт, з найвищою концентрацією попиту у виробництві, агропромисловості, логістиці та комерційній нерухомості. При цьому понад 70% ВДЕ-проектів фінансуються поза банківською системою, що свідчить про високу готовність бізнесу інвестувати у власну генерацію.

Це означає, що перепідготовка має плануватися не «під сектор загалом», а під конкретні типи підприємств, ролі та регіони, де попит на технічні кадри виникає найшвидше. Україна має встановлену потужність сонячної енергетики 8,06 ГВт (початок 2022 р.) і амбітну ціль 27% ВДЕ до 2030 року. Якщо у світі сонячний сектор уже забезпечує 7,1 млн робочих місць, то в Україні розвиток кадрів у ВДЕ може стати одним із реальних механізмів відновлення ринку праці.

На рівні офіційної статистики ДСЗ вже видно структурний дисбаланс: на початок 2025 року було зареєстровано близько 100 620 безробітних при 51 463 відкритих вакансіях. У сфері «виробництво, передача та розподілення електроенергії» вакансій вже більше, ніж шукачів (612 проти 544). Це означає, що в енергетиці попит перевищує пропозицію навіть за офіційними даними, а з урахуванням тіньового ринку праці реальний дефіцит може бути значно вищим.

За даними дослідження *KSE (2024)*², брак кандидатів є найбільшою проблемою набору працівників серед інженерних та кваліфікованих робітничих професій. Серед найбільш дефіцитних — слюсарі, електромонтери, електрики та оператори котелень. В енергетичному секторі було зафіксовано понад 1 000 інженерних вакансій. Паралельно 44,1% вакансій в енергетичному секторі залишаються незакритими через дефіцит кадрів (*RePower Ukraine, 2025*)³.

¹ ДП «Укрпромзовнішекспертиза». (2025). Гарантії походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, як новий інструмент досягнення кліматичної нейтральності України. Тенденції та перспективи розвитку товарного ринку гарантій походження в Україні. Українська вітроенергетична асоціація.
Доступно за: <https://uwea.com.ua/ua/news/P10/>

² Kyiv School of Economics (KSE Institute). (2024). Щорічний звіт KSE Institute 2024 (англ. версія).
Доступно за: https://foundation.kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/KSE_Report_2024_EN.pdf

³ RePower Ukraine. (2025). Стан ринку праці та освітніх можливостей у сфері відновлюваної енергетики в Україні.
Доступно за: <https://repowerua.org/wp-content/uploads/2025/12/Zvit-Stan-rinku-pratsi-ta-osvitnih-mozhливостей-u-sferi-VDE-v-Ukrayini.pdf>

Дослідження RePower Ukraine Foundation підкреслює, що відсутність деталізованого аналізу кадрового забезпечення саме у ВДЕ ускладнює формування цілеспрямованих програм. Саме тому для коректного планування потрібен комбінований підхід: поєднання (1) даних ДСЗ, (2) реальної динаміки вакансій та вимог роботодавців з порталів працевлаштування, (3) прямого опитування бізнесу. Методологічну основу такого підходу пропонує «Навігатор ринку праці» (EdUP/Soloviov Consulting)⁴, який допомагає закладам освіти самостійно аналізувати локальний попит та адаптувати програми.

Дослідження RePower Ukraine Foundation показує, що стейкхолдери (бізнес, заклади освіти, ДСЗ, донори/ГО) часто діють фрагментовано – рішення не об'єднуються в єдиний маршрут від попиту до працевлаштування. У межах роботи були використані кількісні й якісні інструменти: кабінетний аналіз, фокус-групи з компаніями сонячного ринку, комунікація з ДСЗ, круглі столи, а також опитування 1029 кандидатів на перекваліфікацію та 37 закладів освіти у 9 областях, з окремим фокусом на внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) та ветеранів, як цільових груп.

Саме тому пропозиції у цьому документі побудовані навколо принципу



На відміну від поточної моделі, де навчання і працевлаштування існують, як окремі процеси, запропонований підхід передбачає:

- *Замір реального попиту від бізнесу – визначення конкретних ролей, обсягів та регіонів;*
- *Формування коротких прикладних програм (2–3 тижні) під конкретні дефіцитні компетенції;*
- *Стажування на підприємстві, як обов'язковий елемент програми;*
- *Відбір та найм як результат – роботодавець бере участь у процесі від початку.*

Ключовий критерій ефективності – не кількість навчених, а частка працевлаштованих, з фокусом на швидкі, прикладні формати для дорослих і підключення роботодавця до стажування та відбору.

Важлива частина контексту – гендерний дисбаланс та низький рівень представленості жінок у технічних ролях. У секторі помітний поділ: керівні посади здебільшого займають чоловіки, а адміністративні – переважно жінки.

Формальних чи юридичних заборон для входу жінок у технічні спеціальності немає, проте існують комплексні бар'єри: гендерні стереотипи при виборі професії, відсутність підтримувальних механізмів та упередження на етапі відбору. Компанії часто пояснюють проблему «браком кандидаток із технічною кваліфікацією», однак аналіз вказує, що це може бути наслідком відсутності ефективних кадрових стратегій.

Рекомендований напрямок: гендерно-чутливе проектування програм перепідготовки – цільові промокампанії для жінок, адаптовані графіки навчання, менторські програми та усунення стереотипів на етапі первинного відбору. Війна та мобілізація змінюють демографічну структуру робочої сили, створюючи нові можливості для залучення жінок, ветеранів та ВПО у технічні професії ВДЕ.

⁴ EdUP / Soloviov Consulting. (2025). Навігатор ринку праці: методичні рекомендації для закладів професійної освіти. Опис документу на сайті EdUP. Доступно за: <https://www.edup.org.ua/prezentatsiya-navihatora-ryнку-pratsi/>

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРЕПІДГОТОВКИ

Ринок відновлюваної енергетики в Україні розвивається швидше, ніж система підготовки кадрів встигає адаптуватися до його потреб. Проте виклик полягає не лише у дефіциті фахівців, а й у тому, як організована взаємодія між ключовими гравцями ринку.

Бізнес формує запит на конкретні компетенції та швидку підготовку спеціалістів. Заклади професійної освіти відповідають за зміст і якість навчання, але часто працюють у межах застарілих програм і обмежених ресурсів.

