The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Received: *September 1, 2025* | **Revisions Requested:** - | **Revision Received:** -
Accepted: *November 20, 2025* | **Published Online:** *March 21, 2026*

Licensed (C) by Creative Commons Attribution International License 4.0 (CC BY-NC-SA)

DOI: 10.62524/msj.2025.3.4.3

Обґрунтування перспективної системи мобілізації України: планування людського ресурсу в умовах кризових ситуацій

Анатолій Баргилевич
кандидат військових наук, старший дослідник
Генеральний інспектор Міністерства оборони України
Апарат Міністерства оборони
03168, проспект Повітряних Сил, 6, Київ, Україна
e-mail: A.barhilevych@mil.ua
ORCID: 0000-0002-4799-0908

Володимир Кириленко
доктор економічних наук, професор
начальник кафедри економічної теорії
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03057, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
e-mail: kyrylenko.v.i@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7433-0630

Олександр Павлюк
командувач Сухопутних військ Збройних Сил України
Командування Сухопутних військ Збройних Сил України
04119, вулиця Дегтярівська, 19/7, Київ, Україна
e-mail: press.ksv@post.mil.gov.ua
ORCID: 0000-0002-6520-0797

Олександр Войтко
доктор військових наук, доцент
начальник інституту стратегічних комунікацій
Національний університет оборони України
03049, проспект Повітряних Сил, 28, Київ, Україна
e-mail: o.voytko@ukr.net
ORCID: 0000-0002-4610-4476

Володимир Дідіченко
кандидат військових наук, старший науковий співробітник
старший науковий співробітник
Центральний науково-дослідний інститут ЗбройнихСил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи мобілізації в Україні, яка в умовах російсько-української війни 2014–2025 рр. зазнала значних викликів і виявила низку недоліків. В умовах сучасних загроз національній безпеці мобілізаційна готовність є критично важливою складовою обороноздатності держави. Метою статті є обґрунтування перспективної моделі системи мобілізації України на основі аналізу національного і міжнародного досвіду. У статті проведено аналіз сучасного стану системи мобілізації України, визначено проблеми, які виникли під час російсько-української війни. Досліджено міжнародний досвід організації мобілізації, зокрема в країнах НАТО та Ізраїлі. Показано, що системний аналіз зарубіжних кейсів формування та розвитку системи мобілізації є надійною основою для формування ефективної системи мобілізації України. Для аналізу використано методи історичної рефлексії, порівняльного аналізу, історичний і системний підходи для структуризації досвіду та виокремлення факторів успішності. Запропоновано шляхи вдосконалення системи мобілізації України з урахуванням сучасних організаційних, кадрових, технологічних та правових підходів. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання передового іноземного досвіду для оптимізації системи мобілізації України в умовах тривалої російсько-української війни та майбутнього відновлення країни. Результати роботи можуть бути корисними науковцям і практикам, які займаються питаннями мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Ключові слова: мобілізація; резервісти; військовий облік; територіальні центри комплектування та соціальної підтримки; цифровізація.

Вступ (Introduction)

Масштабна російсько-українська війна, що триває з 2014 року і особливо загострилася після широкомасштабного вторгнення у 2022-му, висунула на перший план питання щодо ефективної мобілізації людських резервів. Система мобілізації України пройшла випробування екстремальними умовами: від часткових мобілізацій 2014–2015 років до загальної мобілізації, оголошеної в лютому 2022 року. За цей час було накопичено унікальний досвід, виявлено низку проблем і реалізовано важливі нормативні зміни. Одночасно постала потреба осмислити міжнародний досвід – від підходів НАТО до ізраїльської моделі всеосяжної служби, щоб визначити, які елементи можуть посилити українську систему. Для досягнення цієї мети у статті проаналізовано уроки мобілізації в Україні під час війни, розглянуто приклади інших держав, окреслено ключові недоліки чинної системи та запропоновано модель перспективної системи мобілізації України з організаційного, кадрового, інформаційного, правового та технологічного погляду. Рекомендації підкріплено посиланнями на аналітичні матеріали, закони, наукові публікації та офіційні джерела.

Методологічна основа (Methodological Framework)

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує системний аналіз, історико-правові методи, статистичні узагальнення та порівняльний аналіз міжнародного досвіду.

Зокрема, у працях О. І. Гріненка, О. П. Кутового та М. І. Шапталенка [1] визначено напрями вдосконалення національного законодавства у сфері мобілізаційної підготовки. Автори підкреслюють необхідність послідовного оновлення нормативної бази та наближення її до сучасних умов оборонного будівництва. Б. В. Бойко [2] провів комплексне дослідження публічного адміністрування у сфері мобілізації, наголошуючи на еволюції доктринальних підходів у 2014–2024 рр. П. Б. Волотівський у своїх роботах [3, 4] акцентує увагу на ролі органів державної влади у забезпеченні мобілізаційної готовності, підкреслюючи важливість інтеграції мобілізаційної підготовки в систему загальної оборони держави. Дослідження

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

О. Остапенка [5] спрямоване на вдосконалення організаційних і правових механізмів публічного управління мобілізацією, а О. М. Романова [6] розкриває юридичні аспекти мобілізації та проблеми адміністративного регулювання. Своєю чергою, Ю. А. Шевчук [7] аналізує правові засади адміністративно-правового забезпечення мобілізаційної підготовки в Україні, пропонуючи шляхи усунення суперечностей у законодавстві.

Нормативно-правову основу дослідження становлять закони України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" [8], "Про основи національного спротиву" [9], "Про військовий обов'язок і військову службу" [10], а також Закон "Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів" [11]. Важливе місце посідають постанови Кабінету Міністрів України – "Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних" [12], "Про реалізацію експериментального проєкту щодо уточнення облікових даних призовників і резервістів, які перебувають за кордоном" [13], а також "Про затвердження Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації" [14].

Значну увагу приділено й міжнародному досвіду мобілізації. Зокрема, P. Szymański [15] аналізує різні форми призову у країнах Північної Європи та Балтії (універсальний, вибірковий, лотерейний). Є. Букет [16] досліджує моделі мобілізації у США, Туреччині та Ізраїлі, підкреслюючи їхні переваги та відмінності. В. Кевлюк [17] узагальнює світовий досвід функціонування військових комісаріатів та сучасних моделей комплектування. Польський досвід унормування мобілізаційних приписів відображено у Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej [18], яке регламентує припис резервістів та мобілізаційних ресурсів.

Застосування зазначених методів і джерел забезпечило комплексний аналіз національної системи мобілізації та дозволило зіставити її розвиток із практиками інших держав, що створює наукове підґрунтя для формування перспективної моделі мобілізаційної системи України.

Результати і обговорення (Results and Discussions)

Широкомасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року стало випробуванням системи мобілізації на новому рівні. В Україні було запроваджено воєнний стан і оголошено загальну мобілізацію, яку було багаторазово продовжено указами Президента України та рішеннями Верховної Ради України. Завдяки досвіду попередніх років розгортання військ відбулося оперативно, але водночас постала необхідність негайно оновити правове поле під потреби великої війни. Лише за перші місяці після лютого 2022 року було ухвалено низку важливих нормативно-правових актів, спрямованих на розгортання та реалізацію мобілізаційних заходів, а також підвищення їхньої ефективності [19–25]. Трансформації торкнулися багатьох аспектів: від процедур військового обліку та розширення переліку даних про призовників до змін у вікових та пільгових категоріях. Зокрема, у 2022–2023 роках зменшили граничний призовний вік з 27 до 25 років, уточнили список осіб, що не підлягають призову під час мобілізації, переглянули підстави для відстрочки, впорядкували бронювання працівників критичних сфер, посилили соцзахист військових та їхніх сімей.

Важливою віхою стало набуття чинності Законом України "Про основи національного спротиву" (з 1 січня 2022 р.), згідно з яким напередодні війни було створено Територіальну оборону та визначено нову концепцію резерву [9].

