The Central Research institute
of the Armed Forces of Ukraine

Military Science. Vol. 3 No. 1 (2025)

DOI: 10.62524/msj.2025.3.1.13

Аналіз наявної системи кадрового менеджменту Збройних Сил України, її складові та елементи: структурно-функціональна модель підготовки громадян до військової служби

Олег Семененко
доктор військових наук, професор
заступник начальника Центрального науково-дослідного інституту
Збройних Сил України з наукової роботи
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: aosemenenko@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6477-3414

Віктор Царинник
ад'юнкт штатний науково-організаційного відділу
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України
03049, проспект Повітряних Сил, 28 Б, Київ, Україна
e-mail: viktor_0202@i.ua
ORCID: 0009-0003-8638-6353

Сергій Баранов
начальник Головного управління Генерального штабу Збройних Сил України
Генеральний штаб Збройних Сил України
003168, проспект Повітряних Сил, 6, Київ, Україна
e-mail: sharada3699@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3306-943X

Олег Тарасов
кандидат військових наук, доцент
доцент кафедри військової підготовки
Національний авіаційний університет
03058, проспект Любомира Гузара, 1, Київ, Україна
e-mail: tarasovo@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6763-8653

Анотація. Актуальність дослідження зазначеної тематики полягає в тому, що система кадрового менеджменту Збройних Сил України є ключовим інструментом управління людськими ресурсами у військовій сфері. Вона забезпечує ефективне комплектування, підготовку, розвиток та мотивацію особового складу, що безпосередньо впливає на боєздатність військ. На сьогодні кадровий менеджмент набув критичної важливості через військові виклики, спричинені агресією російської федерації проти України, поступовим переходом на стандарти НАТО та зростанням ролі технологій, для опанування яких необхідне залучення людського капіталу відповідної компетентності. Цей виклик потребує більш уніфікованого, комплексного та стратегічно скоординованого підходу до розбудови новітньої системи кадрового менеджменту. Тому першим логічним кроком у цьому напрямку є проведення аналізу наявної системи кадрового менеджменту, її складових та

елементів, виявлення в ній сильних і слабких сторін, зрозуміти, які її елементи ефективно працюють і потребують збереження або вдосконалення, а які є застарілими чи неефективними. Це дозволить передбачити можливі ризики, у разі реформи наявної системи, та розробити шляхи їхнього уникнення або мінімізації. Основними методами дослідження є системний підхід, що дозволяє комплексно розглядати кадровий менеджмент, та системний аналіз, який забезпечує глибоке вивчення окремих підсистем. Використано також методи індукції та дедукції для формування загальних висновків на основі окремих фактів і закономірностей. Застосовано порівняння, класифікацію, узагальнення та систематизацію для впорядкування отриманих даних, а моделювання допомогло відтворити структуру та взаємодію елементів системи кадрового менеджменту. Матеріали статті можуть бути корисними керівникам країни вищої ланки, вищому командного складу сил оборони та безпеки держави, аналітикам, науковцям і дослідникам у галузі національної безпеки та оборонного менеджменту, органів військового управління, які виконують завдання та функції кадрового менеджменту.

Ключові слова: кадровий менеджмент, комплектування, людські ресурси Збройних Сил України, модель, підсистема, система, система кадрового менеджменту, управління людськими ресурсами.

Вступ

Війна росії проти України – це протистояння сторін з різним рівнем ресурсів і можливостей. Е.Мак, який є прабатьком-засновником терміна “асиметричний конфлікт”, ще у 1975 році у своїй статті “Чому великі держави програють малі війни: політика асиметричного конфлікту” досліджував випадки поразки розвинених країн у війнах, прикладом якого є політична поразка США у В’єтнамі. Такі елементи як: безпілотні технології, штучний інтелект, автономні бойові системи, кібер- та інформаційна війна, гіперзвукова та високоточна зброя – це ті технології, які безумовно відіграють ключову роль у війні. Але, чи можливо застосувати новітні технологічні рішення та технології не маючи у своєму арсеналі відповідно підготовлений, сформований і розвинутий в межах своєї професійної компетентності людський капітал? Відповіддю на це запитання вочевидь буде “Ні”.

У сучасних конфліктах не лише технічні засоби визначають результат, а й правильне управління персоналом, адаптивність і мотивація військових та цивільних. Тому в основі ідеї розвитку людського капіталу сил оборони є створення новітньої системи кадрового менеджменту (СКМ) Збройних Сил України (ЗС України), розроблення та впровадження прозорої, чіткої і справедливої стратегії залучення та розвитку людського капіталу, де людину слід розглядати як “технологія” – інтелектуалізація військ. ЗС України у своїй перспективній структурі потребують новітньої СКМ, яка дозволить створити цілісну систему залучення, підготовки, навчання, ефективного застосування та утримання людського капіталу. Проте, для створення нової системи необхідно комплексно і системно вивчити наявну, що дозволить виявити її сильні та слабкі сторони.

Ефективне управління людським капіталом – це не просто організаційний аспект, а технологічний чинник, що може змінити динаміку війни. Армії із застарілими принципами, які спираються лише на кількість і жорстку дисципліну, програватимуть тим, хто використовує адаптивні та інноваційні підходи, зокрема в аспекті кадрового менеджменту.

Питання кадрового менеджменту достатньо висвітлено у науковій літературі [1–8], що підтверджує його актуальність. Тому, аналіз чинної СКМ допоможе зрозуміти, які її елементи працюють ефективно, а які потребують збереження або вдосконалення. Без ґрунтовного аналізу поточна система може бути змінена хаотично, що може призвести до

нових проблем. Правильне вивчення наявної системи дозволить ефективно розподілити людські, матеріальні та фінансові ресурси, не допускаючи дублювання функцій або бюрократичних затримок. Отже, аналіз наявної СКМ ЗС України є актуальним і необхідним для розробки дієвої, ефективної та перспективної моделі.

Методологічна основа

До основних понять [10], що є дотичними до визначеної у статті проблеми, варто віднести такі:

Система управління персоналом (система кадрового менеджменту, система управління людськими ресурсами) – сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом, взаємодії органів військового управління в процесі планування, обґрунтування, формування, ухвалення та реалізації управлінських (кадрових) рішень.

Управління персоналом (кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами) – сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи.

Проте, на відміну від визначення "*кадрового менеджменту*", що трактує нам Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року [10] як "*сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом…"*, більш широкого визначення дає нам Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року [11], де визначено, що:

Кадровий менеджмент (управління персоналом, управління людськими ресурсами) – процес планування, організації, координації та контролю, пов'язаний із залученням громадян на військову службу, їх освітою та підготовкою, супроводженням кар'єри, мотивацією, звільненням з військової служби, а також переходом від військової кар'єри до цивільного життя.

Перше визначення описує управління персоналом загалом, наголошуючи лише на принципах, методах, засобах і формах, які спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи. Воно більш загальне і застосовується до будь-якої організації чи сфери. Друге визначення зосереджене на кадровому менеджменті у військовому контексті. Воно містить конкретні етапи: залучення громадян на військову службу, їх підготовку, супровід кар'єри, мотивацію, звільнення та адаптацію до цивільного життя.

Таким чином можна стверджувати, що СКМ неможливо відокремити від системи управління в цілому, тому що до складу першої належать не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усі лінійні керівники (від керівника та керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва). Отже, СКМ є складовою системи управління, яка виконує одну з провідних її ролей.

Головною метою функціонування СКМ є створення умов для гарантованого та якісного комплектування ЗС України підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання. Одним з основних напрямків досягнення мети вважається приведення СКМ за змістом, формою та організаційною структурою у відповідність до перспективної моделі ЗС України.

СКМ виконує низку ключових функцій, спрямованих на ефективне управління персоналом, підтримання боєздатності та розвиток військовослужбовців. Основні функції цієї системи включають [12], [13]:

Комплектування особовим складом:

відбір, підготовка громадян для проходження військової служби (праці) у ЗС України, призов на військову службу, прийняття на військову службу за контрактом, розподіл особового складу відповідно до штатних посад, їх адаптація, навчання та підготовка.

Планування та управління кар'єрою:

атестація військовослужбовців, просування по службі, формування кадрового резерву, присвоєння військових звань, стимулювання до служби (праці) у ЗС України, створення належних умов для проходження військової служби і роботи працівників, подолання конфліктних ситуацій у колективах.

Професійна підготовка та розвиток персоналу:

набуття військово-професійних компетентностей, освіта у вищих військових навчальних закладах (ВВНЗ), курси підвищення кваліфікації, курси професійної військової освіти (L-курси); підготовка в навчальних закладах НАТО.

Мотивація персоналу:

систематичне оцінювання результативності військової служби, заохочення та нагородження, матеріальне та соціальне забезпечення.

Соціальний та психологічний супровід (підтримка персоналу):

психологічне забезпечення та реабілітація, соціальна підтримка військовослужбовців та членів їхніх сімей, адаптація до цивільного життя (допомога у працевлаштуванні після звільнення з військової служби тощо).

Облік та документування службової діяльності:

ведення особових справ військовослужбовців та державних службовців, електронний облік кадрів, видача службових документів, довідок та посвідчень.

Звільнення (демобілізація) та адаптація до цивільного життя:

організація звільнення у запас або у відставку, реабілітація та адаптація звільнених військовослужбовців, контроль за дотриманням прав та гарантій при звільненні.

Ці функції забезпечують ефективне управління людськими ресурсами ЗС України, підвищують професіоналізм військовослужбовців і сприяють зміцненню обороноздатності держави.

СКМ функціонує як одна цілісна та неподільна система і становить єдність процесів, де будь-яка її складова (підсистема, елемент) принципово не може існувати одна без одної та виконувати окремо свої функції. Отже, СКМ у процесі функціонування виступає як цілісне утворення, у якому між структурою і функціями існує взаємозв'язок та взаємообумовленість. СКМ можна відтворити у вигляді моделі (рис. 1), яка буде відтворювати взаємозв'язок між окремими підсистемами, імітувати її будову, процеси та явища, а саме:

підсистема підготовки громадян до військової служби;

підсистема обліку призовників, військовозобов'язаних, резервісті та прийняття на військову службу;

підсистема підготовки до національного спротиву;

підсистема органів управління персоналом;

підсистема правової основи військового обов'язку, військової служби та служби у військовому резерві;

автоматизована підсистема управління персоналом;

підсистема проходження військової служби;

підсистема звільнення з військової служби, виконання військового обов'язку в запасі та адаптації до цивільного життя.

