

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

В умовах тривалої повномасштабної війни для України як ніколи важливий розвиток оборонно-промислового комплексу (ОПК). Для забезпечення його розвитку ще у 2021 р. було затверджено Стратегію розвитку ОПК України, в якій ставилися завдання реформування і розвитку оборонної промисловості на основі інновацій, сучасних технологій та військово-технічної співпраці з іноземними партнерами. Реалізація цих завдань потребує не лише фінансового, технологічного, але й кадрового забезпечення, яке нині має значні проблеми.

Ще напередодні повномасштабної війни на ринку праці України відчувався дефіцит кваліфікованих працівників, що стримувало нарощування виробництва. Аналізуючи проблему дефіциту кадрів у промисловості в 2017 р., Янченко і Харлан відзначали — вагомим стримуючим чинником конкурентоспроможності промисловості є брак робітничих кадрів і технічних спеціалістів з відповідними якісними характеристиками для потреб виробництва [1, с. 125]. Багатьом великим підприємствам машинобудування, енергетики, металургії, оборонної, хімічної галузей не вистачало молодих кваліфікованих кадрів. Це було вагомою проблемою для АТ «Українські енергетичні машини», машинобудівного концерну «Укроборонпром» та ін. Особливо негативним був дефіцит молодих кадрів інженерно-технічних спеціальностей. У концерні «Укроборонпром» середній вік працівників на бронетанкових підприємствах складав 51,3 рік, частка працівників до 35 років була 9,6 %, а частка працівників пенсійного віку на окремих підприємствах Концерну вимушено наближалася до 100 % [2]. В умовах повномасштабної війни кадрова проблема суттєво загострилася. Опитування топ-менеджерів компаній — членів Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) у 2025 р. виявило, що 75 % опитаних підприємств мали дефіцит кадрів, як найбільш вагомий чинник обмеження їхньої діяльності [3]. Українські оборонні підприємства,

де відбувається інтенсивне зростання виробництва, відчувають значний кадровий голод, який суттєво стримує нарощування виробництва та впливає на успішність бойових дій. На думку фахівців, у війні важливе не лише протистояння армій, але й проектувальників і виробників військової техніки. Кількість слюсарів, зварювальників, інженерів, програмістів у кожної із сторін також визначає співвідношення сил на полі бою [4]. Нині найбільшому виробнику зброї АТ «Українська оборонна промисловість» бракує токарів, фрезерувальників, зварювальників, операторів верстатів. Це уповільнює процеси виробництва, ремонту техніки та передавання досвіду молодим спеціалістам. Також інноваційним оборонним компаніям бракує розробників БПЛА і конкурувати за них доводиться з ІТ-компаніями.

Нині потреба в робочій силі постійно зростає. На Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості, який об'єднує вакансії провідних сайтів з пошуку роботи, станом на 1 вересня 2025 року налічувалося 244 тис. вакансій. В середньому для одного шукача роботи налічувалося майже дві вакансії. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається серед кваліфікованих робітників за такими професіями як: електромонтер з ремонту електроустаткування, слюсар-сантехнік, слюсар-електрик, монтер колії, слюсар аварійно-відновлювальних робіт, зварник, електрогазозварник, автослюсар тощо [5]. Це саме ті професії, які необхідні ОПК. Також високим є попит на інженерно-технічних фахівців.

Проблема кадрового голоду в Україні обумовлена багатьма причинами, серед яких роботодавці частіше всього називають мобілізацію та міграцію. Однак, крім цих чинників дуже вагомою є професійна освіта та професійно-кваліфікаційна збалансованість ринку праці. Ще у передвоєнні 2019 -2021 роки, за даними Державної служби статистики, охоплення молоді віком 15-24 роки професійно-технічною та вищою освітою знизилося з 39,2 % до 33,1 %, що мало негативне значення для забезпечення ринку праці молодими кваліфікованими кадрами з сучасною професійною підготовкою. В умовах повномасштабної війни чисельність здобувачів вищої та професійно-технічної освіти ще більше знизилася. Дефіцит кадрів посилюється структурною невідповідністю професійної підготовки потребам ринку праці. Дослідження показують: лише 27,2 % працівників, які мали вищу освіту, зайняті за фахом; 29,5 % — частково працювали за спеціальністю та 43,2 % — працювали не за спеціальністю [6].

