Алла В. Череп[1], Валентина М. Гельман[2], Ольга С. Рехлицька[3]

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕПЛОПОСТАЧАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В КРАЇНІ

У статті акцентовано увагу, що ключовим завданнями держави у середньостроковій перспективі є відновлення України після російської військової агресії та реформування систем управління й економічного регулювання. Однією з важливих складових цього процесу є стабільне функціонування підприємств теплоенергетики, зокрема в місті Запоріжжі, яке має довгу історію розвитку централізованого теплопостачання. Однак економічна нестабільність, технічне зношення обладнання та виклики воєнного часу призвели до значного погіршення стану галузі. Для забезпечення ефективної роботи теплопостачальних підприємств необхідним є аналіз кадрового забезпечення, що дозволить розробити дієві заходи з утримання та розвитку персоналу в складних економічних умовах, зокрема комплексну програму стимулювання персоналу.

Ключові слова: *теплопостачальне підприємство, кадрове забезпечення, матеріальна та нематеріальна мотивація.*

Рис. 2. Табл. 3. Літ. 7.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-284-302-307

Alla Cherep, Valentyna Helman, Olha Rekhlytska

ANALYSIS OF PERSONNEL SUPPORT FOR A HEAT SUPPLY COMPANY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY IN THE COUNTRY

The article emphasizes that the key tasks for the state in the medium-term perspective are the reconstruction of Ukraine after the Russian military aggression and the reform of management systems and economic regulation. One of the important components of this process is the stable functioning of the heat energy enterprises, particularly in the city of Zaporizhzhia, which has a long history of developing centralized heat supply. However, economic instability, technical wear and tear of equipment, and the challenges of wartime have led to a significant deterioration of the industry. To ensure the effective operation of heat supply enterprises, it is necessary to analyze personnel provision, which will allow the development of effective measures for retaining and developing staff under difficult economic conditions, including a comprehensive staff incentive program.

Keywords: *heat supply enterprise, staffing support, material and non-material motivation.*

Peer-reviewed, approved and placed: *02.02.2025.*

Постановка проблеми. Ключовими завданнями розвитку України у середньостроковій перспективі є відновлення країни після російської військової агресії та реформування систем управління й економічного регулювання [1]. Місто Запоріжжя, відоме своєю промисловою потужністю, є одним із піонерів у розвитку централізованого теплопостачання в Україні. Після спорудження Дніпровської ГЕС у 1932 році була введена в експлуатацію потужна районна котельня з розгалуженою мережею теплопроводів, яка

[1] Zaporizhzhia National University. Ukraine.
[2] Zaporizhzhia National University. Ukraine.
[3] Zaporizhzhia National University. Ukraine.

© Alla Cherep, Valentyna Helman, Olha Rekhlytska, 2025

забезпечувала централізоване опалення та гаряче водопостачання. Ця система стала однією з перших у своєму роді в Україні. У 1950-х роках, з початком постачання природного газу до міста, більшість малопродуктивних котелень, що раніше працювали на вугіллі, були переведені на газове паливо. Це дозволило покращити екологічну ситуацію та здійснити технічний прорив у сфері теплоенергетики. Проте з часом зростання інфляції, підвищення цін на енергоносії та технічне застарівання обладнання призвели до фінансової та технічної кризи в теплоенергетиці Запоріжжя. Щоб подолати цю кризу та забезпечити надійне постачання теплової енергії споживачам, у 2002 році було створено Концерн "Міські теплові мережі", який об'єднав комунальні підприємства теплових мереж районів міста.

Концерн "Міські теплові мережі" здійснює виробництво, транспортування та постачання теплової енергії, експлуатацію теплоенергетичного обладнання та технічне обслуговування внутрішньобудинкових систем житлового фонду. Підприємство активно впроваджує енергоефективні технології, зокрема, має власний відділ з виготовлення та монтажу теплоізоляції, що дозволяє економити бюджетні кошти. Завдяки висококваліфікованим та ініціативним керівникам і менеджерам, Запоріжжя стало лідером у сфері підвищення ефективності української комунальної теплоенергетики [2-3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання та проблеми, що стосуються кадрової складової менеджменту, детально досліджувалися в економічній літературі такими науковцями, як Гордєєва-Герасимова Л. [4], Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. [5], Дергалюк Б. В., Дужак В. В. [6], Комеліна О. В., Гридін Д. О. [7] та іншими. Незважаючи на високий рівень наукового дослідження, що був здійснений зазначеними авторами, існує значний простір для подальших досліджень у сфері відтворення та мотивації продуктивності людських ресурсів підприємств теплопостачання, зокрема на практичному рівні. Саме вирішення проблеми, порушеної в статті на прикладі реальних даних теплопостачального підприємства, значно розширює наявний обсяг досліджень.

Метою дослідження є проведення аналізу кадрового забезпечення теплопостачального підприємства на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району

Основні результати дослідження. Стисла характеристика районних філій Концерну «Міські теплові мережі» представлена в таблиці 1.