Отже, ми бачимо, що СКМ складається із окремих підсистем, складових та елементів, кожна з яких визначає низку різних завдань і функцій, які в процесі своєї діяльності утворюють загальну систему.

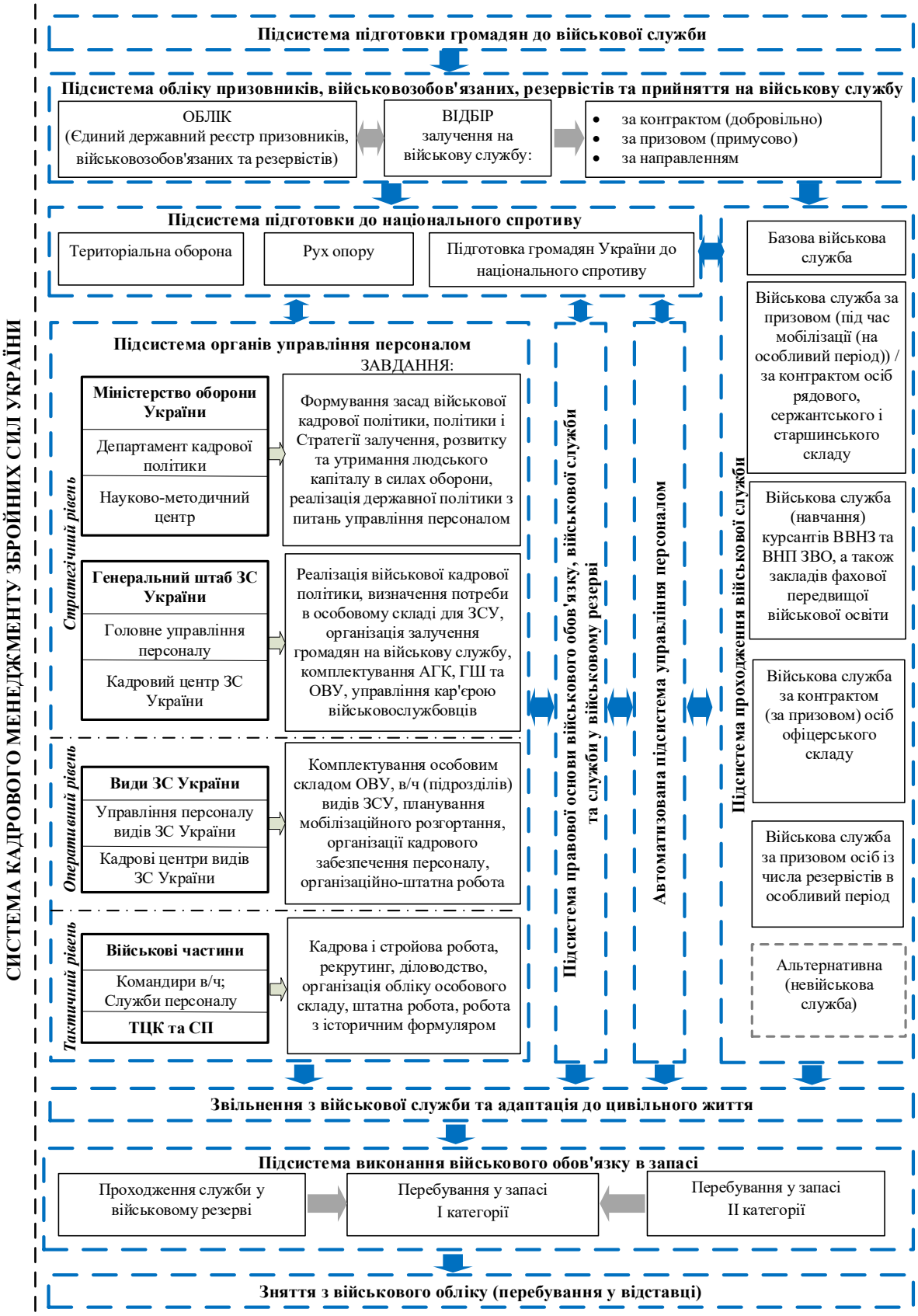


Рисунок 1. Модель системи кадрового менеджменту ЗС України

Розглянемо більш детально першу підсистему СКМ, а саме підготовку громадян до військової служби. Структурно-функціональна модель зазначеної підсистеми являє собою відкриту соціальну систему, яка функціонує у змінюваному освітньому середовищі та є структурованою сукупністю взаємопов'язаних складових підготовки певних категорій громадян (молодь, допризовники та призовники) щодо формування в них визначених компетентностей з метою успішного виконання конституційного обов'язку із захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, а також забезпечення реалізації права громадян щодо можливостей вибору професії шляхом здобуття додаткових компетентностей, необхідних для належного виконання військового обов'язку та для майбутньої професійної діяльності [14].

Відповідно до [15], підготовка громадян України до військової служби включає національно-патріотичне та військово-патріотичне виховання, початкову загальновійськову підготовку, базову загальновійськову підготовку, підготовку у військових ліцеях та ліцеях з посиленою військово-фізичною підготовкою, підготовку до вступу у заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, військову підготовку у закладах вищої освіти за програмою підготовки офіцерів запасу, фізичну підготовку, лікувально-оздоровчу роботу, підвищення рівня освітньої підготовки, вивчення державної мови (рис. 2).

Далі розглянемо більш детально складові та елементи підсистеми підготовки громадян до військової служби.

Перша складова. Національно-патріотичне та військово-патріотичне виховання дітей та молоді.

Національно-патріотичне виховання – це комплексна, системна і цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, закладів освіти, сім'ї, громадських об'єднань та благодійних організацій, релігійних організацій та інших інститутів щодо формування у молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави [16], [17]. Основними елементами національно-патріотичного виховання виступають громадянсько-патріотичне, військово-патріотичне, духовно-моральне та екологічне виховання [16] (рис. 3).

Громадянсько-патріотичне виховання – це наскрізний виховний процес, спрямований на усвідомлення громадянами України власної відповідальності за розвиток успішної країни та важливості турботи про благо українського народу [18].

Військово-патріотичне виховання визначено складовою національно-патріотичного виховання, що в часи воєнної загрози стає пріоритетом національно-патріотичного виховання. Це наскрізний виховний процес, спрямований на формування у громадян України оборонної свідомості, готовності до національного спротиву, підвищення суспільної значущості та поваги до військової служби, мотивації громадян до набуття ними необхідних компетентностей у сфері безпеки і оборони. Військово-патріотичне виховання орієнтоване на формування у особистості, що зростає, готовності до захисту Вітчизни, розвиток бажання здобувати військові професії, проходити службу у Збройних Силах України як особливому виді державної служби. Його зміст визначається національними інтересами України і покликаний забезпечити активну участь громадян у збереженні її безпеки від зовнішньої загрози [18], [19].

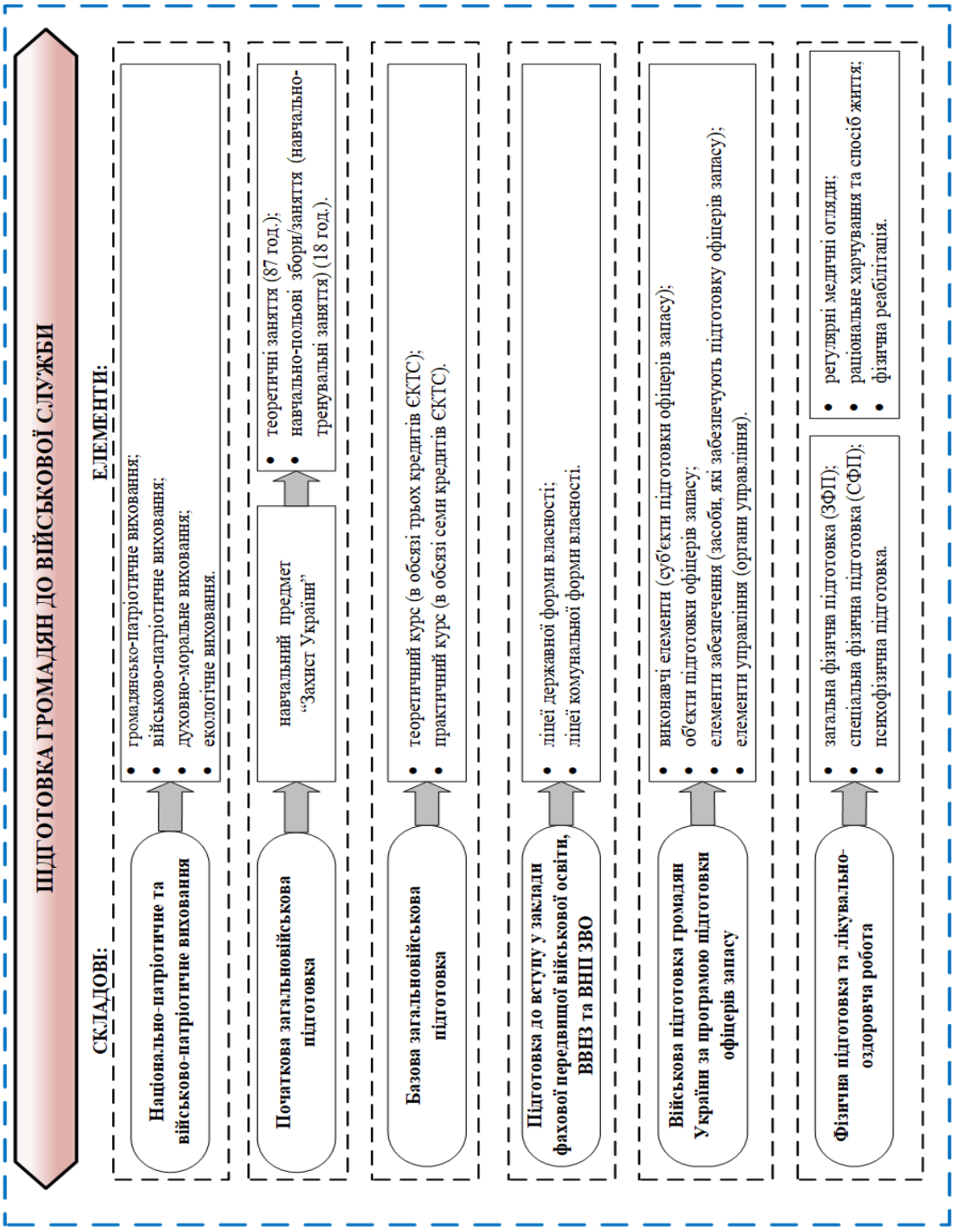


Рисунок 2. Підсистема підготовки громадян до військової служби

Під духовно-моральним вихованням слід розуміти виховання поглядів, переконань, особистої спрямованості, духовно-моральних якостей, що надають вищого змісту думкам і вчинкам людини. Це наскрізний виховний процес, спрямований на формування та розвиток духовних і моральних цінностей громадян України, українців за кордоном, а також іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, на основі суспільно-державних (національних) цінностей України [18].