Відповідно до цього закону військкомати було переформатовано на Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) – тобто, на додаток до призову, вони мали опікуватися взаємодією з резервістами і ветеранами, соціальними питаннями тощо. Також у законі передбачено, що в особливий період Президент України може призвати резервістів оперативного резерву без оголошення мобілізації – цей механізм уперше застосували 22 лютого 2022 р., коли для посилення оборони призвали частину резервістів на службу за добу до вторгнення.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

У ході широкомасштабної збройної агресії законодавці вносили й інші зміни, а навесні 2023 року було розроблено нову редакцію закону про мобілізаційну підготовку та мобілізацію.

У 2023–2024 рр. Міністерство оборони України (МО України) спільно з Міністерством цифрової трансформації України (Мінцифри) запустили електронний сервіс "Резерв+" та Електронний кабінет призовника / резервіста, де громадяни можуть дистанційно актуалізувати свої дані, стати на облік або перевірити відстрочки. Верховна Рада України підтримала проєкт Закону України № 10062, а Президент України підписав Закон України № 3549-IX про цифровізацію військового обліку, у якому визначено перелік даних у Єдиному державному реєстрі призовників, військовозобов'язаних та резервістів (ЄДРВ) [24, 25].

Отже, у відповідь на безпрецедентні виклики війни Україна здійснила суттєву модернізацію своєї системи мобілізаці – як на рівні законів, так і за допомогою практичних заходів з підготовки резерву.

Можна стверджувати, що на той час система мобілізації України забезпечила розгортання Збройних Сил України (ЗС України) в умовах раптового удару. Однак у процесі її функціонування виявилося чимало проблем і недоліків. Частина з них зумовлені спадком застарілих підходів, інші – надзвичайними навантаженнями війни, а деякі – організаційними прорахунками. До найбільш суттєвих належать (рис. 1):

1. *Відсутність повної цифровізації та прозорості обліку*. Попри запущений ЄДРВ, до середини 2023 року система ТЦК та СП все ще значною мірою спиралася на паперові картотеки та ручне вручення повісток. Це призводило до того, що дані про багатьох громадян були застарілими або неповними.

Зусилля з цифровізації, що активізувалися лише в 2024 році, покликані усунути ці вади, але їх потрібно довести до кінця.

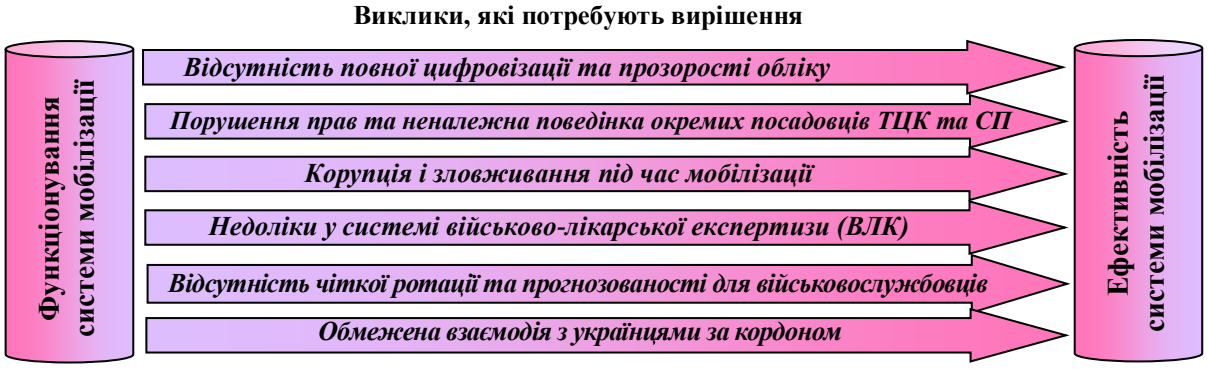


Рисунок 1. Проблеми і недоліки процесу функціонування системи мобілізації у 2022–2023 роках

2. *Порушення прав та неналежна поведінка окремих посадовців ТЦК та СП*. Великий суспільний резонанс викликали випадки, коли працівники ТЦК та СП вдавалися до незаконних чи брутальних дій під час вручення повісток. Це свідчило про відсутність чітких інструкцій і навчання персоналу ТЦК та СП щодо правомірних методів оповіщення [26, 27].

3. *Корупція і зловживання під час мобілізації*. На жаль, війна не викорінила старих проблем. У 2023 році країну сколихнули скандали, коли з'ясувалося, що деякі посадовці ТЦК та СП наживалися на схемах ухилення від призову. РНБО України в серпні 2023 року ухвалила безпрецедентне рішення – звільнити всіх начальників обласних ТЦК та СП; замість них призначити офіцерів, що пройшли фронт і мають незаплямовану репутацію [28]. Проблема корупції проявлялася передусім у двох сферах: а) "відкуп" від призову через підроблення медичних документів (військово-лікарські комісії (ВЛК) стали осередком ризику, де за гроші могли надати фіктивну довідку про непридатність); б) нелегальний перетин кордону

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

чоловіками призовного віку за хабарі або за підробленими документами (через визнання “непридатними” до служби тощо) [29].

4. *Недоліки у системі військово-лікарської експертизи.* Окремо слід відзначити проблему медичного відбору мобілізованих. Через великий обсяг роботи і кадровий дефіцит( ) ВЛК у 2022–2023 рр. не завжди якісно перевіряли стан здоров’я мобілізованих. Мали місце резонансні випадки, коли до збройних сил потрапляли люди з тяжкими хворобами, які швидко помирали або отримували каліцтва [30].

Із середини 2023 року Міністерство охорони здоров’я та МО України впроваджують цифровізацію ВЛК: електронний реєстр медичних висновків, автоматизація документообігу, переведення частини комісій у цивільні лікарні, аби розвантажити військових лікарів.

5. *Відсутність чіткої ротації та прогнозованості для військовослужбовців*. Через ситуацію на фронті Україна була змушена відмовитися від планування демобілізації: всі, хто був призваний після 24.02.2022, служать без визначеного кінцевого терміну. Законодавчо підтверджено, що процедура мобілізації є незворотною, навіть якщо її провели з порушеннями [31]. Військовослужбовці та їхні родини перебувають у невизначеності щодо тривалості служби. Це позначається на морально-психологічному стані й потребує розв’язання після стабілізації ситуації на фронті.

6. *Обмежена взаємодія з українцями за кордоном*. На початку війни сотні тисяч громадян (переважно жінки та діти, але також частина чоловіків призовного віку) виїхали за межі України. Чоловікам-гррромадянам, які стали на консульський облік за кордоном, законом було надано відстрочку від призову на весь час перебування за кордоном. Проте не всі чоловіки стали на облік – дехто уникав цього, щоб не повертатися. Наразі постає питання: як обліковувати потенційних резервістів з числа діаспори і тих, хто виїхав. Зараз важливо налагодити облік і зв’язок із цими громадянами [32]. Це теж елемент системи мобілізації – взаємодія із закордонним резервом. Існуюча система має прогалини у цьому аспекті.

Загалом, перелічені недоліки не применшують досягнень мобілізаційної кампанії – ЗС України були укомплектовані настільки, щоб зупинити ворога і перейти до контрнаступу. Але для довготривалого протистояння потрібна більш стійка, справедлива і сучасна система мобілізації, яка мінімізує людський фактор з його зловживаннями, забезпечує прозорість і довіру, ефективно використовує резерви і не виснажує суспільство.

Для створення такої системи доцільно вивчати, аналізувати та використовувати досвід іноземних держав.

Міжнародний досвід мобілізації

Україна не перша країна, що стикається з необхідністю швидко мобілізувати значні людські ресурси в умовах війни. Корисно розглянути підходи, які застосовують інші держави – як ті, що належать до НАТО (США, Польща, Естонія), так і Ізраїль, відомий своєю моделлю загального військового обов’язку. Кожна з цих країн має власні традиції мобілізації, що склалися історично, але всі вони шукають баланс між професійною армією та підготовленим резервом.