Державна служба зайнятості відіграє системну роль – вона має інструменти фінансування навчання, механізми ваучерів та направлення безробітних, аналітику ринку праці й доступ до широкої аудиторії дорослих слухачів. Саме ДСЗ може стати операційною ланкою, що поєднає потреби бізнесу з можливостями освітніх провайдерів.

Організації громадянського суспільства та міжнародні партнери додають гнучкість, експертизу та ресурси для запуску пілотних рішень і масштабування ефективних моделей.

Однак без узгодженої логіки співпраці кожен із цих учасників працює переважно у власному фокусі. У результаті потенціал системи використовується частково: навчання не завжди відповідає реальному попиту, бізнес не завжди залучений до формування програм, а державні інструменти не повною мірою інтегровані у партнерські моделі.

Цей розділ пропонує подивитися на систему як на єдиний механізм і показує, які конкретні, реалістичні кроки можуть зробити бізнес, ПТО, ДСЗ, ГО та донори для підвищення ефективності підготовки кадрів у сфері ВДЕ. Йдеться не про масштабні реформи, а про досяжні управлінські рішення, які дозволяють перейти від фрагментарних ініціатив до узгодженої дії.

Для цього пропонується побудувати **попит-орієнтовану систему**, що поєднає три джерела даних:

- (1) офіційну статистику ДСЗ щодо безробіття в розрізі регіонів;
- (2) дані з сайтів працевлаштування для оцінки реального попиту, динаміки вакансій і вимог роботодавців;
- (3) пряме опитування бізнесу для формування деталізованого запиту на ролі (кількість, регіони, строки, вимоги до кандидатів).

На основі цих трьох потоків даних формується **регіональна картина “попит-пропозиція”** та **дашборд-прогноз**, який дозволяє визначити, кого саме, в яких обсягах і в яких регіонах доцільно перекваліфіковувати з фокусом на реальне працевлаштування.

Запропонована модель реалізується через узгоджений ланцюжок:



Нижче наведені ключові аргументи, які підсилюють логіку запропонованої моделі перепідготовки (попит → підготовка → практика → працевлаштування) і пояснюють, чому для сектору ВДЕ потрібен не лише набір навчальних програм, а саме узгоджена система взаємодії між **ДСЗ, ПТО та роботодавцями**.

Проблема	Опис проблеми та рішення (з цифрами)
1. Є інфраструктура, але її недостатньо використано як основу для швидкого запуску	ЦПТО ДСЗ вже мають операційну базу для пілотів: мережа з 8 діючих центрів із досвідом короткострокових програм. Це означає, що запуск нових рішень у ВДЕ можна робити не “з нуля”, а через наявну систему. Рішення: використовувати ЦПТО ДСЗ як операційну основу для регіональних пілотів (короткі програми + практика + маршрут до працевлаштування).
2. Слабка співпраця між навчанням і роботодавцями	Проблема не лише в дефіциті кадрів, а й у слабкій інтеграції системи: лише 9,1% роботодавців співпрацюють із ЦПТО ДСЗ (ДСЗ / Helvetas, 2024–2025)⁵. Через це програми часто не прив’язані до реального попиту бізнесу. Рішення: створити окрему модель взаємодії “ЦПТО ДСЗ/ ПТО ↔ бізнес” (регулярний збір запиту, погодження ролей, стажування, відбір під вакансії).
3. Навчання часто відокремлене від практики, хоча бізнес уже навчає людей на робочому місці	Серед роботодавців, які навчають персонал, 65% роблять це на робочому місці (ДСЗ / Helvetas, 2024–2025). Тобто практика вже є реальною моделлю підготовки в бізнесі. Рішення: закладати у перепідготовку обов’язковий практичний компонент — стажування / навчання на робочому місці як частину маршруту “навчання → робота”.

⁵ Державна служба зайнятості / Helvetas Swiss Intercooperation. (2025). Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу. Доступно за: https://bit.ly/LaborMarket_UA

4. Критичний кадровий дефіцит у ВДЕ вимагає швидких форматів підготовки

У ВДЕ є високий рівень незакритих вакансій **через брак кандидатів – 44,1%** (RePower Ukraine, 2025). Це показує, що ринок не може чекати довгі цикли підготовки.

Рішення: запускати короткі прикладні формати для дорослих (мікропрограми) під конкретні ролі з прямим виходом у стажування/працевлаштування.

5. Один формат навчання не підходить для всіх ролей

Потреби ринку різні: робітничі ролі можна закривати через короткі практичні формати, а технічні/інженерні/управлінські – потребують довшої підготовки. Можливості дорослого населення долучатися до довготривалих навчальних курсів обмежені. Якщо давати "один курс для всіх", програми будуть неефективними.

Рішення: запровадити диференційовану та гнучку модель підготовки, що враховує як типи професійних ролей, так і можливості дорослих слухачів:

- короткі, практично орієнтовані програми для робітничих позицій;
- довші, поетапні треки для складніших технічних, інженерних та управлінських ролей;
- модульний формат навчання з можливістю проходити його частинами, у змішаному або гнучкому графіку (вечірні групи, онлайн-компонент, інтенсиви), щоб поєднувати навчання з роботою, доглядом за дітьми та іншими обов'язками.

6. Є готовність бізнесу, але вона не завжди переведена в структуру

У дослідженнях, що охоплюють сферу ВДЕ, зафіксована готовність бізнесу долучатися до змісту програм, практичних модулів і дуальних форматів.

Але це часто не оформлено в системну модель.

Рішення: формалізувати участь бізнесу: погодження вимог до ролей, участь у змісті модулів, надання місць практики, участь у відборі та оцінці готовності кандидатів.

Наведені факти показують, що проблема полягає не лише в дефіциті кадрів, а й у **слабкій синхронізації** між попитом роботодавців, форматом підготовки та механізмами працевлаштування.

3.1. Роль громадських організацій/благодійних фондів

Для запуску дієвої моделі взаємодії між бізнесом, ПТО, ДСЗ та громадами доцільно передбачити окрему координаційну функцію, яку можуть виконувати громадські організації (ГО)/благодійні фонди (БФ). Їх роль – не дублювати функції інших учасників, а забезпечити регулярність, структурованість і результативність взаємодії.