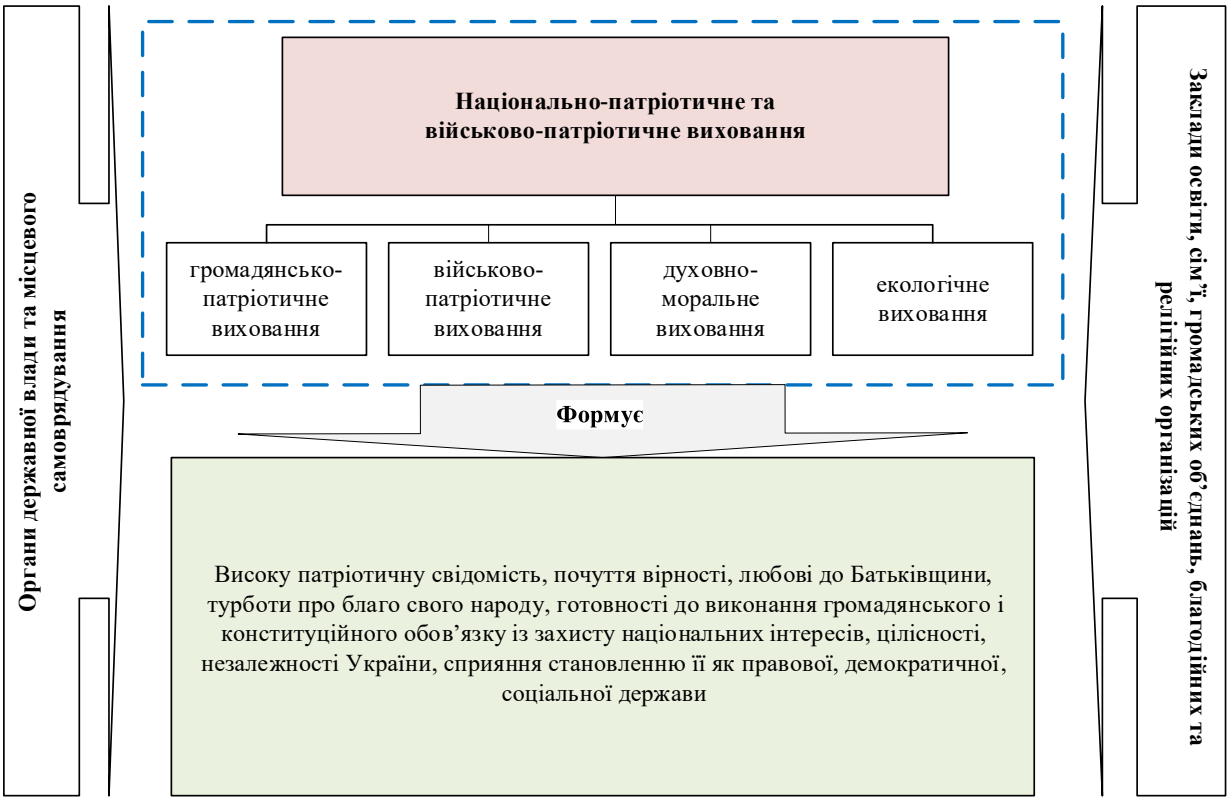


Рисунок 3. Модель національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання

Екологічне виховання передбачає виховання у молодого покоління екологічної культури особистості, усвідомлення себе частиною природи, почуття відповідальності за неї як за національне багатство, основи життя на землі [16].

Найважливішим пріоритетом національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання дітей та молоді є формування ціннісного ставлення особистості до українського народу, Батьківщини, держави, нації. Проте, у процесі опору України державі-агресору в наймасштабнішому збройному конфлікті на території Європи з часів Другої світової війни, досягнення зазначеного пріоритету стає непростим завданням для нашої удержави. До основних причин, які створюють зазначену проблему, слід віднести:

низький рівень реалізації заходів щодо національно-патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян, недостатня кількість загальнодержавних інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію військової служби та мотивацію до виконання конституційного обов'язку щодо захисту України;

відсутність на державному рівні ефективного механізму реалізації державної політики у сфері військово-патріотичного виховання, формування активної громадянської позиції та національно-патріотичної свідомості громадян України;

нескоординованість дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо утвердження позитивного іміджу та престижу військової служби в суспільстві, а також нівелювання спроб цілеспрямованого інформаційного впливу держави-агресора та її агентів щодо дискредитації військовослужбовців та сил оборони України в цілому.

Для реалізації національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання дітей та молоді в України необхідно:

удосконалити нормативно-правову базу патріотичного виховання шляхом: розроблення та ухвалення законодавчих актів, що регламентують національно-патріотичне виховання; внесення змін до освітніх програм і державних стандартів освіти; співпраці з органами місцевого самоврядування щодо реалізації заходів;

оновити освітню та інформаційну складову, а саме: включити тему національно-патріотичного виховання в шкільні та університетські курси; проводити лекції, семінари, конкурси, олімпіади з історії, культури та військової підготовки; випускати спеціальну літературу, навчальні посібники та методичні матеріали; використовувати медіа для популяризації патріотичних цінностей;

створити військово-патріотичну підготовку молоді: військово-патріотичні клуби, гуртки, табори; організовувати зустрічі з ветеранами, військовослужбовцями та волонтерами; проводити навчально-тренувальні збори, змагання, марші національної гідності тощо;

підтримувати на державному рівні громадянські активності та волонтерський рух: підтримка молодіжних ініціатив, волонтерських проєктів; залучення громадських організацій до реалізації заходів; проведення акцій пам'яті, тематичних заходів до державних свят;

формувати єдиний інформаційний простір: використання соціальних мереж, засобів масової інформації для поширення патріотичних ідей; організація національно-патріотичних заходів на державному та місцевому рівнях; протидія дезінформації та пропаганді, популяризація правдивої історії та національної культури;

визначити в системі МО України один із його структурних підрозділів (як варіант – це може бути Департамент стратегічних комунікацій) відповідальним щодо впровадження державної політики з питань національно-патріотичного виховання та закріпити за ним функцію головного виконавця, відповідального за організацію взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, закладів освіти, сім'ї, громадських об'єднань та благодійних організацій, релігійних організацій та інших інститутів щодо формування у молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини.

Ефективне впровадження зазначених заходів можливе лише за умови комплексного підходу, координації дій держави, освітніх установ, громадських організацій та активної участі суспільства.

Друга складова. Початкова загальновійськова підготовка.

Початкова загальновійськова підготовка громадян України здійснюється з метою формування у громадян первинних загальновійськових знань і спеціальних компетентностей щодо оборонної свідомості, ознайомлення громадян з місцем і роллю громадянина у зв'язку з усвідомленням свого конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України. Вона реалізується на третьому рівні повної загальної середньої освіти та проводиться в закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності на відповідному рівні повної загальної середньої освіти, шляхом викладання навчального предмета "Захист України" та здійснення заходів, спрямованих на військово-патріотичне виховання (рис. 4).

Програми з навчального предмета "Захист України" розробляються та затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, за погодженням з Міністерством оборони України (МО України) [15].

Навчальна програма складається з двох тематичних планів, які вивчаються в навчальних закладах системи загальної середньої освіти впродовж 10 і 11 класів та під час

навчально-польових зборів/занять (тематичний план № 1) і навчально-тренувальних занять (тематичний план № 2). У кожному періоді предмет вивчається за тематичними планами №1, №2 окремо. Навчальний предмет при цьому в обох випадках називається “Захист України” з уточненням “Основи медичних знань” для Тематичного плану № 2.