США: резервна армія та технології

Сполучені Штати Америки вже майже 50 років мають суто добровольчу контрактну армію – призов на строкову службу там було скасовано у 1973 році після війни у В’єтнамі [16]. Однак система мобілізації в США й далі існує у вигляді розгалужених резервних компонентів. До складу резерву входять Національна гвардія та Резерв збройних сил США – сотні тисяч підготовлених військових, які у мирний час працюють на цивільних посадах, але регулярно проходять військові збори (традиційно “один вікенд на місяць і два тижні влітку”). У разі потреби президент США може швидко активувати ці резервні сили для посилення регулярної армії. Показовим є приклад Корпусу морської піхоти США: він складається з трьох регулярних дивізій (та авіакрил), а четверта дивізія Корпусу – цілком укомплектована

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

резервістами, включно з командиром дивізії [33]. Така інтеграція резерву означає, що резервісти від початку організаційно приписані до конкретних військових частин і у разі мобілізації одразу вливаються в їхній склад.

Американський досвід також демонструє важливість цифрового обліку та управління персоналом. У США створено єдину електронну систему даних про військовослужбовців і резервістів (так званий DEERS), яка містить інформацію про кожного потенційного резервіста. Повістки в разі відновлення призову (якщо Конгрес ухвалить таке рішення) можуть розподілятися за допомогою випадкової лотереї, як це практикувалося під час війни у В'єтнамі [16].

Сьогодні головний акцент робиться на високотехнологічному управлінні резервом: цифрові платформи відстежують готовність кожного резервіста, його спеціальність, місце перебування, стан здоров'я тощо. Такий підхід дозволяє за потреби швидко знайти і призвати саме тих спеціалістів, які потрібні (скажімо, пілотів безпілотників, IT-фахівців для кібероборони тощо). Крім того, розвинена система соціальних гарантій стимулює американців вступати до резерву: резервістам надаються освітні пільги, медичне страхування, пенсійні накопичення за вислугу років тощо.

Отже, модель США демонструє переваги добровільного резерву, що постійно підтримує навички і керується сучасними інформаційними системами. Хоча демографічна і безпекова ситуація України інша, деякі елементи – як-от цифровий облік та інтеграція резервістів у штати військових частин – є орієнтирами для вдосконалення української системи.

Польща: розбудова "армії резервістів"

Польща, як член НАТО, тривалий час спиралася на професійну армію і навіть скасувала строковий призов у 2009 році. Однак агресія росії проти України у 2014-му та 2022 роках змусила поляків переосмислити підходи до оборони. У 2022 р. Польща ухвалила масштабний "Акт про захист Вітчизни", яким поставила за мету збільшити чисельність збройних сил до 300 тис. осіб і довести військовий бюджет до 3% ВВП. Ключовим нововведенням цього закону стало запровадження добровільної основної військової служби [34]. Йдеться про те, що будь-який громадянин, придатний до служби, може добровільно пройти 28-денний курс базової підготовки з подальшим 11-місячним стажуванням у війську, після чого вирішити – залишитися на контракті чи перейти в резерв. Отже, Польща фактично створює новий резерв кадрово навчених військових, не запроваджуючи обов'язковий призов.

На найвищому рівні оголошено амбітні плани: уже у 2024 році стартувала програма масштабної підготовки цивільних, щоб до 2027 року тренувати по 100 тисяч добровольців щорічно [35]. Мета – "поза межами професійної армії та сил територіальної оборони де-факто збудувати армію резервістів". Це найбільшою мірою зумовлено уроками війни в Україні. Польська влада прямо заявляє, що кожен охочий громадянин має отримати шанс здобути військові навички. Для мотивації пропонуються бонуси – наприклад, можливість безкоштовно здобути водійські права категорії С чи інші корисні спеціальності під час військової підготовки. Такі кваліфікації стануть у пригоді й у цивільному житті, і під час служби. Окрім того, до тренувань заохочують державних службовців: урядовців та посадовців закликали добровільно пройти військові вишколи, подаючи приклад суспільству [18].

Паралельно із цим Польща розвиває сили територіальної оборони (WOT), створені у 2017 році. Бригади територіальної оборони складаються з місцевих добровольців, які регулярно тренуються і можуть залучатися для захисту свого регіону.

WOT налічує десятки тисяч бійців. У разі війни вони разом із резервістами з добровільної служби швидко розгортаються на допомогу професійній армії. Ці зусилля значно підкріплюються технологічно: Польща теж створила електронний реєстр військовозобов'язаних, упроваджує цифрові платформи для керування призовом. Зокрема, повідомляється про плани запустити обов'язкову електронну реєстрацію всіх чоловіків

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

призовного віку, а в майбутньому – можливість надсилання електронних повісток.

Польський підхід можна охарактеризувати як проактивне формування великого навченого резерву в мирний час. Не повертаючи традиційного примусового призову, держава створює привабливі можливості для добровольців навчатися військової справи. Це підвищує загальну обороноздатність і готує ґрунт для мобілізації без значного соціального спротиву, адже значна частина суспільства буде вже охоплена базовою підготовкою. Для України, з її досвідом масового добровольчого руху 2022 року, польська модель цікава тим, як системно перетворити ентузіазм громадян на сталу систему підготовки резерву.

Естонія: цифровий призов і регулярні навчання резервістів

Естонія – маленька країна з населенням ~1.3 млн, але вона вибудувала одну з найефективніших систем мобілізації в Європі. Після відновлення незалежності в 1991 році естонці запозичили фінську модель універсальної військової повинності для чоловіків та концепцію "тотального захисту". Строкова служба (8–11 місяців) є обов'язковою для всіх придатних чоловіків, після чого їх зараховують до резерву. Майже вся боєготова армія Естонії складається з резервістів – у мирний час чисельність збройних сил ~7 тис. (лише 27% від штату воєнного часу), тоді як мобілізаційне розгортання збільшує їх до ~25 тис. або більше [15]. Функціонують механізми швидкого призову резервістів на навчання і в разі надзвичайної ситуації.

Важлива відмінність Естонії – ставка на цифрові технології у всіх сферах державного управління, включно з обороною. У країні створено передову систему електронного урядування, і військовий облік не виняток. Існує єдина електронна база даних призовників та резервістів, пов'язана із системою національних ідентифікаційних карт. Повідомлення про призов чи виклик на навчальні збори резервісти можуть отримувати через електронні засоби (наприклад, через офіційні електронні скриньки або SMS). Зокрема, в Естонії проводяться щорічні раптові мобілізаційні навчання "Okas" ("Шип"), коли за рішенням уряду буквально за добу викликають кілька сотень резервістів певної спеціальності. Повідомлення їм надсилають електронно, і оцінюється, наскільки швидко вони з'являться у свої частини. За даними естонського уряду, такі навчання дозволяють перевірити повний цикл: від ухвалення рішення про мобілізацію до прибуття резервістів у військові частини [15] . Наприклад, у навчанні "Okas 2019" було за сигналом піднято понад 800 резервістів, які успішно приєдналися до своїх підрозділів протягом лічених годин [36]. Це підтверджує високий рівень готовності та ефективність цифрової системи оповіщення.

Естонія також має Союз оборони (Kaitseliit) – добровольче воєнізоване формування, де цивільні особи (в тому числі жінки) у вільний час навчаються військової справи, зберігають вдома видану стрілецьку зброю і в разі війни діють як підтримка армії.

Ця мережа ще більше розширює мобілізаційний потенціал країни. З точки зору соціальної моделі, в Естонії служба розглядається як почесний обов'язок: без проходження служби важко зробити державну кар'єру чи навіть отримати певні пільги [16]. Це мотивує молодь виконувати свій обов'язок.