Вони забезпечують майданчики для комунікації (круглі столи, робочі групи, ком'юніті), фіксують узгоджені рішення між бізнесом, владою, освітою та громадами, а також підтримують узгодження пріоритетів на основі отриманих даних.



Практичні кроки для ГО/БФ у секторі ВДЕ

Функція	Що робить ГО/БФ	Інструмент / формат	Результат
1. Створення регіональної платформи взаємодії стейкхолдерів та налагодження їх співпраці	Ідентифікує та збирає ключових учасників: бізнес, ДСЗ, ПТО, громади, місцеву владу, профільні об'єднання	Стартова зустріч, установчий круглий стіл, карта учасників	Сформовано ядро регіональної взаємодії та перелік відповідальних сторін
2. Встановлення регулярного циклу взаємодії (а не разові події)	Вибудовує ритм комунікації та регулярних зустрічей між учасниками	Календар зустрічей, робочі групи, секторальні наради (щомісяця або щокварталу)	Замість хаотичної комунікації з'являється постійний та передбачуваний механізм координації
3. Збір і узгодження регіонального попиту	Допомагає зібрати й узгодити запит бізнесу: які ролі потрібні, скільки людей, у які строки, з якими вимогами	Опитування бізнесу, робочі сесії, узгоджувальні зустрічі	Сформовано узгоджене регіональне "замовлення" на кадри
4. Переклад запиту в освітні рішення	Підтримує перехід від потреби до конкретних рішень: мікропрограми, стажування, дуальні елементи	Спільні сесії ПТО + бізнес, дизайн-сесії програм, протоколи рішень	Попит бізнесу перетворено на структуру програм і маршрут підготовки
5. Фіксація домовленостей і ролей	Формалізує, хто та що робить: бізнес, ПТО, ДСЗ, партнери	Протоколи, дорожня карта, матриця ролей, меморандуми	Домовленості стають прозорими: кожен знає свої обов'язки та строки виконання
6. Підтримка запуску пілотів	Супроводжує запуск перших наборів / мікропрограм та комунікацію між сторонами	Координаційні дзвінки, робочі чати, трекінг запуску	Пілоти стартують швидше, з меншими втратами на узгодження

7. Моніторинг результатів та внесення покращень	Збирає інформацію про результати програм і повертає її у процес ухвалення рішень для подальших дій	Короткі звіти, підсумкові зустрічі, перевірка працевлаштування випускників	Встановлюється постійний цикл покращення: дані → аналіз → корекція → наступний запуск програм
8. Підтримка довіри та поширення успішних рішень	Підтримує контакт між учасниками та масштабує працюючі рішення на інші ролі/регіони	Обмін успішними кейсами, робочі групи, спільні заходи для передачі досвіду між регіонами	Регіон переходить від разового проекту до системної моделі взаємодії

★ У цій моделі ГО/БФ виступає не лише організатором заходів, а координатором регіональної співпраці: допомагає перетворити розрізнені контакти між бізнесом, ПТО, ДСЗ та громадами на системний цикл взаємодії, де рішення приймаються на основі даних, фіксуються у спільних домовленостях і перевіряються через конкретні результати працевлаштування.

3.2. Державна служба зайнятості

У моделі “попит → підготовка → практика → працевлаштування” Державна служба зайнятості є ключовою операційною ланкою системи перекваліфікації. Вона поєднує інструменти фінансування навчання (ваучери, направлення безробітних), мережу ЦПТО, аналітику ринку праці та прямий доступ до дорослого населення, що потребує працевлаштування.

Це створює передумови для ширшої ролі Служби – не лише адміністратора програм навчання, а системного оператора регіонального ринку перепідготовки у пріоритетних секторах, зокрема у відновлюваній енергетиці.

Ключовий виклик полягає не у відсутності інструментів, а у зміні логіки управління: від орієнтації на кількість навчених – до орієнтації на частку працевлаштованих, оптимізація тривалості навчання (наприклад, через інтеграцію цифрових інструментів та різних форматів) та синхронізацію з реальним попитом бізнесу.

Аналіз чинної моделі показує, що потенціал системи використовується не повністю через:

- орієнтацію на охоплення, а не на результат працевлаштування;
- розрив між темпами змін у секторі ВДЕ та довжиною освітніх циклів;
- недостатню інтеграцію практичного навчання, хоча 65% роботодавців уже навчають персонал безпосередньо на робочому місці;
- недостатнє залучення жінок, ветеранів і ВПО в технічні ролі, попри дефіцит кадрів (зокрема 44,1% незакритих вакансій у ВДЕ);
- обмежену комунікацію щодо можливостей розвитку та навчання в галузі ВДЕ.

Саме тому наведені нижче рекомендації спрямовані на посилення ролі ДЦЗ у моделі “попит → підготовка → практика → працевлаштування”, де головний KPI – частка працевлаштованих випускників.



Практичні кроки для регіональних центрів зайнятості у секторі ВДЕ

Функція	Що робить ДСЗ	Інструмент / формат	Результат
1. Формування реальної картини попиту на кадри	Збирає і поєднує дані з різних джерел: вакансії, активний бізнес, податкові дані, опитування роботодавців	Дані ДСЗ про безробіття; інтеграція вакансій з Work.ua / Robota.ua; аналіз активного бізнесу (релевантні КВЕДи); опитування роботодавців (хто, де, яка потреба); попит-орієнтований дашборд по регіонах і професіях	Сформовано регіональне “замовлення” на професії, чітко видно дефіцит і потреби бізнесу
2. Профорієнтація та популяризація професій у секторі ВДЕ серед шукачів роботи	Ініціює та проводить профорієнтаційні вебінари, інформаційні заходи та короткі ознайомчі курси, спрямовані на підвищення обізнаності про професії у сфері відновлюваної енергетики, умови працевлаштування та можливості перекваліфікації	Онлайн- та офлайн-вебінари; дні кар’єри; презентації роботодавців сектору ВДЕ; короткі ознайомчі курси або модулі; інформаційні кампанії через центри зайнятості та цифрові канали ДСЗ; залучення представників бізнесу та закладів ПТО	Підвищено обізнаність шукачів роботи про можливості працевлаштування у ВДЕ; зростає кількість мотивованих кандидатів на технічні професії; скорочується розрив між попитом бізнесу та поінформованістю населення щодо «зелених» кар’єрних треків
3. Синхронізація темпів з потребами сектору	Ініціює оптимізацію тривалості навчання під реальні вимоги ринку	Спільні сесії ЦПТО ДСЗ/ПТО + бізнес, узгоджувальні зустрічі	Скорочується час до працевлаштування, навчання відповідає потребам дорослих слухачів
4. Аналіз ринку та робота з роботодавцями	Складає перелік усіх енергетичних компаній регіону та їх кадрових потреб; проводить зустрічі з бізнесом і отримує конкретний запит по професіях, навичках та кількості працівників	Дослідження ринку, опитування, робочі групи, зустрічі з компаніями	Сформовано попит-орієнтовані програми ЦПТО ДСЗ/ПТО, які відповідають реальним потребам бізнесу; зменшено розрив між освітою та ринком; підвищено ймовірність працевлаштування випускників