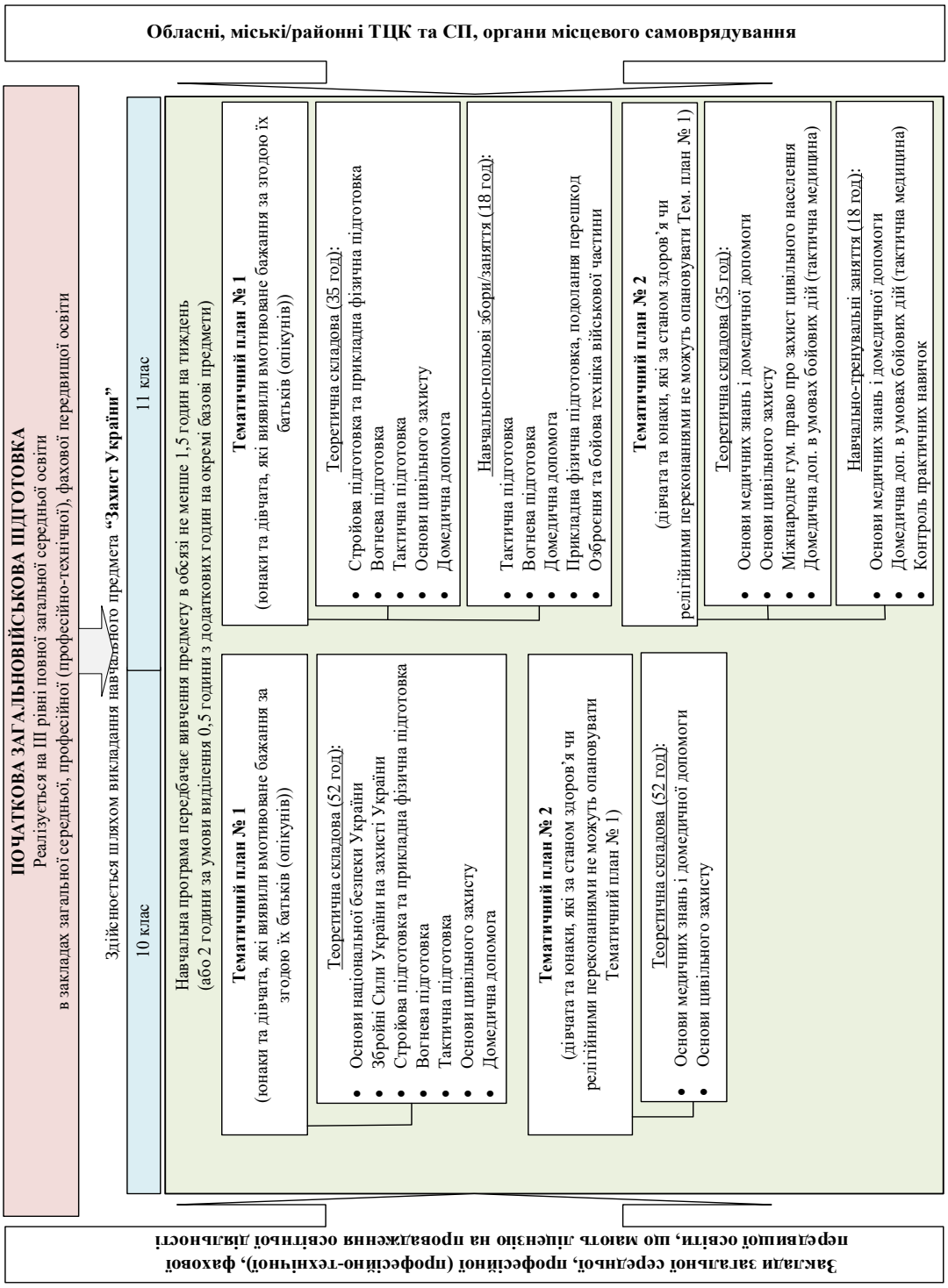


Рисунок 4. Модель початкової загальновійськової підготовки громадян України

Тематичний план № 1 – вивчення предмета “Захист України” юнаками та тематичний план № 2 – вивчення предмета “Захист України” (Основи медичних знань) дівчатами. Тематичний план № 1 можуть опановувати й дівчата, які виявили вмотивоване бажання та за згодою їхніх батьків (опікунів). Тематичний план № 2 можуть вивчати юнаки, які за станом здоров’я чи релігійними переконаннями не можуть опановувати Тематичний план № 1, за умов подання відповідних медичних довідок, довідок релігійних громад.

Навчальна програма передбачає вивчення предмета в обсязі не менше ніж 1,5 години на тиждень (або 2, за умови виділення 0,5 години з додаткових годин на окремі базові предмети).

У 11 класі відводиться 18 годин на проведення навчально-польових зборів/занять (тематичний план № 1) і навчально-тренувальних занять (тематичний план № 2), після завершення вивчення програми (35 год. за планом) здобувачам освіти виставляється оцінка за ІІ семестр. Навчально-польові збори/заняття і навчально-тренувальні заняття проводяться

з метою практичного закріплення рівня знань, умінь та навичок учнів у 11 класі наприкінці навчального року. 3-х денні (18 годин) навчально-польові збори/заняття та навчально-тренувальні заняття проводяться на базах військових частин, центрів комплектування та соціальної підтримки, лікувально-оздоровчих установ, базових навчальних закладів та навчальних закладів. До їх організації та проведення залучаються обласні, міські/районні територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) та органи місцевого самоврядування.

Основною організаційною формою вивчення предмета “Захист України” в загальноосвітніх навчальних закладах усіх типів є урок, що проводиться вчителем згідно з календарно-тематичним плануванням та навчальним планом, складеними відповідно до навчальної програми. Оцінювання учнів з предмета “Захист України” здійснюється відповідно до Критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів.

Основними завданнями початкової загальновійськової підготовки є [20]:

утвердження української національної та громадянської ідентичності, зокрема через національно-патріотичне та військово-патріотичне виховання;

формування оборонної свідомості на основі суспільно-державних (національних) цінностей України;

підвищення суспільної значущості та поваги до військової служби;

здобуття знань про функції збройних сил, інших складових сил безпеки та сил оборони, їх характерні особливості;

набуття практичних навичок для забезпечення власної безпеки та безпеки оточуючих у разі виникнення надзвичайної ситуації, засвоєння основ захисту України, військової справи, цивільного захисту населення, домедичної допомоги в умовах бою тощо.

Покращення ситуації можливе через комплексний підхід: оновлення навчальних програм, підвищення фінансування, впровадження сучасних методів підготовки та активне залучення громадян до військових тренувань і курсів. Вирішувати проблеми слабкої військової підготовки громадян України можна за такими ключовими напрямами:

По-перше – покращення фінансування та матеріально-технічного забезпечення. Необхідно збільшити державне фінансування на потреби початкової загальновійськової підготовки шляхом:

виділення додаткових бюджетних коштів на оснащення міжшкільних осередків сучасним обладнанням, де діти зможуть вивчати основи національної безпеки тощо;

залучення міжнародної допомоги та партнерських програм для розвитку початкової загальновійськової підготовки, співпраці з партнерами (НАТО, ЄС) у сфері військової освіти та тренувань.

По-друге – оновлення та осучаснення програм військової підготовки. Необхідно провести реформу в освітній програмі шляхом:

перегляду змісту предмета "Захист України" у школах, закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти. Запровадження більшої кількості практичних занять, замість теоретичних лекцій, введення базового навчання з тактики, медицини, кібербезпеки, інформаційної безпеки, безпілотних технологій, тактики малих груп, виживання та стрілецьких навичок;

зміни формату навчання предмета "Захист України". Уроки проводити з учнями 10–11 класів не раз на тиждень за шкільним партами, а один-два рази на місяць у форматі тренінгів упродовж цілого дня. Для цього необхідно створити відповідні освітні простори (міжшкільні осередки) – Центри військово-патріотичного виховання та допризовної підготовки із розрахунку не менше ніж один осередок у громаді, а у великих містах – в районі;

навчання проводити за модульним принципом (п'ять-шість модулів для учнів 10 класу: основи національної безпеки й оборони; основи планування та управління; озброєння та військова техніка, стрілецька підготовка; основи дій, комунікації та взаємодій у бою; орієнтування на місцевості та інженерна фортифікація; домедична допомога в умовах бою та п'ять-шість модулів для учнів 11 класу: військові технології та їхній розвиток; стрілецька підготовка, основи для дій та взаємодії в бою; інформаційна війна; домедична допомога в умовах бою; цивільне населення в кризових умовах; планую майбутнє: моя роль в обороні України);

початкову загальновійськову підготовку слід інтегрувати в освітній процес не лише на рівні старшої школи (як зараз у 10–11 класах), а з раннього віку – починаючи з дошкільної освіти та початкових класів.

По-третє – підвищення кваліфікації інструкторів та викладачів. Для цього необхідно:

створити систему залучення чинних військових та ветеранів війни до викладання дисциплін з предмета "Захист України" за модульним принципом, де досвідчені військовослужбовці навчатимуть молодь та передаватимуть реальні знання, здобуті у бойових умовах;

для викладачів предмета "Захист України" встановити військову форму одягу, для цього необхідно розробити відповідні норми забезпечення та поставити вчителів на речове забезпечення до районних (міських) ТЦК та СП;

налагодити співпрацю з арміями країн НАТО та запровадження міжнародних стандартів підготовки молоді, стажування викладачів у військових центрах за кордоном.

По-четверте – підвищення мотивації громадян до початкової загальновійськової підготовки. Необхідно почати формувати патріотичну свідомість у молоді. Для цього необхідно:

розпочати запуск національних програм патріотичного виховання через засоби масової інформації (ЗМІ), кіно, літературу тощо;

розвивати військово-патріотичні гуртки, зокрема "Пласт", "Джура", скаутські та патріотичні об'єднання молоді, залучати їх до співпраці з правоохоронними органами у підтриманні громадського порядку, охороні державного кордону та участі в змаганнях з військово-прикладних видів спорту;

створювати систему заохочень на державному рівні, зокрема впровадження бонусної системи для тих, хто проходить курси (пільги при вступі до вищих навчальних закладів, відмінникам з предмета "Захист України" можливість навчатися за програмою підготовки офіцерів запасу не за кошти фізичних осіб, а за кошти держави, фінансова підтримка,

визнання сертифікатів початкової загальновійськової підготовки під час працевлаштування тощо).

По-п'яте – популяризація початкової загальновійськової підготовки через ЗМІ та громадські ініціативи. Для цього необхідно проводити активну інформаційну кампанію шляхом:

створення відеоуроків, вебінарів, навчальних платформ з початкової загальновійськової підготовки;

розширення тематичних телепрограм та YouTube-каналів, які навчають основ військової справи;

організації національних військових тренінгів.

Отже, слід зазначити, що для вирішення зазначених проблем необхідні системні зміни в освіті, фінансуванні, мотивації та популяризації військових навичок. Комплексний підхід із залученням держави, громадськості та міжнародних партнерів дозволить створити ефективну систему військової підготовки, яка сприятиме підвищенню обороноздатності країни.

Третя складова. Базова загальновійськова підготовка.

Базова загальновійськова підготовка (БЗВП) проводиться з метою здобуття громадянами України військово-облікової спеціальності (ВОС), навичок і умінь, необхідних для виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України. БЗВП проводиться у ВВНЗ, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти (ВНП ЗВО), навчальних частинах (центрах) ЗС України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань (ІВФ), правоохоронних органів спеціального призначення та Державної спеціальної служби транспорту, закладах освіти зі специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських, а також у закладах вищої освіти всіх форм власності [15]. БЗВП в Україні починає функціонувати з 1 вересня 2025 року. Модель БЗВП наведено на рис. 5.