Отже, досвід Естонії демонструє переваги комплексного підходу: універсальний призов для підготовки широкого резерву + сучасні IT-рішення для керування мобілізацією + регулярні навчання резервістів для підтримання готовності. Ключовий виклик для таких моделей – політична воля негайно оголосити мобілізацію в разі загрози. Естонці та фіни усвідомлюють, що процес розгортання резервної армії потребує часу, тому максимально його скоротили завдяки наперед продуманим процедурам. У контексті України естонський досвід цікавий щодо цифровізації та тісної взаємодії із суспільством, хоча запровадження строкової військової служби для всіх наразі не на порядку денному.

Ізраїль: тотальна мобілізація і робота з резервом

Ізраїль вирізняється, мабуть, найвищим рівнем залучення населення до оборони. У країні

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

діє загальний військовий обов'язок для євреїв – як чоловіків, так і жінок. Більшість молоді по досягненні 18 років проходить службу (чоловіки ~32 місяці, жінки ~24 місяці), після чого майже всіх зараховують до резерву й регулярно викликають на збори до 40+, а офіцери – до ~50 років. Історично були винятки для деяких груп: зокрема, ультраортодоксальних євреїв (хареді) довгий час звільняли від служби з релігійних міркувань, що навіть викликало соціальну напругу і протести населення [16]. Однак у 2023 році уряд розпочав реформи, прагнучи поступово залучити і хареді до національної служби, оскільки вважає, що в умовах екзистенційної загрози служити мають всі.

Особливістю ізраїльської системи є її гнучкість і всеохопність. У жовтні 2023 року під час нападу ХАМАС Ізраїль провів миттєву мобілізацію ~360 тисяч резервістів за кілька днів, що фактично подвоїло чисельність ЦАХАЛу (Армії оборони Ізраїлю). Причому мобілізували всіх, кого можна, навіть людей з певними хворобами – для них знайшли відповідні посади (канцелярія, логістика тощо), адже в Ізраїлі служать навіть люди із серйозними захворюваннями: їх розподіляють на посади згідно зі станом здоров'я [16]. Якщо ж через стан здоров'я служити абсолютно неможливо – таку людину офіційно звільняють від призову у воєнний час, але це поодинокі випадки. Натомість ветерани, які відслужили строкову службу, автоматично зобов'язані з'явитися у свою резервну частину у разі мобілізації (їм телефонують або надсилають повідомлення, але багато хто й сам прибуває за першим повідомленням). Ізраїльська культура безпеки побудована за принципом: "діти захищають батьків, а не навпаки", тобто молодше покоління бере на себе основний тягар військової служби. Служба настільки інтегрована в життя, що без неї важко досягти успіху – ветеранам надають переваги під час працевлаштування, вони мають доступ до пільгового кредитування й користуються великою повагою [16].

Технологічно Ізраїль, як високорозвинена держава, також упроваджує цифрові рішення в мобілізації. Значну роль відіграє система централізованого обліку (аналогу нашого реєстру), яка автоматично відслідковує всіх військовозобов'язаних. Є практика розсилання електронних повісток і повідомлень резервістам через SMS та email – зокрема, під час мобілізації 2023 р. багато резервістів отримали виклик у цифровому форматі й мусили підтвердити його отримання через спеціальний додаток. Ізраїль також постійно вдосконалює систему управління резервом: кожен підрозділ знає свій склад резервістів, регулярно проводить з ними збори (зазвичай 2–4 тижні на рік), держава фінансово компенсує роботодавцям їхню відсутність. Завдяки цьому зв'язок "людина – військова частина" не переривається десятиліттями.

Для України, яка зараз мобілізує переважно чоловіків і лише добровольців з-поміж жінок, ізраїльський досвід показує, наскільки могутнім ресурсом може бути все населення за правильної організації. Хоча пряма імплементація моделі (призов жінок, зберігання зброї вдома тощо) Україні не підходить з культурних та правових причин, ідеї максимальної інтеграції резерву в суспільство, регулярних тренувань та надання ветеранам соціальних преференцій є надзвичайно цінними. Вони допомагають сформувати свідоме ставлення громадян до обов'язку захисту держави.

Перспективна модель мобілізаційної системи ЗС України: шляхи вдосконалення

Беручи до уваги аналіз національного та зарубіжного досвіду, можна окреслити контури перспективної системи мобілізації ЗС України. Вона має ґрунтуватися на принципах оперативності, справедливості, технологічності та суспільної підтримки. Нижче сформульовано основні аспекти такої моделі за напрямами: організаційно-кадровим, інформаційно-технологічним та правовим і соціальним (рис. 2). Кожен аспект підкріплено пропозиціями, реалізація яких уже частково триває або на які вказують експерти й успішний досвід партнерів.

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine
ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Організаційні та кадрові аспекти

Реформа ТЦК та СП, укріплення кадрового потенціалу. Необхідно довести до кінця очищення і перезавантаження ТЦК та СП. Звільнення скомпрометованих начальників ТЦК та СП [30] та призначення замість них офіцерів із бойовим досвідом слід доповнити системним навчанням усього персоналу ТЦК та СП етики, прав людини і нових правил роботи. ТЦК та СП мають перетворитися з "карально-призовних пунктів" на сервісні офіси з мобілізації, які надають роз'яснення, допомагають громадянам розібратися зі своїм статусом, спрямовують добровольців до лав збройних сил або надають відстрочки тим, хто має на це право. Необхідно впровадити жорсткий нагляд і внутрішній контроль: створити в рамках ТЦК та СП підрозділи внутрішньої безпеки або регулярно залучати НАЗК / ДБР для моніторингу можливих корупційних ризиків. Кожен випадок порушень має отримувати миттєву реакцію – звільнення і покарання винних, публічний осуд. Лише так можна відновити довіру громадян до цієї структури.

Підвищення мотивації особового складу ТЦК та СП. Щоб люди, які відповідають за мобілізацію, не шукали "лівих" заробітків, слід переглянути їхнє матеріальне забезпечення. Доцільно підняти зарплати працівникам ТЦК та СП (особливо рядовим працівникам, інспекторам), встановити для них ротацію (щоб не сиділи роками на одному місці й не обзаводилися неформальними зв'язками), можливо, запровадити поліграф та інші методи добору під час призначення на ці посади. Також варто розглянути ідею залучення до ТЦК та СП цивільних фахівців на контрактній основі – наприклад, ІТ-спеціалістів, діловодів, соціальних працівників. Це зменшить навантаження на військових і привнесе культуру держслужби.