5. Інклюзивність та кадрове заміщення	Сприяє залученню жінок, ветеранів, ВПО та інших пріоритетних груп у технічні ролі	Цільові програми, наставництво, програми підтримки адаптації, контроль рівня включення	Розширюється пул кандидатів, підвищується соціальна стійкість і доступ до грантового фінансування
6. Орієнтація на результат, а не на формальні показники	Використовує дані для оцінки фактичного працевлаштування випускників і корекції програм	Моніторинг працевлаштування, аналіз вакансій, звіти ЦПТО ДСЗ/ПТО	Навчання стає прикладним і спрямованим на конкретні вакансії, КРІ – % працевлаштованих
7. Масштабування та системний моніторинг	Відстежує ефективність всіх акредитованих провайдерів і ЦПТО, поширює успішні практики	Звіти, дашборди, аналітичні огляди, зустрічі з ПТО	Повна картина ринку перепідготовки, можливість масштабувати ефективні моделі на регіони

Рекомендовані КРІ для регіональних центрів зайнятості

Метрики результату (ефективність навчання і працевлаштування):

- Динаміка безробіття у регіоні
- Кількість безробітних, які розпочали навчання
- Кількість осіб, перекваліфікованих у пріоритетні професії
- Частка працевлаштованих протягом 1 місяця після завершення навчання



Призначення: показати реальний ефект системи перекваліфікації – не кількість пройдених курсів, а фактичне працевлаштування дорослих слухачів.

Метрики партнерства (ефективність взаємодії між бізнесом, освітою та ДСЗ):

- Кількість залучених професійно-технічних закладів
- Кількість компаній-партнерів у секторі
- Кількість координаційних зустрічей і робочих майданчиків



Призначення: оцінити, наскільки працює система взаємодії між усіма учасниками процесу і чи формуються сталий попит та пропозиція кадрів.

Посилення ролі Державної служби зайнятості дозволяє перетворити систему перепідготовки дорослого населення на цілісний механізм, де навчання є коротким і прикладним етапом на шляху до конкретної вакансії. Таким чином, ДСЗ виступає стратегічним координатором регіональної перепідготовки, де ефективність вимірюється реальними результатами працевлаштування і сталим розвитком партнерства між бізнесом, освітою та службою зайнятості.

3.3. Заклади професійно-технічної (професійної) освіти

Заклади професійної освіти у сфері відновлюваної енергетики виконують ключову роль у формуванні регіонального людського капіталу. Вони можуть не лише надавати навчальні програми, а й виступати **активними гравцями**, здатними збирати попит бізнесу, адаптувати навчальні модулі під реальні потреби ринку, інтегрувати практику та працювати з пріоритетними групами населення.

Незважаючи на наявність потенціалу, система підготовки кадрів у ПТО стикається з низкою викликів:

- нестача практичних модулів та стажувань;
- слабка комунікація програм та відсутність зрозумілого маршруту до працевлаштування;
- недостатня навчально-матеріальна технічна база;
- обмежена кадрова спроможність у частині профільного викладання;
- обмежена можливість або мотивація адаптувати формат та графік навчання під потреби дорослого населення.

Внаслідок цього освітня система не повністю закриває реальний попит ринку у питанні компетенцій та скорочених строків підготовки.

Заклади професійно-технічної (професійної) освіти можуть стати **регіональними центрами розвитку людського капіталу** та виконувати такі функції:

1. **Оператор регіонального ринку праці** (збір запиту бізнесу та запуск навчальних програм);
2. **Центр перепідготовки дорослих** (короткі модульні курси під конкретні ролі);
3. **Партнер енергетичних проєктів** (підготовка кадрів для монтажу, експлуатації та обслуговування).



Практичні кроки для закладів професійно-технічної (професійної) освіти у секторі ВДЕ

Функція	Що робить ПТО	Інструмент / формат	Результат
1. Визначення ролі закладу	Формулює чітку позицію: хто ми, для кого, яку проблему вирішуємо у ВДЕ	Стратегічні сесії, внутрішні наради	ПТО сприймається бізнесом і партнерами як суб'єкт ринку праці
2. Глибокі партнерства	Погоджує 3–5 реальних партнерств (практика, спільні курси, стажування)	Меморандуми, договори	Практика стає реальним шляхом до роботи

3. Модульні програми	Запускає короткі курси (3-8 тижнів) з чітким результатом	Курси, практичні завдання	Швидкий вихід якісно підготовлених випускників на роботу та отримання доходу після завершення курсу
4. Інклюзивний дизайн	Запускає формати для жінок, ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю	Наставництво, підтримка адаптації	Розширення пулу кандидатів, кадрове заміщення
5. Залучення донорів і бізнесу	Готує пакет проєкту для співфінансування програм та обладнання	Переговори, грантові заявки, бізнес-фінансування	Модернізація ПТО та масштабування програм
6. Комунікація як управління	Створює систему комунікації з аудиторіями: інформування, переконання, спонукання до дії	Визначення аудиторій (роботодавці, слухачі, громади, донори); ключові меседжі; канали (партнерські медіа, центри зайнятості, громади, бізнес-канали); чіткі дії для аудиторії (заявка, консультація, день відкритих дверей); моніторинг результатів і корекція	ПТО чітко інформує про програми та допомагає людям швидко долучитися до навчання і роботи
7. Продаж результату (а не навчання) із чітким маршрутом до дій	Комунікує програми як шлях до роботи і доходу та забезпечує наступні кроки для долучення	Інформаційні матеріали, презентації, консультації, контактні форми, дні відкритих дверей	Люди розуміють цінність програми та можуть швидко долучитися, підвищується охоплення та довіра до ПТО
8. Портфель каналів	Використовує різні комунікаційні канали	Партнерські медіа, громади, бізнес-канали, центри зайнятості	Розширюється охоплення та довіра до ПТО
9. ПТО як регіональний хаб	Створює центр перепідготовки дорослих і кадровий хаб для ВДЕ-компаній	Організаційна структура, навчальні програми, партнерства	ПТО стає ключовим гравцем розвитку людського капіталу у регіоні