БЗВП – це програма військової підготовки для студентів, що інтегрується в освітній процес закладів вищої освіти. Мета БЗВП – формування базових військових компетентностей у молоді, підвищення рівня національної безпеки та готовності громадян до захисту держави в умовах сучасних викликів [22]. Вона передбачає для студентів ВНЗ 300 академічних годин. Програма складається з двох компонентів:

теоретичний курс (90 академічних годин) – проводиться безпосередньо у закладах освіти;

практичний курс (210 академічних годин) – реалізується у спеціальних навчальних центрах ЗС України.

Програма БЗВП розроблена з урахуванням сучасних викликів та досвіду провідних європейських країн, зокрема Польщі, Фінляндії та країн Балтії. Вона спрямована на формування у молоді необхідних військових навичок та забезпечення готовності громадян до захисту держави [23].

Теорію зобов'язані пройти всі студенти (чоловіки і жінки). Практичний курс є обов'язковим лише для чоловіків, які придатні до військової служби за станом здоров'я. Жінки проходитимуть практику тільки за власним бажанням і після проходження медичного огляду.

Здобувачі вищої освіти, які успішно завершили базову підготовку, склали Військову присягу, отримують сертифікат про проходження базової підготовки та здобуття ВОС встановленого зразка, що видається навчальною військовою частиною або закладом освіти, в якому проводилася практична підготовка базової підготовки.

Запроваджена в державі БЗВП може мати низку позитивних наслідків:

підвищення обороноздатності держави за рахунок швидкого поповнення мобілізаційного резерву, формування у населення базових військових навичок;

формування національної свідомості та патріотизму, виховання відповідального ставлення до захисту Батьківщини, усвідомлення ролі особистого внеску у безпеку держави;

розвиток фізичної та психологічної стійкості молоді, покращення загального рівня фізичної підготовки молоді, вироблення витривалості, дисциплінованості, стресостійкості, навчання швидкого ухвалення рішень у складних умовах та умовах невизначеності.

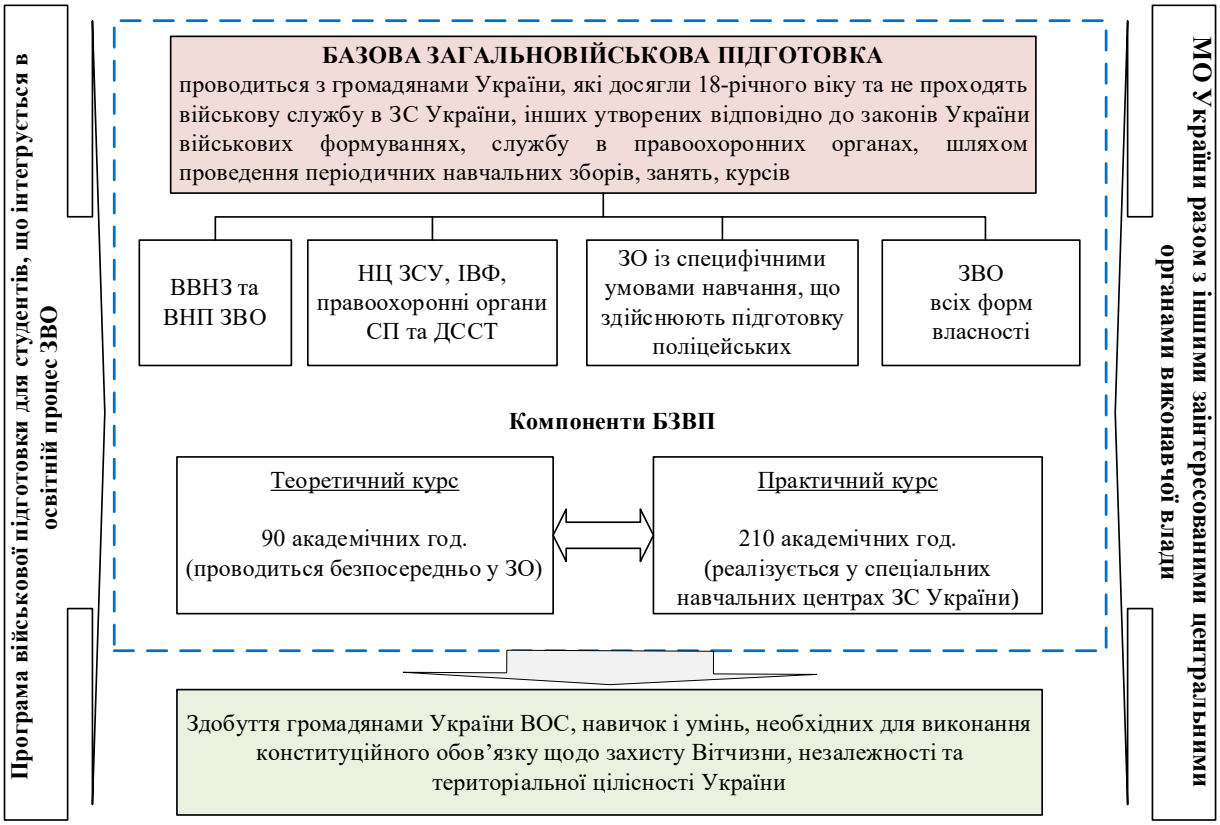


Рисунок 5. Модель базової загальновійськової підготовки громадян України

Окрім того, після проходження БЗВП студенти будуть звільнені від проходження обов'язкової базової військової служби, яку, згідно з чинним законодавством, мають пройти всі чоловіки у віці 18-25 років. Також проходження БЗВП може розглядатися як необхідна умова для першого працевлаштування на державну службу, в органи місцевого самоврядування та прокуратуру.

Проте, запроваджена БЗВП може мати не лише переваги, а й низку проблемних питань та викликів:

психологічний вплив на дітей та молодь, де раннє впровадження військових елементів у навчання може змінити світогляд дітей, формуючи надмірно агресивну або войовничу модель поведінки; не всі діти готові до військової дисципліни, що може призвести до негативних емоційних реакцій і навіть психологічних травм; у частини суспільства може виникнути спротив, оскільки військове виховання вважається несумісним із принципами мирного співіснування;

освітні виклики, такі як перевантаження навчальних програм, проблеми з підготовкою вчителів, можливий спротив батьків;

фінансові та організаційні труднощі, адже навчання потребуватиме значних ресурсів (спорядження, навчальних матеріалів, підготовки інструкторів тощо); необхідність створення інфраструктури (військові полігони, тир, спеціальні навчальні центри для практичних занять);

юридичні та етичні аспекти, такі як суперечність міжнародним зобов'язанням (деякі країни та організації можуть сприйняти це як ознаку мілітаризації дітей, що суперечить міжнародним нормам, наприклад, Конвенції ООН про права дитини);

соціальні ризики розшарування суспільства на "військово підготовлених" і "непідготовлених", що може спричинити соціальну напругу; можлива маніпуляція ідеєю військової підготовки для досягнення певних політичних інтересів.

Попри очевидні переваги, впровадження БЗВП потребує ретельного аналізу, планування та врахування соціальних, економічних і психологічних аспектів. Без правильного підходу є ризик отримати більше негативних наслідків, ніж позитивних.

Четверта складова. Підготовка до вступу у заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти.

Громадяни України, які виявили бажання вступити до закладів фахової передвищої військової освіти, ВВНЗ та ВНП ЗВО, можуть проходити попередню підготовку в закладах загальної середньої освіти ІІІ ступеня, військових ліцеях, ліцеях з посиленою військово-фізичною підготовкою, у військових оркестрах, закладах освіти громадських організацій, на підготовчих курсах при ВВНЗ або ВНП ЗВО [15] (рис. 6).

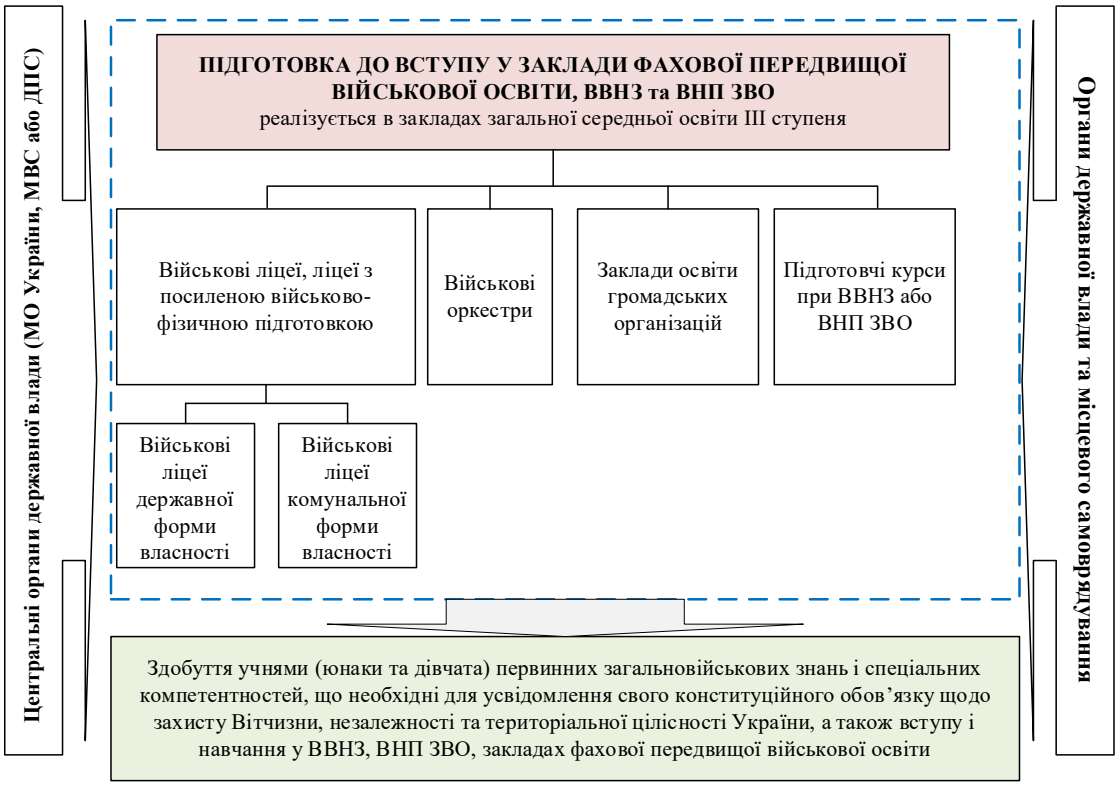


Рисунок 6. Модель підготовки до вступу у заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти

Отже, можна стверджувати, що військові ліцеї орієнтовані на підготовку учнів до вступу у ВВНЗ. Навчання у військових ліцеях зазвичай відкрите для юнаків і дівчат, які мають відповідний рівень фізичної підготовки, здоров'я та бажання продовжити освіту у військовій сфері. Строк навчання у ліцеї становить чотири роки – для ліцеїстів, які розпочали навчання з восьмого класу (п'ять років – для осіб, які розпочали навчання в ліцеї з 1 вересня 2025 року) та три роки – для ліцеїстів, які розпочали навчання з дев'ятого класу (чотири роки – для осіб, які розпочали навчання в ліцеї з 1 вересня 2026 року) або два роки – для ліцеїстів, які розпочали навчання з десятого класу (три роки для осіб, які розпочали навчання в ліцеї з 1 вересня 2027 року) [24].