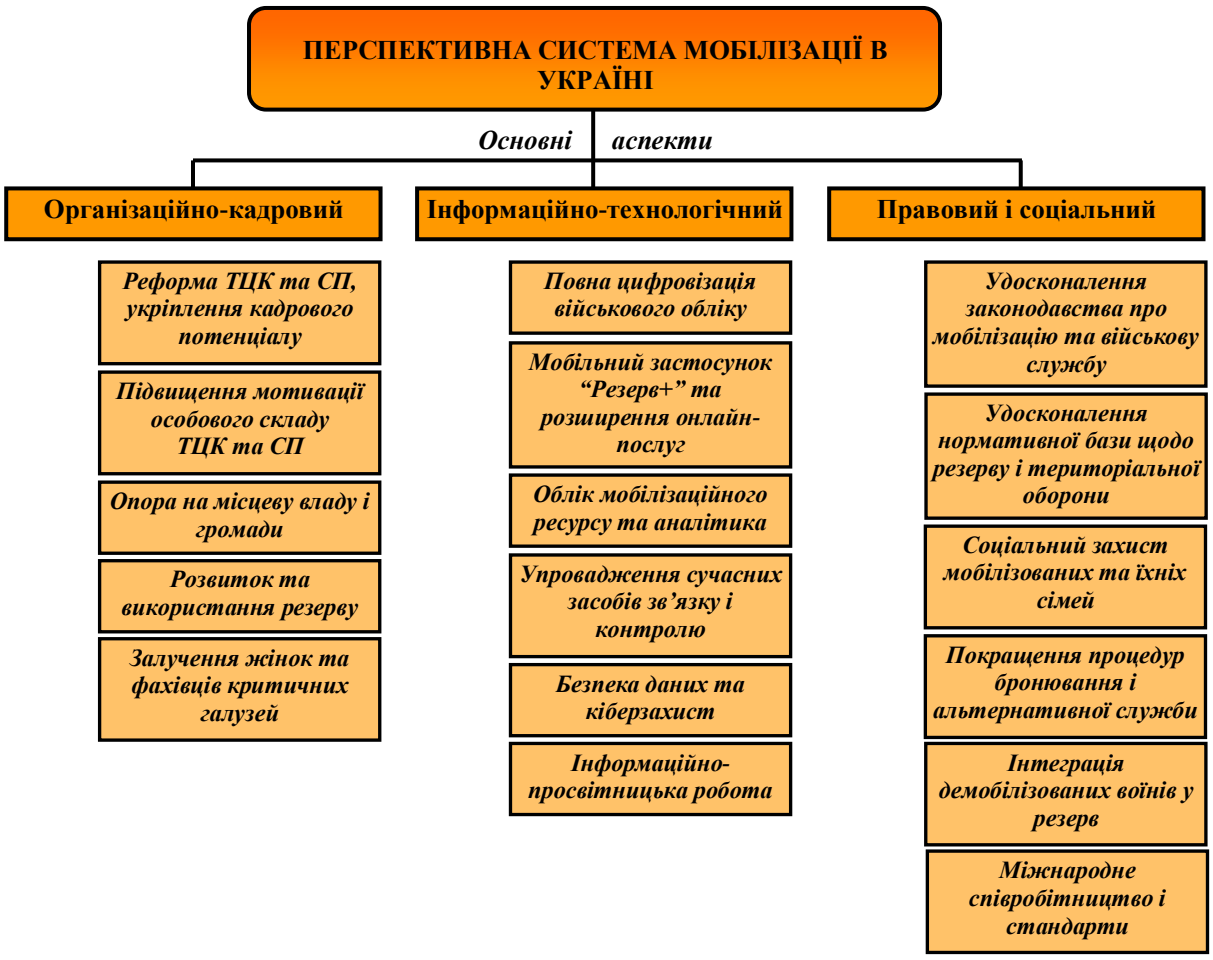


Рисунок 2. Основні аспекти перспективної моделі системи мобілізації в Україні

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Опора на місцеву владу і громади. На законодавчому рівні слід чітко визначити роль органів місцевого самоврядування у військовому обліку та мобілізації. Уже зараз закон передбачає персональну відповідальність голів громад і керівників підприємств за ведення військового обліку, але цю норму треба наповнити реальним змістом. Пропонується створити при кожній громаді (містечку, ОТГ) штаб сприяння мобілізації за участі представника ТЦК та СП, місцевого голови та громадських активістів (ветеранів, волонтерів). Такий штаб може спільно проводити роз'яснювальну роботу, виявляти осіб, котрі підлягають призову, допомагати організувати їхню явку, а головне – чути зворотний зв'язок від громади. Взаємодія з громадами важлива і для розшуку ухилянтів – замість облав краще, коли місцева влада сама вмовить людину з'явитися, роз'яснить їй наслідки ухилення.

Розвиток та використання резерву. Перспективна модель має перейти від реактивної мобілізації "ловимо кого знайдемо" до планової роботи з резервом. Для цього необхідно інституалізувати кілька категорій резерву: оперативний резерв I черги (всі бойові ветерани, які звільняються зі служби), оперативний резерв II черги (особи, які пройшли військову підготовку, але ще не брали участі в бойових діях: випускники військових кафедр, колишні строковики тощо) та громадський резерв (особи без військового досвіду, які виявили бажання пройти підготовку). З кожною категорією потрібна своя робота.

Залучення жінок та фахівців критичних галузей. Хоча основний мобілізаційний ресурс – чоловіки, не можна ігнорувати потенціал жінок. Уже зараз тисячі жінок служать добровільно, у тому числі на передовій. Перспективна система має передбачати продуману роботу з жіночим резервом: популяризація військових спеціальностей серед жінок, створення належних умов служби (побут, екіпірування), гнучкі форми контракту (наприклад, часткова зайнятість в резерві). Жінок можна ширше залучати до проходження служби в підрозділах забезпечення, зв'язку, медицини, кібероборони, де їхні навички будуть особливо корисними і водночас не виникає гендерних обмежень.

Так само необхідно оптимально використати ресурс фахівців у критичних цивільних галузях: інженерів, IT-спеціалістів, науковців. Вони можуть стати частиною "наукового і технічного резерву ЗС України" – співпрацювати з силами оборони у своїй сфері.

Інформаційні та технологічні аспекти

Повна цифровізація військового обліку. У найближчі 1–2 роки слід завершити реалізацію законів про ЄДРВ і електронний документообіг. Кожен військовозобов'язаний має отримати електронний кабінет, де буде бачити свій обліковий статус, наявність відстрочки, результати ВЛК тощо. Цей кабінет також стане каналом офіційної комунікації: через нього можна надіслати повістку або запрошення на медкомісію (з дублюванням на email, телефон). Важливо, щоб цифрова система була захищеною – тут доречно використати досвід Естонії, яка зберігає резервні копії баз за кордоном.

Мобільний застосунок "Резерв+" та розширення онлайн-послуг. Уже зроблено перші кроки: запущено застосунок "*Резерв+*", що дозволяє військовозобов'язаним дистанційно оновлювати дані й навіть подавати заяви.

Перспективна система має розширити спектр онлайн-послуг: через "*Резерв+*" чи портал "Дія" мають надаватися довідки військовозобов'язаного, витяги з реєстру, мають здійснюватися запис на прийом до ВЛК, подача скарги чи звернення, запис добровольцем тощо.

Облік мобілізаційного ресурсу та аналітика. Збір великих даних (Big Data) про військовозобов'язаних відкриває можливості для їх глибокого аналізу і прогнозування потреб. Перспективна система має включати аналітичний модуль при Генеральному штабі ЗС України / МО України, який на основі даних реєстру оцінює наявний ресурс за віком, спеціальностями, регіонами; моделює різні сценарії мобілізації (наприклад, скільки людей певного фаху можна призвати за місяць, не підірвавши економіку); відстежує ефективність

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

мобілізаційних заходів (відсоток явки за повістками, причини непридатності, типові хвороби тощо). Це дозволить ухвалювати рішення на основі отриманих даних. Цифрова система зробить мобілізацію "розумною", гнучкою до військових потреб.

Упровадження сучасних засобів зв'язку і контролю. Необхідно офіційно дозволити використання електронної пошти, SMS, месенджерів для сповіщення військовозобов'язаних (звісно, з відповідними заходами безпеки – наприклад, лист підписано керівником ТЦК та СП і дубльовано в особистому кабінеті). Також можна застосувати технології геолокації: не для стеження за всіма, а для, наприклад, пошуку ухилянтів, оголошених у розшук. Коли йдеться про осіб, котрі ухиляються від закону, держава має діяти ефективно.

Безпека даних та кіберзахист. Захист від хакерських атак на реєстри чи від інформаційно-психологічних операцій (ІПСО), щоб підірвати довіру, має бути багаторівневим: резервне копіювання даних, постійний аудит кібербезпеки, навчання персоналу кібергігієни. Необхідно мати резервні способи управління мобілізацією на випадок виведення з ладу електронних систем: наприклад, мати автономні локальні бази в кожному регіоні, які синхронізуються раз на добу з центральним, але можуть працювати автономно, якщо зв'язок втрачено.