Рекомендовані KPI для закладів ПТО у ВДЕ

Метрики системи (ефективність навчання та партнерства):

- Кількість заявок на програми
- Кількість вступників до навчання
- Кількість завершених курсів / модулів
- Частка працевлаштованих протягом 1 місяця після завершення навчання
- Кількість активних партнерств із бізнесом та іншими організаціями



Призначення: показати, наскільки програми ПТО працюють на результат – не просто навчання, а реальне працевлаштування та ефективна взаємодія з партнерами.

Заклади професійної освіти у сфері відновлюваної енергетики можуть відігравати ключову роль у формуванні регіонального людського капіталу. Їхня сила полягає у здатності не лише навчати, а й системно реагувати на потреби ринку: збирати попит бізнесу, адаптувати програми під конкретні ролі, інтегрувати практику та підтримувати пріоритетні групи населення.

Активна роль ПТО дозволяє скоротити розрив між навчанням і працевлаштуванням, забезпечує швидкий вихід слухачів на роботу та підвищує соціальну стійкість регіону. У поєднанні з партнерствами та прозорою комунікацією це робить ПТО важливим чинником розвитку регіональної економіки та кадрової системи відновлюваної енергетики.

3.4. Аналіз можливостей співпраці з бізнесом

Ринок відновлюваної енергетики в Україні активно розвивається: технічний потенціал для встановлення сонячних електростанцій у малому та середньому бізнесі оцінюється до 35 ГВт, теплових насосів – до 10 ГВт. Бізнес готовий інвестувати: понад 70% ВДЕ-проектів фінансуються власним коштом, поза банківською системою.

Попри це, масштабування проектів стримує не лише фінансування чи технології, а передусім нестача готових до роботи кадрів для монтажу, підключення та обслуговування обладнання. Основна причина дефіциту – слабка модель взаємодії між роботодавцями та системою ПТО: бізнес шукає кадри, готові до роботи без додаткового навчання, ПТО навчають окремо від реальних виробничих потреб, а навчання і працевлаштування не формують єдиний маршрут.

Структурний розрив призводить до парадоксу: вакансії є, потенційні працівники є, навчальна інфраструктура існує, але кадровий дефіцит зберігається. При цьому дані показують, що більшість компаній фактично не впливає на зміст підготовки кадрів (лише 9,1% співпрацюють із ЦПТО ДСЗ), а понад 60% роботодавців навчають працівників на робочому місці поза системною взаємодією з ПТО.

Готових спеціалістів недостатньо – компанії мають будувати власний канал підготовки та адаптації кадрів.

Співпраця бізнесу з ПТО зокрема у секторі ВДЕ слід розглядати не як соціальну ініціативу, а як практичний інструмент забезпечення компанії компетентними кадрами.



Практичні кроки для бізнесу у секторі ВДЕ

Функція	Що робить бізнес	Інструмент / формат	Результат
1. Перехід від "пошуку готових" до моделі кадрового вирощування	Визначає 3–5 критичних ролей і запускає під них спільну підготовку з ПТО	Стратегічна нарада, погодження ролей, планування груп	Стабільний канал працівників під конкретні вакансії
2. Надання ПТО чіткого запиту на професії	Передає список ролей, кількість людей, ключові вимоги та строки набору	Робочі сесії, погоджені модулі, календар навчання	Кандидати отримують саме ті навички, які потрібні для роботи
3. Спільне погодження змісту навчання	Разом із ПТО погоджує зміст навчання: які навички має мати кандидат на старті	Меморандуми, договори	Практика стає реальним шляхом до роботи
4. Інтеграція навчання на робочому місці	Організовує стажування/практику на підприємстві як частину програми	Наставники під час виробничого навчання, графік практики, контрольні завдання	Працівники швидко адаптуються і готові виконувати роботу з першого дня
5. Призначення відповідального за партнерство з ПТО	Визначає відповідальну особу, яка веде взаємодію із закладом	Призначення контактної особи, регулярні зустрічі	Співпраця з ПТО відбувається системно і передбачувано
6. Запуск пілоту малого масштабу	Починає з 1 групи / 1 професії / 1 ПТО / 1 регіону	Пілотна програма, моніторинг, звітність	Швидко перевіряється ефективність моделі без великих ризиків
7. Впровадження моделі спільного фінансування	Частково покриває витрати на практику, матеріали, наставників або обладнання	Бюджетні домовленості, гранти, часткові внески	Підготовка відповідає стандартам компанії і виробничим процесам
8. Відкриття маршруту для нових груп працівників	Адаптує вхід для жінок, ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю	Гнучкий графік, наставництво, підтримка адаптації	Збільшується доступний кадровий резерв для критичних ролей
9. Узгодження неускладненого відбору після навчання	Впроваджує оцінку / тестове завдання / співбесіду наприкінці програми	Стандартизовані тести, співбесіди, оцінка навичок	Відбираються тільки готові до роботи кандидати, скорочується час на адаптацію

10. Вимірювання результату, а не активність	Веде KPI (кількість): пройшли, вийшли на практику, найняті, утримання через 3 місяці	Таблиці моніторингу, регулярні звіти	Бізнес бачить реальний ефект і може оптимізувати процес підготовки кадрів
---	--	--------------------------------------	---

Підхід бізнесу до партнерства з ПТО має враховувати ресурс та масштаби компанії:

- **Мікробізнес і локальні підрядники** – потрібен мінімальний поріг входу: короткі програми (2–3 тижні), простий відбір кандидатів, обов'язкове стажування, зрозумілий пакет співпраці без складних погоджень.
- **Малий бізнес** – може брати участь у регулярних наборах під конкретні ролі, частково співфінансувати матеріали або наставництво та погоджувати вимоги до кандидатів на старті.
- **Середній бізнес** – має ресурси для довгострокового планування: спільний дизайн програм під стандарти компанії, участь у змісті навчальних модулів, стандарти оцінки готовності кандидатів та регулярне формування кадрового резерву.