Військовий ліцей є загальноосвітнім навчальним закладом із військово-професійною спрямованістю навчання та допрофесійною підготовкою, що передбачає здобуття ними первинних загальновійськових знань і спеціальних компетентностей, що необхідні для усвідомлення свого конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, а також вступу і навчання у ВВНЗ, ВНП ЗВО, закладах фахової передвищої військової освіти [25]. Отже, військові ліцеї виконують не лише освітню, а й стратегічну функцію у формуванні майбутнього кадрового резерву для оборони країни.

Згідно з інформацією Департаменту військової освіти і науки МО України [26], станом на 2021 рік в Україні функціонували 4 військові ліцеї державної форми власності та 27 ліцеїв комунальної форми власності з посиленою військово-фізичною підготовкою. Загалом це становило 31 заклад. Безумовно, обидва типи ліцеїв виконують важливу роль у військовому вихованні молоді, проте державні ліцеї, у порівнянні з комунальними, мають більш тісний зв'язок з силовими структурами країни, вони підпорядковуються центральним органам державної влади (наприклад, МО України, Міністерству внутрішніх справ або Державній прикордонній службі), фінансуються з державного бюджету, що дозволяє їм отримувати більш стабільне забезпечення та мають уніфіковану освітню програму, що враховує потреби ЗС України або інших силових структур.

У вересні 2024 року прем'єр-міністр України Денис Шмигаль заявив про намір створити щонайменше один військовий ліцей у кожній області України [27]. Це свідчить про прагнення держави розширити мережу таких закладів.

Створення розгалуженої мережі військових ліцеїв державної власності наддасть змогу:

посилити обороноздатність держави, оскільки військові ліцеї є основою підготовки майбутніх офіцерів та кадрового резерву ЗС України, Національної гвардії, Державної прикордонної служби тощо;

зробити більш доступною військову освіту для молоді, адже наразі не в усіх регіонах України є військові ліцеї державної власності;

покращити якість військової підготовки за рахунок єдиних стандартів навчання та уніфікованій освітній програмі по всій країні;

посилити військово-патріотичне виховання молоді;

зменшити дефіцит офіцерських кадрів.

Таким чином, розширення мережі державних військових ліцеїв є стратегічно необхідним для нашої держави. Це дозволить підготувати більше кваліфікованих кадрів для сектора безпеки і оборони, зробити військову освіту доступнішою для молоді, забезпечити єдині високі стандарти військової підготовки, підвищити рівень військово-патріотичного виховання в країні.

П'ята складова. Військова підготовка громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу.

Військова підготовка громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу проводиться у ВВНЗ та у ВНП ЗВО. Її проходять на добровільних засадах громадяни

України, які мають або здобувають освітній ступінь вищої освіти не нижче ніж бакалавр, придатні до військової служби за станом здоров'я та морально-діловими якостями. Громадянам України, які мають освітній ступінь вищої освіти не нижче ніж бакалавр, пройшли повний курс військової підготовки за програмою підготовки офіцерів запасу, склали встановлені іспити та атестовані до офіцерського складу, присвоюється відповідне первинне військове звання офіцера запасу. У разі потреби вони за наказом МО України підлягають призову для проходження військової служби осіб офіцерського складу [15].

Метою проведення військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу є забезпечення ЗС України, ІВФ, а також правоохоронних органів спеціального призначення необхідною кількістю військовонавчених громадян для виконання військового обов'язку в запасі, проходження військової служби за контрактом або за призовом осіб офіцерського складу, проходження служби у військовому резерві ЗС України та ІВФ, а також забезпечення реалізації права громадян на рівні можливості у виборі професії шляхом здобуття додаткових знань, умінь і навичок, необхідних для належного виконання військового обов'язку в запасі у мирний час, обов'язків військової служби у воєнний час та для майбутньої професійної діяльності [28].

Основними елементами підсистеми підготовки офіцерів запасу є: виконавча підсистема (суб'єкти), підсистема тих, хто навчається (об'єкти), підсистеми управління і забезпечення [29].

Виконавча підсистема (суб'єкти підготовки офіцерів запасу) – ВВНЗ, ВНП ЗВО та науково-педагогічний склад, що безпосередньо здійснює освітній процес військово-професійної підготовки громадян, а також особовий склад навчальних центрів та військових частин, які забезпечують практичну складову загальновійськової та спеціальної підготовки офіцерів запасу.

Об'єкти підготовки офіцерів запасу – громадяни України, які виявили бажання проходити військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу.

Підсистема управління включає: Кабінет Міністрів України, МО України, Міністерство освіти і науки України (МОН України), Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ України), Генеральний штаб (ГШ) ЗС України, командування видів (сил) ЗС України, замовників, споживачів.

Підсистема забезпечення включає:

навчальну матеріально-технічна базу та ресурси, що виділяються на підготовку офіцерів запасу тощо;

методики, форми та методи навчання, які розкриваються у відповідних керівних документах (стандартах) з питань підготовки офіцерів запасу.

Організація підготовки громадян України за програмою підготовки офіцера запасу планується та проводиться протягом одного навчального дня на тиждень (методом проведення "військового дня") строком до двох років навчання (рис. 7).

Відповідно до нормативно-правових актів і керівних документів встановлено, що на військову підготовку громадян України за програмою підготовки офіцера запасу у навчальних планах ЗВО відводиться не менше як 29 кредитів ЄКТС загальним бюджетом 870 годин, із яких не менше як 436 годин – на заняття під керівництвом науково-педагогічних працівників та 334 години – на самостійну роботу (з яких не менше ніж 218 годин у ВНП або ВВНЗ) [28], [29].

Зміст комплексних практичних занять складає тактична, розвідувальна, інженерна, психологічна підготовка, військова топографія, підготовка зі зв'язку, радіаційний, хімічний, біологічний захист, військово-медична, вогнева, стройова підготовка, статути ЗС України та їх практичне застосування.



Рисунок 7. Модель організації підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу

Проведення навчального збору є завершальним етапом військової підготовки громадян. На навчальному зборі вдосконалюються командирські та методичні навички громадян, набуті ними під час засвоєння програми військової підготовки, виконуються вправи зі стрільб, водіння військової (бойової) техніки та вирішуються інші практичні завдання. Завершальним етапом навчального збору є складання випускного іспиту та складання громадянами України Військової присяги [28].

З огляду на викладене вище, можна дійти висновку, що наявні нормативно-правові акти дозволяють проводити військову підготовку офіцерів запасу, з урахуванням наявних на сьогодні особливостей порядку проходження військової служби та навчання у ЗВО України.

Водночас, аналіз відгуків із військ про проходження служби молодшими офіцерами та практика свідчать, що значна частина резервістів, призваних до лав ЗС України, не мають тих професійних якостей (компетенцій), які необхідні для служби на первинних офіцерських посадах. На думку експерта з сучасних збройних конфліктів В. Целуйко “не можна ігнорувати підготовку офіцерів запасу. Значну їх частину складають випускники військових кафедр цивільних ЗВО, чий рівень підготовки можна охарактеризувати як близький до нуля” [29].

За висновками [30] наявна модель підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу на кафедрах військової підготовки закладів вищої освіти показала

низьку ефективність, що проявилося під час відбиття широкомасштабної агресії рф проти України, а саме:

слабку вмотивованість випускників кафедр до вступу до лав ЗС України;

недостатній рівень знань, умінь і навичок призваних під час мобілізації, їх допідготовка терміном один-два місяці не вирішує проблему через низький рівень вхідних знань;

відсутність системи підтримання знань та умінь, підвищення кваліфікації (деякі офіцери запасу не тримали зброї в руках 20 років і більше).

Розрахунки показують, що без проведення відповідних зборів і занять уже через п’ять років після випуску рівень підготовки знижується до критичного і офіцер запасу стає не готовим до виконання завдань. Досвід інших країн [29] показує, що збори з резервістами (офіцерами запасу) доцільно проводити не менше ніж сім діб на рік. У більшості країн такі збори проводять від 20 до 30 діб на рік.

Результати аналізу організації підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу вказують на ряд проблемних питань:

Перше, рівень підготовки офіцерів запасу не відповідає сучасним вимогам. Якість підготовки – це ключове питання діяльності системи підготовки офіцерів запасу, а рівень підготовки, який отримують студенти на цей час, уже не повною мірою відповідає сучасним потребам військ. Насамперед у напрямку індивідуальної військової підготовки, а також досвіду і практичних навичок дій у складі підрозділів і частин. Відбиття широкомасштабної агресії, гібридність війни, нові форми і способи бойових дій, надходження закордонного сучасного озброєння і військової техніки, інформатизація та впровадження в сферу збройної боротьби інноваційних технологій вимагають серйозно підвищити рівень професійної підготовки офіцерів запасу. Події в України яскраво свідчать про наявність принципових розбіжностей між потребами та традиційним змістом і методами підготовки резерву для військових формувань. Наявні підходи до організації освітнього процесу офіцерів запасу виявились не досить ефективними. У результаті за наявності достатнього за чисельністю резерву у державі є дефіцит кваліфікованих кадрів з-поміж офіцерів запасу.

Друге, якісне та повноцінне навчання за програмою підготовки офіцерів запасу під час воєнного стану в більшості ВНП ЗВО орієнтоване на стаціонарне навчання і проведення практичних занять. У 2022–2023 роках майже всі ЗВО навчання здійснювали на дистанційній основі, оскільки більшість студентів перебувала або в іншому регіоні України, або за кордоном. Також, в більшості випадків, ЗВО втратили можливість здійснювати навчальні збори на базі військових частин у зв’язку з виконанням ними бойових завдань.