Інформаційно-просвітницька робота. Перспективна система мобілізації має бути підтримана суспільством, а цього можна досягти лише через відкритість і діалог. Необхідно запустити при Міністерстві оборони постійну інформаційну кампанію про мобілізацію: пояснювати, кого і чому призивають, які права військовозобов'язаних, як працюють ВЛК, які є пільги у військових і їхніх сімей. Прозорість статистики також важлива: Міністерство оборони може публікувати періодично дані (без надмірних деталей) про перебіг мобілізації: скільки призвано, які спеціальності потрібні, скільки добровольців, скільки відмов тощо. Коли суспільство поінформоване, менше місця для панічних чуток.

Правові та соціальні аспекти

Удосконалення законодавства про мобілізацію та військову службу. Потрібно завершити оновлення базового Закону України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" з урахуванням уроків війни. Зокрема, варто чітко виписати поняття ротації й демобілізації.

Удосконалення нормативної бази щодо резерву і територіальної оборони. Закон "Про основи національного спротиву" вже заклав фундамент, але потребує уточнень на основі практики: визначити статус добровольців територіальної оборони в разі їхньої участі у бойових діях (чи зараховувати це як службу, які гарантії тощо); законодавчо оформити різні категорії резервістів, їхні обов'язки і права, доцільно ухвалити окремий закон "Про резерв Збройних Сил України", який комплексно опише питання обліку, підготовки, стимулювання резервістів у мирний час і порядок їхнього призову в особливий період.

Соціальний захист мобілізованих та їхніх сімей. Мобілізація – це не лише про збір людей, а й про підтримку тих, хто йде воювати, і їхніх родин. Принцип "призвав – отже, відповідаєш" має бути керівним. Що необхідно: своєчасні виплати грошового забезпечення, податкові пільги та соціальні гарантії для сімей мобілізованих (збереження робочого місця (вже є норма), виплати допомоги на дітей, пріоритетний запис дітей у дитячі садки та школи, безоплатний проїзд родичам для відвідання поранених тощо), переглянути систему пільг з урахуванням масштабу війни (землі на всіх не вистачить – можливо, замінити грошовою компенсацією; забезпечити доступною іпотекою ветеранів тощо).

Покращення процедур бронювання і альтернативної служби. Система бронювання (звільнення від призову фахівців, потрібних для економіки) має бути прозорою і автоматизованою, щоб уникнути корупції. Критерії, за якими підприємство може забронювати працівників, слід регулярно переглядати відповідно до потреб фронту та тилу.

Інтеграція демобілізованих воїнів в резерв. Після закінчення бойових дій тисячі нинішніх військових повернуться до цивільного життя. Дуже важливо, щоб вони не "загубилися":

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

держава має запропонувати їм продовжити служити, але в новій якості – як основа професійного резерву. Для цього слід ще до демобілізації розробити програми перекваліфікації ветеранів у інструкторів, офіцерів запасу, резервістів підвищеної готовності. Можливо, варто запровадити контракт резервіста: коли людина звільняється з військової служби, але укладає контракт резервіста, за яким зобов'язується кілька разів на рік проходити збори і за потреби першою з'явитися за мобілізацією (в обмін на щомісячну символічну платню і ті самі соцгарантії, що й у військових). Таким чином, досвід не буде втрачено, а розподілено в системі.

Міжнародне співробітництво і стандарти. Україна має продовжити переймати найкращі практики у союзників. Перспективна система має бути інтоперабельною з системами НАТО на рівні обміну інформацією (щоб, скажімо, під час спільних операцій легко обмінюватися даними про персонал, медичними картками тощо, зрозуміло, в рамках безпеки).

Висновок (Conclusion)

Україна стоїть на порозі докорінної трансформації своєї системи мобілізації. Досвід війни виявив як слабкі місця старої моделі – фрагментарність обліку, бюрократичність, корупційні ризики, так і силу народу, який масово став на захист Батьківщини. Перспективна мобілізаційна система ЗС України має будуватися навколо цієї сили народу, спираючись на довіру, партнерство між державою і громадянами, сучасні технології та кращі світові практики. Від ізраїльського підходу нам потрібна всеохопність і готовність кожного придатного громадянина стати на захист держави; від натівського – чітке планування резерву і мотивація служити навіть у мирний час; від власних уроків – розуміння, що гідне ставлення до військового і прозорість процесів підвищують ефективність оборони.

Реалізація запропонованої моделі вимагатиме оновлення нормативної бази, інвестицій у ІТ-інфраструктуру, великої організаційної роботи та комунікації. Проте більшість необхідних кроків уже окреслено: цифровізація, законодавці працюють над змінами, суспільство загартувалося війною і готове сприймати нововведення, головне – не згаяти час; система мобілізації – "армія всередині країни", і від її злагодженості залежить, чи зможемо ми реалізувати свій людський потенціал у протистоянні з ворогом. Удосконалена система мобілізації в Україні стане запорукою того, що навіть затяжна війна не виснажить наш оборонний потенціал, а навпаки – чим довше ми боремось, тим сильнішим стає наше військо. Це особливо важливо з огляду на майбутнє: мати надійний мобілізаційний механізм означає стримувати агресора від нових посягань. Отже, інвестуючи в цю реформу сьогодні, Україна інвестує у свою безпеку і свободу на десятиліття вперед.

Рекомендації (Recommendations)

Матеріали статті можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації, а також освітніми і науковими закладами, органами державної влади та військовими структурами, які залучені до формування та реалізації мобілізаційної політики України. Отримані результати становлять практичну цінність для розроблення організаційно-правових механізмів модернізації мобілізаційної системи, запровадження сучасних цифрових інструментів військового обліку та підвищення рівня соціального захисту військовозобов'язаних і резервістів.

Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз ефективності впровадження цифрових технологій у сфері мобілізації, вивчення зарубіжного досвіду залучення резервістів у довготривалих конфліктах, оцінювання соціально-правових механізмів забезпечення балансу між оборонними потребами держави та правами громадян, а також формування концепції сталого розвитку мобілізаційної системи України в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський безпековий простір.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Конфлікт інтересів (Conflict of Interest)

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів за тематикою статті.

Використані джерела

1. Гріненко, О. І., Кутовий, О. П., Шапталенко, М. І. (2017). Напрями подальшого удосконалення національного законодавства у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації. *Зб. наук. пр. ЦВСД НУО України, 1 (59)*, 16–20.
2. Бойко, Б. В. (2024). Публічне адміністрування у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації: генеза доктринального дослідження та нормативно-правового регулювання в Україні в 2014–2024 рр. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Право, 85* (2), 248–257.
3. Волотівський, П. Б. (2020). Питання забезпечення повноважень органів державної влади у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації. *Наука і оборона, 1,* 13–20.
4. Волотівський, П. Б. (2019). Мобілізаційна підготовка та мобілізація – важливі складові організації оборони України. *Наука і оборона, 4,* 13–19.
5. Остапенко, О. (2024). Удосконалення організаційного і правового механізмів публічного управління мобілізацією. *Теоретичні та прикладні питання державотворення, 31,* 55–68. http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/306537
6. Романова, О. М. (2023). Юридичні аспекти мобілізації в Україні. Адміністративне право і процес. Фінансове право. Інформаційне право. *Часопис Київського ун-ту права, 1,* 73–78. https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/813
7. Шевчук, Ю. А. (2024). Правові засади адміністративно-правового забезпечення мобілізаційної підготовки та мобілізації в Україні. *Академічні візії, 30,* 1–13. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1250
8. Верховна Рада України. (1993, 21 жовт.). *Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію (3543-XII, зі змінами).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12
9. Верховна Рада України. (2021, 16 лип.). *Про основи національного спротиву (1702-IX).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20
10. Верховна Рада України. (1992, 25 бер.). *Про військовий обов'язок і військову службу (2232-XII, зі змінами).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12
11. Верховна Рада України. (2017, 16 бер.). *Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів (1951-VIII).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19
12. Кабінет Міністрів України. (2022, 30 груд.). *Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних (1487/2022).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF
13. Кабінет Міністрів України. (2024, 17 трав.). *Про реалізацію експериментального проекту щодо уточнення облікових даних призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які постійно або тимчасово перебувають за кордоном (565/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2024-%D0%BF
14. Кабінет Міністрів України. (2024, 16 трав.). *Про затвердження Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період (560/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-%D0%BF
15. Szymański, P. (2024, Sept. 23). Universal, selective, and lottery-based: conscription in the Nordic and Baltic states. *OSW Commentary*. https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-09-23/universal-selective-and-lottery-based-conscription-nordic-and
16. Букет, Є. (2024, 4 лип.). Світовий досвід мобілізації: як призивають на військову службу в США, Туреччині та Ізраїлі. *ArmyInform*. https://armyinform.com.ua/2024/07/04/svitovyj-dosvid-mobilizacziyi-yak-pryzyvayut-na-vijskovu-sluzhbu-v-ssha-turechchyni-ta-izrayili