Рекомендовані KPI для роботодавців у моделі співпраці з ПТО/ЦПТО ДСЗ

Метрики ефективності (результат):

- Кількість вакансій, закритих через партнерство з ПТО
- Середній час закриття вакансій через ПТО
- Частка кандидатів, які пройшли етапи «навчання → стажування → найм»
- Частка працівників, які залишаються на посаді через 3 місяці після найму
- Орієнтовна економія/вартість найму через ПТО

Метрики процесу (операційний моніторинг):

- Статус активних партнерств, стажувань та набору груп (щомісячний / квартальний моніторинг)
- Реєстр активних партнерів та пілотів (ПТО, професії, формат, статус)
- Порівняння моделей підготовки (стажування / дуальна форма / короткі інтенсиви)
- Таргетування пріоритетних секторів (енергетика, будівництво, монтаж, сервіс)
- Регулярні опитування роботодавців щодо якості підготовки, готовності кандидатів та прогалин у навичках
- Оновлення програм на основі даних (зміст, тривалість, практика, критерії відбору)



Призначення: показати, що співпраця з ПТО – це не разова ініціатива, а керований HR-інструмент, який постійно аналізується, коригується та масштабується для забезпечення стабільного каналу кадрів.

Для зниження ризиків і підвищення стійкості моделі роботодавцю доцільно працювати не з одним ПТО, а з кількома закладами (за можливості – у різних регіонах). Це дозволяє:

- не залежати від одного партнера;
- швидше набирати потрібну кількість кандидатів;
- порівнювати якість підготовки;
- масштабувати найуспішнішу модель.

У підсумку, стратегічна співпраця бізнесу з ПТО перетворює підготовку кадрів на керований HR-інструмент, здатний задовольнити попит на спеціалістів у секторі ВДЕ та одночасно зміцнити регіональний людський капітал.

4. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПІДХОДІВ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ

Аналіз ринку праці, освітньої інфраструктури та запиту роботодавців свідчить: у секторі ВДЕ ефективною є не ізольована освітня програма, а узгоджений маршрут до працевлаштування. Ключовим показником результативності має бути не кількість навчених, а частка людей, які швидко переходять у роботу та утримуються на ній.

Ефективний підхід базується на попит-орієнтованій моделі, у якій зміст і формат підготовки визначаються поєднанням:

- даних державної служби зайнятості,
- реальної динаміки вакансій,
- прямого запиту бізнесу щодо ролей, кількості людей і строків найму.

Це дозволяє формувати не загальні освітні пропозиції, а рішення під конкретний регіональний попит і конкретні робочі місця.

Ключові ознаки ефективної моделі:

1. Прив'язка до конкретних ролей.

Підготовка планується під визначені професії та регіони з найбільшим дефіцитом, а не під абстрактний "сектор ВДЕ".

2. Короткі прикладні формати для робітничих ролей.

Для значної частини технічних позицій оптимальними є інтенсивні програми з чітким практичним результатом і швидким переходом у стажування.

3. Обов'язкова практична складова.

Стажування або навчання на робочому місці мають бути інтегровані як невід'ємна частина маршруту "навчання → робота".

4. Участь роботодавця у формуванні змісту.

Бізнес бере участь у визначенні базових навичок, практичних модулів та критеріїв готовності кандидата до роботи, що зменшує розрив між навчанням і виробничими вимогами.

5. Диференційований формат підготовки.

Система має поєднувати короткі практичні програми для робітничих ролей і довші треки для складніших технічних та управлінських позицій.

6. Фокус на результаті працевлаштування.

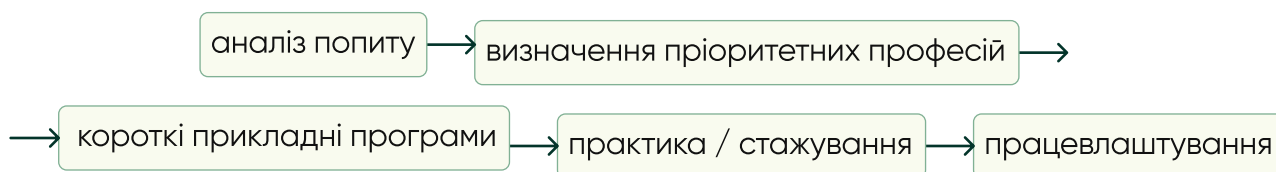
Ефективність оцінюється через:

- частку працевлаштованих після навчання,
- швидкість переходу в роботу,
- завершення маршруту “навчання → практика → найм”,
- утримання працівників через 3 місяці.

Окремим фактором ефективності є інклюзивний дизайн входу в професію. З огляду на кадровий дефіцит і структурні зміни ринку праці, програми мають свідомо враховувати бар'єри для жінок, ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю – не лише на рівні доступу до навчання, а й на рівні підтримки входу в роботу (адаптація, наставництво, “м'який вхід”, зрозумілий маршрут працевлаштування). Це не додаткова опція, а розширення кадрового резерву та підвищення стійкості моделі.

Базова модель для масштабування

Найбільш доцільною для сектору ВДЕ є послідовність:



Саме така логіка дозволяє синхронізувати інтереси бізнесу та освітньої системи, скорочувати кадровий дефіцит і формувати передбачуваний канал підготовки кадрів для зростаючого ринку.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПЕРЕПІДГОТОВКИ У СЕКТОРІ ВДЕ

Визначення пріоритетів перепідготовки у секторі ВДЕ має спиратися не на перелік наявних освітніх програм, а на чітку управлінську логіку відбору напрямів, які здатні дати швидкий і вимірюваний ефект для ринку праці.

Пріоритетним варто вважати той напрям, який одночасно відповідає трьом умовам:

1. має підтверджений попит роботодавців;
2. може бути закритий через реалістичний формат підготовки;
3. має потенційний кадровий резерв для набору.