Третє, система підготовки офіцерів запасу має чітко виражений регіональний характер, оскільки військові кафедри є у 56 ЗВО, в основному розташованих у визнаних академічних центрах. Так, у більшості областей офіцерів запасу готує лише один ЗВО, тоді як у Києві та області є одинадцять військових кафедр, по сім і чотири – мають харківські, одеські та дніпропетровські ЗВО. Такий нерівномірний розподіл ВНП на території держави може негативно впливати на забезпечення права громадян здобути військову освіту, при умові, що всього на території України нараховується близько 290 ВНЗ.

Четверте, призов офіцерів запасу під час загальної мобілізації негативно позначився на бажанні громадян України добровільно проходити військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу.

П’яте, відсутність системи мотивації для підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу. До початку широкомасштабної агресії така освітня послуга мала значний попит серед студентів призовного віку, а ВНЗ, які навчали військової справи, фактично займали монопольно-домінантне становище на цьому ринку. Усвідомлено чи ні, вони цим і користувалися, самостійно встановлюючи, приміром, ціни за навчання,

керуючись власним кошторисом витрат. Як з'ясувалося, вартість підготовки офіцерів запасу за кошти фізичних осіб нормативно-правовими актами не регулюється, тому оплата за військову науку відрізняється навіть на рівні одного регіону. Станом на початок 2023 року середня вартість навчання становила 28 тис. грн, що за умов погіршення фінансового становища громадян України є досить затратною послугою. Крім того, негативно впливає на вибір громадян України щодо навчання на кафедрі військової підготовки відсутність замовлення МО України на підготовку офіцерів запасу за кошти державного фінансування.

Шосте, низький рівень навчально-методичної та технічної бази (НМТБ). На сьогодні у більшості ВНП ЗВО майже 90 % зразків озброєння та військової техніки (ОВТ) виготовлені до 1990 року і відносяться до IV та V категорій, що можуть використовуватись лише як навчальні макети. Відсутність нових зразків ОВТ практично у всіх ВНП ЗВО (за виключенням навчальних підрозділів ВВНЗ ЗС України), особливо бронетехніки, високоточних засобів ураження, розвідки і зв'язку, не дозволяє здійснювати фахову підготовку офіцерів запасу повною мірою.

Сьоме, вплив спрощеної організації та управляння підготовкою офіцерів запасу зі сторони замовника. Зокрема, неузгодженість вимог замовника до рівня практичних навичок при підготовці у цивільних ЗВО, відсутня відповідальність і низький контроль замовників за результати підготовки на кафедрах військової підготовки на всіх рівнях. Крім того, відсутній механізм обліку подальшого кар'єрного руху офіцерів запасу. Ні в ВВНЗ та ВНП ЗВО, ні в командуваннях видів, ні в кадровому центрі ГШ ЗС України неможливо відстежити кількість випускників і за якими ВОС вони були призвані на військову службу і яка оцінка їх підготовленості.

Восьме, проблеми організації освітнього процесу підготовки офіцерів запасу. Основний дисбаланс полягає у обсягах знань, які необхідно опанувати студентам за період навчання на військовій кафедрі, та у невідповідності програм підготовки цивільних фахівців за спеціальністю з тематикою підготовки за ВОС. До того ж форми навчання, які застосовуються у ЗС України, мають суттєві відмінності від форм організації освітнього процесу у цивільних ЗВО. Крім того, вибір майбутньої ВОС студенти здебільшого здійснюють без урахування інтеграції теоретичних знань та практичних навичок за спеціалізацією, отриманою у ЗВО до військової освіти.

Дев'яте, існує проблема організації та проведення первинної військово-професійної підготовки під час комплексних практичних заняттях (КПЗ). Зазначене стосується недотримання плану заходів КПЗ, який визначається замовником, зокрема в частині практичної складової. Деякі кафедри військової підготовки практичні заняття проводять виключно на базі навчального закладу, а на організацію складання та оцінювання практичних нормативів загальновійськової підготовки виділяють 1-2 дні та покладаються на інструкторів навчальних центрів. Зазначене вказує на недостатню підготовку викладацького складу, низький рівень теоретичної підготовки майбутніх офіцерів та слабкий зв'язок навчання на кафедрі військової підготовки з військової практикою.

Десяте, недостатня підготовленість науково-педагогічних працівників, низький рівень комп'ютерної грамотності, обмеженість практичного досвіду чи поважний вік, а також небажання до самовдосконалення у викладачів створюють передумови до зниження ефективності підготовки майбутніх офіцерів.

Проблеми у підготовки офіцерів запасу також пов'язані з якістю кваліфікаційних характеристик, навчальних планів та програм військової підготовки. На цей час вони різняться у ВНП ЗВО та ВВНЗ навіть для однієї ВОС.

Отже, модель підготовки офіцерів запасу, що діє на цей час, недостатньо відповідає ні її "внутрішнім" характеристикам, ні запитам суспільства, ні реаліям війни рф проти України,

ні потребам розвитку національного сектора безпеки і оборони (насамперед його кадрового сегмента). Вона потребує трансформації.

Шоста складова. Фізична підготовка та лікувально-оздоровча робота.

Фізична підготовка є ключовим аспектом формування здорового та витривалого населення, що особливо важливо для підготовки громадян України до військової служби. Лікувально-оздоровча робота також відіграє важливу роль у підтримці фізичного та психічного стану молоді, забезпечуючи їхню готовність до виконання військових обов'язків. Тому ряд державних нормативно-правових актів [31–35] має на меті створити умови, за яких фізична культура і спорт будуть визначати провідну роль здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві.

Роль фізичної підготовки молоді є невіддільною складовою частиною підсистеми підготовки громадян до військової служби, спрямованою на розвиток витривалості, сили, координації та інших фізичних якостей. Вона включає:

загальну фізичну підготовку (ЗФП), яка передбачає заняття спортом, вправи на силу, витривалість і гнучкість;

спеціальну фізичну підготовку (СФП), орієнтовану на військові вправи, такі як біг з перешкодами, рукопашний бій, марш-кидки тощо;

психофізичну підготовку, що формує витримку, психологічну стійкість і адаптивність до стресових умов.

Лікувально-оздоровчі заходи, спрямовані на зміцнення здоров'я молоді, зменшення захворюваності та підвищення фізичної готовності. До них відносяться:

регулярні медичні огляди та профілактика захворювань;

раціональне харчування та корекція способу життя;

фізіотерапевтичні процедури та реабілітаційні програми для відновлення після травм і захворювань;

психологічна підтримка для формування стресостійкості.

Проте, попри зусилля держави щодо покращення стану здоров'я населення, протягом останнього десятиріччя в Україні склалася тривожна ситуація: різко погіршилося здоров'я і фізична підготовленість молоді. Це насамперед пов'язано з кризою в національній системі фізичного виховання, яка не відповідає сучасним вимогам і міжнародним стандартам фізичної підготовленості людини. У покоління, що зростає, різко прогресують хронічні ревматичні хвороби серця, гіпертонія, неврози, артрити, сколіози, ожиріння тощо. Тому нині активно йде переосмислення перспектив розвитку фізичного виховання.

Серед багатьох проблем однією з актуальних є втрата інтересу молоді до занять фізичною культурою, що зумовлено низкою вагомих причин. Серед них: абстрактність нормативної програми фізичного виховання, яка не враховує регіональні, кліматичні, національні особливості; підхід не до конкретної молодої людини з її індивідуальними особливостями, а до навчальної групи; відсутність належної навчально-тренувальної бази у навчальному закладі.

Опрацьовані дослідження свідчать про те, що на момент вступу до ВНЗ різні відхилення у стані здоров'я спостерігаються у кожного другого підлітка. Це пояснюється тим, що навчання у школі супроводжувалось дефіцитом рухової активності, нервовим перенапруженням, необхідністю засвоєння та перероблення учнями великої кількості інформації.

Одним зі шляхів вирішення дефіциту рухової активності є підвищення уваги до фізичного виховання, пошук нових форм та засобів навчання, впровадження в навчальний процес інноваційних педагогічних технологій, які дозволяють удосконалити навчально-виховний процес у відповідності до сучасних вимог. Використання сучасних технологій на заняттях фізичної культури дає змогу викладачеві найбільш якісно виконувати одну із важливих вимог до сучасного навчального процесу у поєднанні з освітньою спрямованістю досягти високої моторної компактності, динамічності, емоційності, які стимулюють інтерес молоді до занять фізичними вправами.

Отже, необхідно зазначити, що розвинена фізична підготовка та належний рівень здоров'я є запорукою ефективної служби у ЗС України. Молодь, яка веде здоровий спосіб життя та систематично займається фізичною підготовкою, усвідомлюючи їхню роль у формуванні здорової особистості, демонструє:

вищий рівень фізичної витривалості;

кращу психологічну стійкість до навантажень;

здатність швидко адаптуватися до умов військової служби.

Фізична підготовка та лікувально-оздоровча робота є важливими складовими підсистеми підготовки громадян України до військової служби. Вони сприяють формуванню фізично міцних, витривалих та психологічно стійких військовослужбовців, що підвищує загальний рівень обороноздатності держави. Тому розвиток цих напрямів має бути пріоритетним завданням державної політики у сфері військово-патріотичного виховання молоді.

Результати

Результати проведеного авторами статті аналізу свідчать про те, що наявна СКМ ЗС України, а саме одна із її складових – підсистема підготовки громадян до військової служби, є багатогранною та відкритою соціальною системою, яка функціонує у змінюваному освітньому середовищі та є структурованою сукупністю взаємопов'язаних складових, а саме національно-патріотичного виховання, початкової загальної та базової підготовки, підготовки до вступу у ВВНЗ та ВНП ЗВО, підготовки офіцерів запасу та фізично-лікувальної роботи.