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

17. Кевлюк, В. (2023, 11 серп.). Упіймай військкома-2. Світовий досвід. *LB.ua*. https://lb.ua/society/2023/08/11/569478_upiymay_viyskkoma2_svitoviy.html
18. Minister Obrony Narodowej. (2024, 22 maja). *Rozporządzenie w sprawie przydziałów mobilizacyjnych i pracowniczych przydziałów mobilizacyjnych* (Dz.U. 823, 3 czerwca 2024). https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/przydzialy-mobilizacyjne-i-pracownicze-przydzialy-mobilizacyjne-21982543
19. Президент України. (2022, 24 лют.). *Про загальну мобілізацію (69/2022)*. https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413
20. Президент України. (2022, 24 лют.). *Про введення воєнного стану в Україні (64/2022)*. https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397
21. Кабінет Міністрів України. (2022, 3 бер.). *Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану (194/2022)*. https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-bronyuvannya-vijskovozobovyazanih-v-umovah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu-194
22. Кабінет Міністрів України. (2022, 30 груд.). *Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів (1487/2022)*. https://document.vobu.ua/doc/16672
23. Міністерство оборони України. (2022, 15 вер.). *Наказ "Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України" (280/2022)*. https://zakononline.com.ua/documents/show/510965___777992
24. Верховна Рада України. (2023, 18 вер.). *Проєкт Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення порядку обробки та використання даних у державних реєстрах для військового обліку та набуття статусу ветерана війни під час дії воєнного стану" (10062/2023)*. https://ips.ligazakon.net/document/JI09972I?an=1
25. Верховна Рада України. (2024, 16 січ.). *Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення порядку обробки та використання даних у державних реєстрах для військового обліку та набуття статусу ветерана війни під час дії воєнного стану (3549-IX)*. https://ips.ligazakon.net/document/view/t243549?an=211&ed=2024_01_16
26. Якубович, Т., & Модіна, О. (2023, 29 серп.). Конфлікти з ТЦК на вулицях: що відбувається з повістками, хто порушник і як бути. *Радіо Свобода*. https://www.radiosvoboda.org/a/povistky-tck-skandal/32568424.html
27. Високолян, О. (2024, 11 квіт.). Порушення при врученні повісток: резонансні інциденти та реакція влади. *Радіо Свобода*. https://www.radiosvoboda.org/a/intsydenty-viyskomat-povistka-mobilizatsiya/32899108.html
28. Шепелева, А. (2023, 11 серп.). Всіх обласних військкомів звільнять – Зеленський після РНБО. *DW*. https://www.dw.com/uk/vsih-oblasnih-vijskkomiv-zvilnat-zelenskij-pisla-rnbo/a-66504736
29. Ржеутська, Л. (2023, 27 лип.). Як унеможливити корупцію під час мобілізації? *DW*. https://www.dw.com/uk/sprava-borisova-abo-ak-unemozliviti-korupciu-pid-cas-mobilizacii/a-66367796
30. В Одеській області мобілізували чоловіка з епілепсією, він помер у частині – прокуратура. (2023, 7 серп.). *Радіо Свобода*. https://www.radiosvoboda.org/a/news-odeska-oblast-mobilizacija-smert/32537834.html
31. Бровко, Л. (2025, 17 бер.). Верховний Суд: мобілізація незворотна, навіть якщо її провели з порушеннями. *Бабель*. https://babel.ua/news/116322-verhovniy-sud-mobilizaciya-nezvorotna-navit-yakshcho-jiji-proveli-z-porushennyami
32. Тарасенко, Д. (2024, 13 черв.). Постановка на військовий облік тих, хто за кордоном. *Facebook*. https://www.facebook.com/advocat.tarasenko/posts/
33. *4-а дивізія морської піхоти (США)*. (2025). Wikipedia contributors. (n.d.). Retrieved Aug.

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

25 from https://uk.wikipedia.org/wiki/4-а_дивізія_морської_піхоти_(США)
34. Сафронов, Т. (2022, 21 трав.). У Польщі запустили добровільну строкову військову службу. *Мілітарний*. https://militarnyi.com/uk/news/u-polshhi-zapustyly-dobrovilnu-strokovu-vijskovu-sluzhbu
35. Havryshchak, R. (2025, March 11). Прем'єр Польщі: у 2027 році ми досягнемо можливості військової підготовки 100 тис. добровольців на рік. *Polska Agencja Prasowa*. https://www.pap.pl/ua/ukrainian/news/premer-polschi-u-2027-roci-mi-dosyagnemo-mozhlivosti-viyskovoi-pidgotovki-100-tis
36. Hankewitz, S. (2018, Nov. 1). Estonia calls up 1,248 reservists for a snap military exercise. *Estonian World*. https://estonianworld.com/security/estonia-calls-up-1248-reservists-for-a-snap-military-exercise/

References

1. Hrynenko, O. I., Kutovyi, O. P., & Shaptalenko, M. I. (2017). Directions for further improvement of national legislation in the field of mobilization preparation and mobilization. *Collection of Scientific Works of the Center for Military-Strategic Studies of the National Defense University of Ukraine*, *1* (59), 16–20.
2. Boiko, B. V. (2024). Public administration in the field of mobilization preparation and mobilization: the genesis of doctrinal research and legal regulation in Ukraine in 2014–2024. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, *85* (2), 248–257.
3. Volotivskyi, P. B. (2020). Issues of ensuring the powers of state authorities in the field of mobilization preparation and mobilization. *Science and Defense: Quarterly Scientific-Theoretical and Scientific-Practical Journal*, *1*, 13–20.
4. Volotivskyi, P. B. (2019). Mobilization preparation and mobilization – important components of the organization of Ukraine's defense. *Science and Defense*, *4*, 13–19.
5. Ostapenko, O. (2024). Improving organizational and legal mechanisms of public administration of mobilization. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, *31*, 55–68. http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/306537
6. Romanova, O. M. (2023). Legal aspects of mobilization in Ukraine. *Administrative Law and Process. Financial Law. Information Law: Journal of Kyiv University of Law*, *1*, 73–78. https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/813
7. Shevchuk, Yu. A. (2024). Legal foundations of administrative and legal support of mobilization preparation and mobilization in Ukraine. *Academic Visions*, *30*, 1–13. https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1250
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993, Oct. 21). *On Mobilization Preparation and Mobilization (3543-XII, as amended).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021, July 16). *On the Fundamentals of National Resistance (1702-IX)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1992, March 25). *On Military Duty and Military Service (2232-XII, as amended).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, March 16). *On the Unified State Register of Conscripts, Persons Liable for Military Service and Reservists (1951-VIII).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, Dec. 30). *On the Unified State Register of Persons Liable for Military Service (1487/2022).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, May 17). *On the implementation of an experimental project to clarify registration data of conscripts, persons liable for military service and reservists permanently or temporarily abroad (565/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2024-%D0%BF