Критерії визначення пріоритетності:

1. Підтверджений ринковий попит

Напряма має базуватися на фактичних вакансіях, зростаючій динаміці попиту та наявності роботодавців, готових наймати.



Підтвердження: дані вакансій, регіональна аналітика, опитування бізнесу, листи намірів.

2. Реалістичність формату підготовки

Роль повинна мати зрозумілий і досяжний формат підготовки – короткий практичний трек або структурований довший маршрут із визначеним терміном виходу в роботу.



Підтвердження: аналіз задач ролі, тривалість адаптації на підприємстві, вимоги до стартових навичок.

3. Готовність роботодавця до участі

Пріоритетними є напрями, де бізнес готовий:

- погоджувати вимоги до ролі;
- надавати практику або стажування;
- брати участь у відборі кандидатів.



Підтвердження: домовленості про партнерство, підтверджені місця практики, визначений контактний представник компанії.

4. Диференціація за типом ролі

Пріоритезація має враховувати складність ролі:

- позиції швидкого входу (монтаж, обслуговування, підключення);
- ролі середньої складності;
- довші технічні / інженерні треки.

Формат підготовки має відповідати рівню складності, а не застосовуватися універсально.

5. Наявність кадрового резерву

Напряма має враховувати, чи існує реальний пул кандидатів серед цільових груп і чи можна забезпечити їхній вхід у професію з урахуванням бар'єрів.



Підтвердження: дані ДСЗ, аналіз профілю кандидатів, оцінка потреб у наставництві та адаптації.



Управлінський чек-лист для прийняття рішення

Перед запуском наряду доцільно відповісти на п'ять ключових запитань:

1. Чи є підтверджений попит у конкретному регіоні?
2. Чи можна закрити частину цього попиту через визначений формат перепідготовки?
3. Чи є роботодавець-партнер для практики та найму?
4. До якого типу ролей належить напряма і який формат є оптимальним?
5. Чи є реальний кадровий резерв і які механізми підтримки потрібні?

Пріоритети перепідготовки у ВДЕ мають визначатися не за логікою “що можемо навчати”, а за логікою “де є попит, партнер і шанс швидкого працевлаштування”. Саме така рамка дозволяє концентрувати ресурси на напрямках, які дають вимірюваний кадровий ефект і можуть бути масштабовані.

6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПОШУКУ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ МОДЕЛІ ПЕРЕПІДГОТОВКИ У СЕКТОРІ ВДЕ

Ефективне масштабування партнерських програм підготовки кадрів у сфері відновлюваної енергетики та суміжних напрямів потребує не лише окремих ініціатив, а системного підходу до фінансування та організаційної готовності. Заклади професійної освіти, центри зайнятості з навчальними центрами та бізнес мають потенціал для розширення таких програм, але для цього необхідно поєднати різні джерела підтримки: державні інструменти, гранти, співфінансування з бізнесом або громадськими організаціями.

Ключовим фактором успіху є інституційна готовність – здатність підготувати структурований проект із чіткими ролями партнерів, фінансовою логікою, планом реалізації та вимірюваними результатами. Саме вона дозволяє перетворювати локальні або пілотні ініціативи на відтворювану, масштабовану та стійку модель, яку можна повторювати в різних регіонах і під різні професії.

У цьому розділі окреслено системні бар'єри та ключові компоненти інституційної готовності, а також наведено практичні підходи до інтеграції фінансування у партнерські програми. Це допомагає закладам освіти, центрам зайнятості та бізнесу оцінити, що потрібно для підвищення спроможності залучати ресурси та ефективно реалізовувати програми.



Аналіз проблеми:

1. Основний бар'єр – не відсутність фінансування, а низька готовність проектів до його залучення

Ключовою проблемою для більшості учасників є недостатня підготовленість проектів до вимог донорів, банків та інвесторів. На практиці ініціативи часто залишаються на рівні ідеї та не переходять у формат готового проекту для подачі на фінансування.

Типові прояви цієї проблеми:

- проект описаний як загальна концепція, а не як план реалізації;
- відсутні чіткі показники результату та вимірюваний ефект;
- немає фінансової моделі або розрахунку економічного ефекту;
- не сформовано партнерства (бізнес – освіта – громада/НГО/БФ);
- відсутній базовий пакет документів для подачі на фінансування;
- не враховані дозвільні та технічні ризики;
- команди не готові до вимог прозорості та звітності перед донорами.

Окремий бар'єр – високий поріг входу. Для багатьох, особливо малого та середнього бізнесу, складність підготовки документів і фінансових розрахунків стає зупиняючим фактором ще до того, як організація взагалі подає заявку.

Скласти такий пакет самостійно для більшості підприємств, навчальних закладів і громад практично нереально – без допомоги досвідченого консультанта або партнерської організації.

2. Бракує супровідної функції для підготовки проєктів до фінансування

Окремою системною проблемою є відсутність доступної підтримки для підготовки проєктів до вимог фінансових процедур. Зокрема, складність виникає на кожному кроці:

- підготовка проєктної документації;
- фінансові розрахунки та обґрунтування;
- оцінка ризиків;
- відповідність формальним вимогам процедур;
- виконання вимог для співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

У результаті навіть проєкти з реальним попитом залишаються на початковій стадії підготовки та так і не виходять на фінансування.

3. Фокус донорів і міжнародного фінансування зміщений: проєкти мають відповідати логіці стійкості та відновлення

В умовах війни пріоритети міжнародного фінансування в енергетичному секторі зміщуються від "класичних" проєктів модернізації до ініціатив, які одночасно відповідають завданням *відновлення, енергетичної стійкості, автономності та безпеки інфраструктури*.

На практиці це означає, що донори, банки та програми підтримки частіше пріоритетують проєкти, пов'язані з:

- відновленням пошкоджених потужностей;
- енергетичною автономністю громад та підприємств;
- підвищенням стійкості критичної та локальної інфраструктури;
- підтримкою МСБ, зокрема в постраждалих регіонах;
- збереженням / створенням робочих місць і локальної економічної стійкості.

Практичний висновок для підготовки заявок: проєкти у сфері ВДЕ доцільно формулювати не лише як "зелені" ініціативи, а як рішення для:

- енергостійкості;
- автономності;
- відновлення / безпеки;
- локальної економічної стабільності та зайнятості.