Розподіл підключеного розрахункового теплового навантаження централізованої системи теплопостачання міста Запоріжжя між районними філіями теплопостачальної організації показано на рис. 1.

Станом на кінець 2023 року чисельність працівників Концерн «Міські теплові мережі» у місті Запоріжжя (рис. 2) складала 2 235 осіб, серед яких 1 565 жінок (70%) та 670 чоловіків (30%). Аналізуючи рис. 2, можна зробити висновок, що з кожним роком чисельність персоналу Концерну «Міські теплові мережі» зменшується. Основною причиною варто відзначити виклики війни, які впливають на економічну ситуацію та ринок праці, зокрема зміна чисельності обумовлена процесами міграцієї населення.

Таблиця 1. **Характеристика філій Концерну «Міські теплові мережі»,** *авторська розробка*

№	Найменування філії Концерну	Потужність, Гкал/год	Приєднане теплове навантаження, Гкал/год			
			На опалення	На вентиляцію	На ГВП	Загальне навантаження
1	Олександрівський район	344,7	138,1	-	37,7	175,8
2	Заводський район	163,2	67,0	-	22,6	89,6
3	Дніпровський район	564,6	266,3	0,2	86,4	352,8
4	Комунарський район	259,9	172,3	-	76,2	248,5
5	Вознесенівський район	335,9	195,9	-	46,5	242,5
6	Хортицький район	305,8	189,9	-	91,3	281,2
7	Шевченківський район	191,3	129,3	-	42,5	171,8
8	Всього	2165,5	1158,8	0,2	403	1562,4

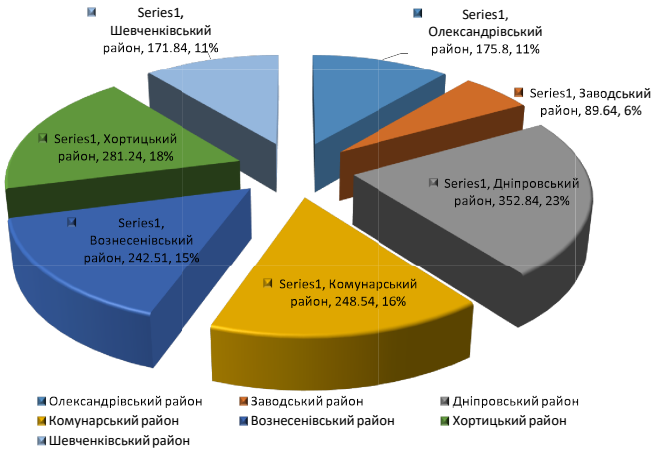

Рис. 1. **Структура розподілу підключеного розрахункового теплового навантаження централізованих систем теплопостачання між теплопостачальними організаціями,** *авторська розробка*

Рис. 2. **Чисельність працівників Концерну «Міські теплові мережі», 2021-2023 рр.**, *авторська розробка*

В табл. 2 наведена інформація щодо чисельності персоналу у філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району за 2021-2023 роки.

Таблиця 2. **Чисельність персоналу філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району, 2021-2023 рр.**, *авторська розробка*

Показник	Кількість осіб 2021 рік	Кількість осіб 2022 рік	Кількість осіб 2023 рік
Чисельність працівників, осіб	285	240	220
в тому числі:			
-жінок	180	170	165
-чоловіків	105	70	55

Згідно даних табл. 2 можна спостерігати, що динаміка чисельності працівників має тенденцію до зменшення. Проте у 2022 році, чисельність працівників різко знизилась на 16 % (45 осіб) в порівнянні з 2021 роком, але чисельність персоналу зменшилась на 7% (20 осіб) в порівнянні з 2023 роком. Ці значні коливання у кількості працівників пов'язані із початком воєнної агресії російської федерації проти України. Аналіз структури персоналу за статтю свідчить, що на підприємстві переважно працюють жінки. Їх відсоткове співвідношення до загальної кількості працівників складає: у 2021 році – 63%; у 2022 році – 71%; у 2023 році – 75%. Звернемо увагу на те, що найбільшу частку загальної кількості працівників складають особи віком до 45 років, приблизно від 51,3% до 51,9% (табл.2). Працівники у віці від 45 до 60 років становлять від 43,7% до 45,6% загальної кількості працівників. Найменшу питому вагу на підприємстві складають працівники старше 60 років, яких всього 3,1% – 4,2%.

На філії Дніпровського району наразі дуже низька чисельність молоді до 35 років, що обумовлено в першу чергу військовою агресією росії проти України та невисоким рівнем заробітної плати.

Система матеріальної мотивації на філії Дніпровського району Концерну «Міські теплові мережі» базується на нормативно-правових актах, таких як

Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», а також на Генеральній та Галузевій угодах. Проте внутрішні нормативні документи, що регламентували б порядок матеріальної мотивації персоналу, відсутні.