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, May 16). *On approval of the Procedure for conscription of citizens into military service during mobilization, in a special period (560/2024)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-%D0%BF
15. Szymański, P. (2024, Sept. 23). Universal, selective, and lottery-based: conscription in the Nordic and Baltic states. *OSW Commentary*. https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-09-23/universal-selective-and-lottery-based-conscription-nordic-and
16. Buket, Ye. (2024, July 4). World experience of mobilization: how military service is conducted in the USA, Turkey, and Israel. *ArmyInform*. https://armyinform.com.ua/2024/07/04/svitovyj-dosvid-mobilizacziyi-yak-pryzyvayut-na-vijskovu-sluzhbu-v-ssha-turechchyni-ta-izrayili
17. Kevliuk, V. (2023, Aug. 11). Catch the commissar-2. World experience. *LB.ua*. https://lb.ua/society/2023/08/11/569478_upiymay_viyskkoma2_svitoviy.html
18. Minister Obrony Narodowej. (2024, May 22). *Regulation on mobilization assignments and labor mobilization assignments* (Dz.U. 823, June 3, 2024). https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/przydzialy-mobilizacyjne-i-pracownicze-przydzialy-mobilizacyjne-21982543
19. President of Ukraine. (2022, Febr. 24). *On General Mobilization (69/2022)*. https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413
20. President of Ukraine. (2022, Febr. 24). *On the Introduction of Martial Law in Ukraine (64/2022)*. https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397
21. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 3). *Certain issues of reservation of persons liable for military service under martial law (194/2022)*. https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-bronyuvannya-vijskovozobovyazanih-v-umovah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu-194
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, Dec. 30). *On approval of the Procedure for the organization and maintenance of military registration of conscripts, persons liable for military service and reservists (1487/2022)*. https://document.vobu.ua/doc/16672
23. Ministry of Defense of Ukraine. (2022, Sept. 15). *Order "On approval of the Instruction on personnel registration in the system of the Ministry of Defense of Ukraine" (280/2022)*. https://zakononline.com.ua/documents/show/510965___777992
24. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023, Sept. 18). *Draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Improvement of the Procedure for Processing and Use of Data in State Registers for Military Registration and Acquisition of Veteran Status During Martial Law (10062/2023)*. https://ips.ligazakon.net/document/JI09972I?an=1
25. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024, Jan. 16). *On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Improvement of the Procedure for Processing and Use of Data in State Registers for Military Registration and Acquisition of Veteran Status During Martial Law (3549-IX)*. https://ips.ligazakon.net/document/view/t243549?an=211&ed=2024_01_16
26. Yakubovych, T., & Modina, O. (2023, Aug. 29). Conflicts with Territorial Recruitment Centers in the streets: what is happening with summons, who is the violator, and what to do. *Radio Svoboda*. https://www.radiosvoboda.org/a/povistky-tck-skandal/32568424.html
27. Vysokolian, O. (2024, Apr. 11). Violations in serving summons: high-profile incidents and government reaction. *Radio Svoboda*. https://www.radiosvoboda.org/a/intsydenty-viyskomat-povistka-mobilizatsiya/32899108.html
28. Shepeleva, A. (2023, Aug. 11). All regional commissars will be dismissed – Zelenskyy after NSDC. *DW*. https://www.dw.com/uk/vsih-oblasnih-vijskkomiv-zvilnat-zelenskij-pisla-rnbo/a-66504736
29. Rzheutska, L. (2023, July 27). How to prevent corruption during mobilization? *DW*. https://www.dw.com/uk/sprava-borisova-abo-ak-unemozliviti-korupciu-pid-cas-mobilizacii/a-

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

66367796
30. In Odesa region, a man with epilepsy was mobilized and died in a unit – prosecutor's office. (2023, Aug. 7). *Radio Svoboda.* https://www.radiosvoboda.org/a/news-odeska-oblast-mobilizacija-smert/32537834.html
31. Brovko, L. (2025, March 17). Supreme Court: Mobilization is irreversible, even if carried out with violations. *Babel*. https://babel.ua/news/116322-verhovniy-sud-mobilizaciya-nezvorotna-navit-yakshcho-jiji-proveli-z-porushennyami
32. Tarasenko, D. (2024, June 13). Military registration of those abroad. *Facebook*. https://www.facebook.com/advocat.tarasenko/posts/
33. *4th Marine Division (USA).* (2025). Wikipedia contributors. (n.d.). Retrieved Aug. 25 from https://uk.wikipedia.org/wiki/4-а_дивізія_морської_піхоти_(США)
34. Safronov, T. (2022, May 21). Poland launched voluntary conscription service. *Militarnyi*. https://militarnyi.com/uk/news/u-polshhi-zapustyly-dobrovilnu-strokovu-vijskovu-sluzhbu
35. Havryshchak, R. (2025, March 11). Polish Prime Minister: In 2027 we will reach the ability to train 100,000 volunteers annually. *Polska Agencja Prasowa*. https://www.pap.pl/ua/ukrainian/news/premer-polschi-u-2027-roci-mi-dosyagnemo-mozhlivosti-viyskovoi-pidgotovki-100-tis
36. Hankewitz, S. (2018, November 1). Estonia calls up 1,248 reservists for a snap military exercise. *Estonian World*. https://estonianworld.com/security/estonia-calls-up-1248-reservists-for-a-snap-military-exercise/

Justification of the Prospective Mobilization System of Ukraine: Human Resource Planning in Crisis Situations

Anatolii Barhylevych
Candidate of Military Sciences, Senior Research Fellow
The General Inspector of the Ministry of Defence
The Office of the Ministry of Defence
03168, Povitrianykh Syl avenue, 6, Kyiv, Ukraine
e-mail: A.barhilevych@mil.ua
ORCID: 0000-0002-4799-0908

Volodymyr Kyrylenko
Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of the Department of Economic Theory
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
03057, Peremohy Avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: kyrylenko.v.i@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7433-0630

Oleksandr Pavliuk
Commander of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine
Command of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine
04119, Dehtiarivska Street, 19/7, Kyiv, Ukraine
e-mail: press.ksv@post.mil.gov.ua
ORCID: 0000-0002-6520-0797

The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

ISSN (print): 2786-9318
ISSN (online): 2786-9326
Military Science. Vol. 3 No. 4 (2025)

Oleksandr Voitko
Doctor of Military Sciences, Associate Professor
Head of the Institute of Strategic Communications
National Defence University of Ukraine
03049, Povitroflotskyi Avenue, 28, Kyiv, Ukraine
e-mail: o.voytko@ukr.net
ORCID: 0000-0002-4610-4476

Volodymyr Didichenko
Candidate of Military Sciences (PhD in Military Science), Senior Researcher
Senior Research Fellow
The Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: DVP1951@ukr.net
ORCID: 0000-0002-0440-2299

Abstract. The relevance of the study is determined by the need to improve the mobilisation system in Ukraine, which, in the context of the Russian-Ukrainian war of 2014–2025, faced significant challenges and revealed a number of shortcomings. In the context of modern threats to national security, mobilisation readiness is a critically important component of the state's defence capability. The purpose of this article is to justify a perspective model for Ukraine's mobilisation system based on an analysis of national and international experience. The article analyses the current state of Ukraine's mobilisation system and identifies the problems that emerged during the Russian-Ukrainian war. International experience in organising mobilisation, particularly in NATO countries and Israel, is examined. It is shown that a systematic analysis of foreign cases of the formation and development of mobilisation systems is a reliable basis for the formation of an effective mobilisation system in Ukraine. The analysis uses methods of historical reflection, comparative analysis, historical and systematic approaches to structure experience and identify success factors. Ways to improve Ukraine's mobilisation system are proposed, taking into account modern organisational, personnel, technological and legal approaches. The practical significance of the results lies in the possibility of using advanced foreign experience to optimise Ukraine's mobilisation system in the context of the ongoing Russian-Ukrainian war and the future restoration of the country. The results of the work may be useful for researchers and practitioners involved in mobilisation training and mobilisation.

Keywords: mobilisation; reservists; military registration; territorial recruitment and social support centres; digitalisation.