4. Бар'єр співфінансування часто пов'язаний із ризиками та невизначеністю, а не лише з мотивацією бізнесу

Низька готовність бізнесу до співфінансування ВДЕ-проектів часто зумовлена не відсутністю інтересу як такого, а поєднанням безпекових ризиків, складності підготовки, довгого горизонту окупності та браку зрозумілих гарантій / механізмів розподілу ризиків. У таких умовах більш життєздатними стають моделі, що поєднують донорську підтримку, пільгові фінансові інструменти та внесок приватного партнера (моделі спільного фінансування).

Міжнародний та український досвід розвитку ВДЕ показує: фінансування саме по собі не є вирішальним фактором. Результат забезпечує поєднання фінансових інструментів, інституційної готовності та кадрової спроможності.

Ключові закономірності:

- ефективно працює комбінація грантів, пільгових кредитів, гарантій і ринкових механізмів, а не ставка лише на грантові ресурси;
- інвестиційна привабливість зростає в умовах регуляторної стабільності та прозорих правил;
- суттєвими бар'єрами залишаються дозвільні процедури, мережеві обмеження та цінова нестабільність — ці ризики мають бути враховані ще до подачі заявки;
- розвиток ВДЕ залежить не лише від фінансів, а й від людського капіталу, партнерств та інституційної спроможності.

Звідси випливає головний висновок:

для залучення грантів і інвестицій стейкхолдерам необхідно переходити від ідей до **структурованих, фінансово обґрунтованих та партнерських проєктів**, готових до подачі (grant-ready / investment-ready).

Специфіка бар'єрів для різних стейкхолдерів

Тип стейкхолдера	Ключові обмеження
Бізнес (МСБ)	Короткострокова операційна логіка замість проєктного планування; слабка підготовка фінансових моделей; неготовність до вимог прозорості; низька готовність до партнерських заявок
ПТО / освітні заклади	Програми не прив'язані до попиту роботодавців; відсутність формалізованих партнерств із бізнесом; нестача компетенцій у грантовій підготовці та управлінні проєктами
Громади (ОТГ)	Недостатня підготовка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО); відсутність переліку підготовлених проєктів; нестача технічної та фінансової експертизи; слабка координація з локальним бізнесом



Рекомендації щодо підвищення готовності до фінансування

1. Бізнес (МСБ)

Систематизувати проєктну підготовку.

Мінімальний пакет для подачі: коротка концепція (2–3 сторінки), бюджет із логікою витрат, план реалізації з KPI, модель окупності та сценарій після завершення гранту.

Розвивати партнерські моделі.

Найбільш життєздатні формати:

- бізнес + ПТО (кадрова підготовка, стажування, спільне обладнання)
- бізнес + громада (локальна генерація, енергоефективність інфраструктури)

Закривати регуляторні ризики до подачі заявки.

Дозволи, технічні умови підключення, земельні питання — одна з головних причин затримок і відмов.

2. ПТО / освітні заклади

Переходити до формату "бюджет + результат + працевлаштування".

У заявках на модернізацію інфраструктури показники мають включати не лише кількість випускників, а частку працевлаштованих у секторі.

Формалізувати партнерства з бізнесом.

Меморандуми або угоди з роботодавцями суттєво підвищують шанси на фінансування.

Інвестувати у внутрішню спроможність.

Пріоритетні компетенції: грантрайтинг, фінансове моделювання, вимірювання результатів, звітність перед донорами.

Формувати портфель підготовлених проєктів.

Реактивна модель ("готуємо заявку під дедлайн") значно менш ефективна, ніж стратегія постійної підготовки.

3. Громади

Підготувати 3–5 пріоритетних об'єктів із попереднім техніко-економічним обґрунтуванням.

Навіть спрощене техніко-економічне обґрунтування суттєво підвищує конкурентність заявки.

Будувати консорціуми.

Партнерство з бізнесом або технічним партнером дозволяє закрити вимоги до документації та ризиків.

Показувати модель довгострокової експлуатації.

Донори оцінюють не лише запуск об'єкта, а й його життєздатність після завершення фінансування.

4. Громадські організації / благодійні фонди

Впровадити стандартизований підхід до підготовки проєктів до фінансування.

Кожен проєкт має містити: концепцію, бюджет, KPI, партнерську карту та модель стійкості.

Поєднувати соціальний ефект з економічною логікою.

Фінансування дедалі частіше вимагає пояснення, як проєкт створює довгострокову цінність.

Розвивати внутрішні фінансові компетенції, а не залежати від одного експерта.

Системно фіксувати та аналізувати результати впливу проєктів.

Доказова база підвищує шанси на повторне фінансування.

Фінансові інструменти для ВДЕ в Україні наявні. Ключове обмеження — не їх відсутність, а недостатня проєктна та інституційна готовність стейкхолдерів.

Перехід до моделі підготовлених, економічно обґрунтованих і партнерських проєктів є передумовою масштабування ініціатив у сфері ВДЕ та суміжних напрямів.

СПИСОК ДОДАТКОВИХ ДЖЕРЕЛ

- Deutsche Energie-Agentur. (2024). Роль жінок в енергетичному секторі України.
- Державна служба зайнятості України & Helvetas. (2025). Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу.
- EdUP & Soloviov Consulting. (2025). Навігатор ринку праці.
- Kyiv School of Economics. (2024). Ринок праці інженерів та робітничих професій системи професійно-технічної освіти.
- І.Б. Олексів & А.М. Дрібнюк. (2023). Аналіз інструментів інвестування у відновлювану енергетику України.
- Укрпромзовніш експертиза. (2025). Оцінка потенціалу відновлюваної енергетики для малого та середнього бізнесу.
- Жіночий енергетичний клуб України & Pro-Consulting. (2024). Роль жінок в енергетичному секторі України в умовах війни: до стійкості і рівності.

Благодійний фонд "Репавер Юкрейн Фаундейшн"

Сайт: <https://repowerua.org/uk/home-ukr/>

Адреса:

вул. Лютеранська 3, Київ, 01001, Україна

<https://www.facebook.com/repowerua>

<https://www.linkedin.com/company/repowerua>

<https://twitter.com/RepowerUa>

help@repowerua.org

repowerua.org