Також деформованою є структура попиту за напрями підготовки, яка не відповідає потребам економіки. Менше четверті абі-

турієнтів при вступі обирають технічні спеціальності, необхідні для інноваційної модернізації економіки. За результатами вступної компанії 2025 року, більшість поданих заявок на вступ у ЗВО була спрямована на соціально-гуманітарні спеціальності: «Менеджмент» (69,4 тис. заяв), «Психологія» (55,6 тис.), «Філологія» (55,9 тис.). На технічні спеціальності заяв в рази менше: «Машинобудування» — 4906 заяв, «Прикладна механіка» — 2962; «Електрична інженерія» — 7120 заяв [7]. Однією з причин такої ситуації є складність навчання на технічних спеціальностях і слабка якість шкільної підготовки в цілому, та особливо з математики і природничих дисциплін, про що свідчать результати міжнародного дослідження якості освіти PISA, в якому Україна приймала участь у 2018 та 2022 роках. Вони показали гірший рівень знань українських учнів порівняно з учнями розвинених країн. За результати PISA-2022, знання більшості українських 15-річних підлітків, які проходили тестування, знаходилися на базовому рівні — учні можуть виконувати завдання, які передбачають мінімальну підготовленість і спроможність мислити самостійно. Порівняно учнями країн ОЕСР відставання у навчанні з математики та природничих дисциплін становило 1,5 роки [8].

Проблема кадрового забезпечення ОПК існує і в країнах ЄС. Т. Кольманн, аналізуючи перспективи розвитку німецької оборонної промисловості та НАТО підкреслює, що гонитва за кваліфікованою робочою силою вже розпочалася [9]. Скільки саме кваліфікованої робочої сили буде бракувати, залежить від того, як інтенсивно європейські країни НАТО будуть переозброюються. Зростання витрат на оборону до 2 % ВВП до 2030 р. спричинить кадровий дефіцит у 160 тис. осіб, а при підвищенні видатків на оборону до 3 % ВВП дефіцит може зрости до 760 тис. Прогнозується, що вирішення кадрової проблеми для ОПК у ФРН та інших країнах ЄС буде здійснюватися шляхом: залучення працівників з інших галузей промисловості, які нині знаходяться в стані стагнації (наприклад автомобілебудування); перекваліфікації працівників; залучення фахівців з інших країн, при проходженні досить жорсткої безпекової перевірки; залучення фахівців із США, які звільняться в умовах реалізації політики Дональда Трампа, спрямованої на скорочення науково-дослідних інститутів й університетів.

В Україні кадрова проблема ОПК може бути більш гострою порівняно з країнами ЄС, а також не всі ті шляхи їх вирішення, що передбачаються у ФРН, для нас можливі, окрім перекваліфікації. Тому необхідно розробити і реалізувати власну програму

кадрового забезпечення оборонної промисловості, яка має включати такі напрями вирішення проблеми:

1) ефективну систему бронювання фахівців для ОПК, яка дозволить збалансувати потреби у кадрах для ЗСУ та оборонного комплексу;

2) цілеспрямовану роботу щодо повернення в Україну тих вимушених мігрантів, фахова підготовка яких відповідає потребам ОПК, шляхом створення відповідних умов та мотиваційних стимулів;

3) перепідготовку і залучення в оборонне виробництва ветеранів війни та осіб з інвалідністю, які безпосередньо мали справу зі зброєю та розуміють важливість і специфіку її виробництва;

4) формування нового покоління інноваційно та технологічно спроможної молоді шляхом розвитку і модернізації вищої та професійно-технічної освіти, розвитку STEM-освіти, якісної професійної підготовки у відповідності до потреб інноваційного розвитку економіки на основі цифрових технологій та штучного інтелекту, модернізації системи інженерної освіти, спрямованої на забезпечення потреб Індустрії 4.0;

5) посилення співпраці між закладами професійної освіти та промисловими підприємствами у сфері підготовки кваліфікованої робочої сили.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Янченко, Н.В., & Харлан, А.В. (2017). Шляхи подолання дефіциту робітничих кадрів і промислових спеціалістів. *Молодий вчений*, 4.4 (44.4), 25-29. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/29.pdf>.

2. Бойко, І. (2021). Великі промислові підприємства скаржаться на дефіцит молодих кваліфікованих кадрів. *УНІАН*. <https://www.unian.ua/economics/finance/veliki-promislovi-pidpriyemstva-skarzhatsya-na-deficit-molodih-kvalifikovanih-kadriv-novini-ukrajina-11563432.html>.

3. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. (2025). *ЕВА*. <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/>.

4. Мірошніченко, Б. (2023). Війна інженерів. Як оборонна промисловість потерпає від браку кадрів. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/09/20/704506/>.

5. Основні тренди ринку праці у 2025 році. (2025). *Державна служба зайнятості України*. <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>

6. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. (2025). *НІСД*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny>

7. Рейтинг бакалаврських спеціальностей за кількістю заяв. (2025). *Освіта*. <https://osvita.ua/consultations/95141/>.

8. PISA-2022: короткий огляд усіх основних результатів. (2023). *НУШ*. <https://nus.org.ua/articles/pisa-2022-korotkyj-oglyad-usih-osnovnyh-rezultativ/>.

9. Кольманн, Т. (2025). Танки замість автомобілів: як змінюється ринок праці у ФРН. *DW*. <https://www.dw.com/uk/tanki-zamist-avtomobiliv-ak-zminuetsa-rinok-praci-v-nimeccini/a-72056845>.