Таблиця 3. **Вікова структура персоналу філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району, 2021-2023 рр.,** *авторська розробка*

Показник	Кількість осіб 2021 рік	Кількість осіб 2022 рік	Кількість осіб 2023 рік
Загальна чисельність працівників	285	240	220
до 35 років	30	21	14
до 50 років	180	145	135
до 60 років	45	45	43
більше 60 років	30	29	28

Заробітна плата складається з основної та додаткової частин. Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці і визначається тарифними ставками для робітників та посадовими окладами. Додаткова заробітна плата включає в себе різноманітні доплати та надбавки, зокрема пов'язані із запуском та завершенням опалювального сезону, за роботу у нічний час, а також з урахуванням розрядності та категорії працівників.

Розмір доплат за запуск та завершення опалювального сезону може досягаьт 50% посадового окладу працівника. Доплата за роботу в нічний час встановлюється для працівників виробничих підрозділів, а саме операторів котельні за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

До методів нематеріальної мотивації на філії Дніпровського району Концерну «Міські теплові мережі» належать: формулювання чітких і досяжних цілей для працівників; інформування працівників про діяльність та успіхи підприємства; проведення корпоративних заходів для підвищення командного духу забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці; забезпечення раціонального режиму праці.

Висновки. Таким чином, для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно розробити комплексну програму стимулювання персоналу, що включатиме не лише регулярні матеріальні заохочення, але й можливості для професійного розвитку, що сприятиме збереженню кваліфікованих кадрів та підвищенню загальної конкурентоспроможності Концерну. Зокрема доцільним є запровадження таких видів преміювання: премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI) – виплата бонусів за виконання та перевиконання планових показників підприємства (виплачувати 30-40% за виконання чи перевиконання планових показників підприємства таких як, зниження втрат тепла, своєчасний ремонт, скорочення термінів усунення аварій); кваліфікаційні премії в розмірі 10-15% – за підвищення кваліфікації, проходження сертифікацій, здобуття додаткових навичок (це стимулює персонал до підвищення кваліфікації та професійного розвитку); премії за ефективність та продуктивність 15-20% – виплата

винагороди за скорочення витрат, підвищення енергоефективності та якісне виконання робіт; інноваційні премії 5-10% – за пропозиції, які покращують роботу підприємства, знижують витрати або підвищують якість послуг; премії за відсутність аварійних ситуацій 5-10% – стимулювання працівників до дотримання техніки безпеки та безаварійної роботи тощо.

1. 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://surl.li/qjsswq

2. Філія Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району: офіційний сайт. URL: http://teploseti.zp.ua/

3. Нікітіна С. Історія опалення в Запоріжжі. 2024. zaporizhzhia.name : інформаційна платформа. URL: https://zaporizhzhia.name/uk/eternal-2331-istoriya-opalennya-v-zaporizhzhi?utm_source=chatgpt.com

4. Гордєєва-Герасимова Л. Теоретичні аспекти управління персоналом в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 1. С. 45-48. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061?utm_source=chatgpt.com

5. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с. URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/uprper/?utm_source=chatgpt.com

6. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємств у кризових умовах. Науковий вісник КПІ. Економіка та менеджмент. 2023. № 2. С. 12-15. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278600?utm_source=chatgpt.com

7. Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми кадрового менеджменту підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 4. С. 20-23. URL: https://economic-prostir.com.ua/article/197-problemy-ta-vyklyky-kadrovogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-u-suchasnyh-umovah/?utm_source=chatgpt.com

---

1. Napriamky rynkovykh peretvoren u sferi teplopostachannia Ukrainy : monohrafiia / za red. M. O. Kyzyma, Ye. I. Kotliarova. Kharkiv : FOP Liburkina L. M., 2024. 338 s. URL: https://surl.li/qjsswq

2. Filiia Kontsernu «Miski teplovi merezhi» Dniprovskoho raionu: ofitsiinyi sait. URL: http://teploseti.zp.ua/

3. Nikitina S. Istoriia opalennia v Zaporizhzhi. 2024. zaporizhzhia.name : informatsiina platforma. URL: https://zaporizhzhia.name/uk/eternal-2331-istoriya-opalennya-v-zaporizhzhi?utm_source=chatgpt.com

4. Hordieieva-Herasymova L. Teoretychni aspekty upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. Molodyi vchenyi. 2023. № 1. S. 45-48. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061?utm_source=chatgpt.com

5. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / V.M. Daniuk, A.M. Kolot, H.S. Sukov ta in.; za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V.M. Daniuka. Kyiv: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 2013. 666s. URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/uprper/?utm_source=chatgpt.com

6. Derhaliuk B. V., Duzhak V. V. Kadrova polityka pidpryiemstv u kryzovykh umovakh. Naukovyi visnyk KPI. Ekonomika ta menedzhment. 2023. № 2. S. 12-15. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278600?utm_source=chatgpt.com

7. Komelina O. V., Hrydin D. O. Problemy kadrovoho menedzhmentu pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu. Ekonomichnyi prostir. 2023. № 4. S. 20-23. URL: https://economic-prostir.com.ua/article/197-problemy-ta-vyklyky-kadrovogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-u-suchasnyh-umovah/?utm_source=chatgpt.com