Системний аналіз підсистеми підготовки громадян до військової служби показав її важливість для загальної ефективності кадрового менеджменту та вказав на її переваги і недоліки. Основними перевагами є те, що зазначена підсистема формує у молоді патріотичну свідомість, підвищує мотивацію до військової служби та об'єднує суспільство навколо спільних цінностей, ідеалів незалежності та територіальної цілісності держави. Тоді як ключові недоліки включають низький рівень реалізації зазначених вище заходів, недостатню кількість дієвих програм, обмежене фінансування, відсутність єдиного механізму координації (нестача узгодженості між органами влади, закладами освіти та громадськими організаціями), слабку інформаційну підтримку (недостатня кількість масових кампаній, відсутність ефективного медійного висвітлення патріотичного виховання), обмежені можливості для практичного втілення (нестача матеріальної бази, тренувальних таборів тощо), недостатню інтеграцію в освітню систему (формальний підхід до патріотичного виховання в школах і університетах, відсутність спеціалізованих предметів).

Державі необхідно реагувати та будувати відповідно новітню модель СКМ, яка буде більш дієвою, ефективною та адаптивною до змін зовнішніх умов із урахуванням вказаних вище проблем. У цілому, зазначена підсистема відповідає сучасним викликам і загрозам, проте вона потребує більш детального вивчення, аналізу та розроблення рекомендацій щодо усунення недоліків.

Обговорення

Питання кадрового менеджменту достатньо висвітлено у науковій літературі [1–8], що підтверджує актуальність зазначеного питання. У роботі [1] авторами перераховані основні концептуальні завдання здійснення кадрової політики в ЗС України, сформульовані основні принципи здійснення кадрової політики, визначені завдання та направлення діяльності кадрової політики. У роботі [2] проаналізовано можливі підходи до кадрової політики, які застосовуються у державному секторі країн світу і, зокрема, у ЗС України, виділено основні її типи, складові та визначено місце і роль освітнього компонента у стратегічних концепціях кадрового менеджменту. Авторами наукової статті [3] розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо розроблення концептуальної моделі управління кар'єрою військовослужбовців ЗС України та її структурно-логічну схему. У наукових роботах [5–7] автори досліджують шляхи популяризації військової служби в умовах війни шляхом підвищення мотивації та пропонують новітню модель проходження військової служби за контрактом у ЗС України в умовах війни. Саме ця модель стала прототипом експериментального проєкту "Контракт 18-24" [9]. У статті [8] авторами розкривається понятійно-термінологічний апарат системи кадрового менеджменту, його основні поняття, терміни та можливі шляхи реалізації кадрової політики в Міністерстві оборони України.

Проте, попри доволі широкий спектр, присвячений вивченню проблематики кадрового менеджменту, на сьогодні недостатньо уваги приділяється вивченню та системному аналізу наявної системи кадрового менеджменту.

Висновок

У статті розглянуто ключові теоретичні аспекти кадрового менеджменту ЗС України та розроблено варіант моделі СКМ із відображенням взаємозв'язку між її підсистемами, складовими та елементами. Імітовано структуру моделі, проаналізовано процеси та явища, що відбуваються в межах її функціонування. Проведено системний аналіз підсистеми підготовки громадян до військової служби, розроблено моделі для окремих складових цієї підсистеми, оцінено її ефективність, визначено основні переваги й недоліки. За результатами дослідження запропоновано можливі шляхи вдосконалення підсистеми та вирішення проблем, що виникають у процесі її функціонування.

Подальші дослідження варто зосередити на аналізі інших підсистем СКМ ЗС України, виявленні їхніх недоліків та розробленні сучасної моделі СКМ на основі отриманих результатів.

Рекомендації

Матеріали статті можуть бути корисними для керівництва держави вищого рівня, вищого командного складу сил оборони та безпеки, а також для аналітиків, науковців і дослідників у сфері національної безпеки та оборонного менеджменту. Вони також становлять практичну цінність для органів військового управління, відповідальних за реалізацію завдань і функцій кадрового менеджменту.

Використані джерела

1. Попов, С., Мельник, Н., Розмазнін, О., & Єфіменко, А. (2024). Зміст та концептуальні засади кадрового менеджменту в Збройних Силах України. *Social Development and Security*, *14* (1), 127–137.
2. Маслій, О., & Олехнович, В. (2024). Еволюція підходів до кадрового менеджменту в Збройних Силах України в умовах воєнного стану. *Social Development and Security, 14* (5), 148–154.

3. Рибидайло, А.А., Прокопенко, О.С., & Терещенко, С.А. (2020). Концептуальна модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України. *Зб. наук.пр. ЦВСД НУО України, 2* (69), 102–109.
4. Русенко, Н. В. (2024). Обґрунтування властивостей системи управління кар'єрою офіцерського складу Збройних Сил України через її декомпозицію. *Зб. наук.пр. ЦВСД НУО України, 1* (80), 103–114.
5. Семененко, О., Коваль, В., Добровольський, Ю., Царинник, В., & Ованесян, Р. (2024). "Таймлайн"-мобілізація – шлях від примусу до популяризації військової служби в умовах війни: право вибору – спосіб ефективного комплектування людськими ресурсами. *Military Science, 2* (2), 159–179.
6. Семененко, О., Царинник, В., Ованесян, Р., Водчиць, О., Ремез, В., & Поливода, М. (2024). Методичний підхід та моделі організації проведення досліджень за напрямом підвищення ефективності мобілізації в Україні в умовах війни. *Social Development and Security, 14* (4), 70–90.
7. Лебеденко, А., Семененко, О., Смілянський, О., Царинник, В., & Ованесян, Р. (2024). Перспективна модель комплектування та проходження військової служби за контрактом у Збройних Силах України в умовах війни: альтернатива примусовій мобілізації. *Military Science, 2* (3), 6–20.
8. Семененко, О., Царинник, В., Царинник, Л., & Снапкова, Н. (2024). Кадровий менеджмент Збройних Сил України в контексті сучасних загроз та викликів: понятійно-термінологічний апарат. *Military Science, 2* (3), 41–63.
9. Кабінет Міністрів України. (2025, 11 лютого). *Про реалізацію експериментального проєкту щодо підвищення мотивації до проходження окремими категоріями громадян України військової служби у Збройних Силах під час воєнного стану (153/2025).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2025-%D0%BF#Text
10. *Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року*. (2023). Наказ МО України від 27.10.23 № 637/нм.
11. *Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року*. (2024). Наказ МО України від 26.12.24 № 862/нм.
12. *Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України*. (2014). Звіт про НДР "Кадри-2014" (Етап 1). ЦНДІ ЗС України.
13. *Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України*. (2014). Звіт про НДР "Кадри-2014" (Етап 2). ЦНДІ ЗС України.
14. Зельницький, А. (2024). Базова загальновійськова підготовки громадян України: Моделювання та імплементація в освітній процес. *Зб. наук. пр. НУО України, 2* (50), 83–101.
15. Закон України "*Про військовий обов'язок і військову службу*" № 2232-XII (1992, 25 березня). https://zakon.rada.gov.ua/go/2232-12
16. *Про деякі питання національно-патріотичного виховання в закладах освіти України та визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641*. (2022). Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.06.2022 № 527. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#n7
17. Кабінет Міністрів України. (2024, 30 липня). *Про затвердження Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року (864/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-%D0%BF#Text

18. Закон України "*Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності*" № 2834-IX (2022, 13 грудня). https://zakon.rada.gov.ua/go/2834-20
19. *Про схвалення Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді*. (2015). Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.05.2015 № 582. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0582729-15#Text
20. Кабінет Міністрів України. (2024, 05 грудня). *Про затвердження Порядку проведення початкової загальновійськової підготовки (1393/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1393-2024-%D0%BF#Text
21. Закон України "*Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення системи підготовки громадян України до військової служби*" № 3724-IX (2024, 22 травня). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3724-IX#Text
22. Кабінет Міністрів України. (2024, 21 червня). *Про затвердження Порядку проведення базової загальновійськової підготовки громадян України, які здобувають вищу освіту, та поліцейських (734/2024)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024-%D0%BF#Text
23. *БЗВП у закладах вищої освіти: що потрібно знати*. https://mod.gov.ua/news/bzvp-u-zakladah-vishhoyi-osviti-shho-potribno-znati
24. Кабінет Міністрів України. (2021, 30 червня). *Про затвердження Положення про військовий (військово-морський, військово-спортивний) ліцей, ліцей із посиленою військово-фізичною підготовкою (672/2021).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2021-%D0%BF#Text
25. Кабінет Міністрів України. (1997, 15 грудня). *Про трансформацію системи військової освіти (1410/1997)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text
26. *Департамент військової освіти і науки Міністерства оборони України.* Офіційна сторінка Facebook. https://www.facebook.com/DepartmentMilitaryEducationScienceMOD.UA/posts/pfbid04ZqgpS24iEBykH1Jyxg4rKyfdq12C33dsrDpoaNTRu9migKRmTvP9udEoNEmcCidl?rdid=BG7vRT4YbvuIqfKs
27. У кожній області повинен бути щонайменше один військовий ліцей – Шмигаль. https://hromadske.ua/polityka/231909-shmyhal-u-kozniy-oblasti-povynen-buty-shchonaymenshe-odyn-viyskovyy-litsey?utm_source=chatgpt.com
28. Кабінет Міністрів України. (2012, 1 лютого). *Про затвердження Порядку проведення військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу (48/2012)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2012-%D0%BF#Text
29. *Розроблення рекомендацій до перспективної моделі військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу*. (2023). Звіт про ОЗ "РЕЗЕРВ" (остаточний). ЦНДІ ЗС України.
30. *Доповідь Головної інспекції Міністерства оборони України першому заступнику Міністра оборони України* № 221/2554 від 1.08.2023. (2023).
31. Закон України "Про фізичну культуру і спорт" № 3808-XII (1993, 24 грудня). https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12
32. Закон України "*Про освіту*" № 2145-VIII (2017, 5 вересня). https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19
33. Кабінет Міністрів України. (2017, 1 березня*). Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року (115/2017).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text
34. Кабінет Міністрів України. (2020, 4 листопада). *Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року (1089/2020).*

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text

35. *Про затвердження Рекомендацій щодо стратегічного розвитку фізичного виховання та спортивної підготовки серед учнівської молоді на період до 2025 року*. (2021). Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.02.2021 № 194. https://zakon.rada.gov.ua/go/v0194729-21.

References

1. Popov, S., Melnyk, N., Rozmaznin, O., & Efimenko, A. (2024). Content and conceptual principles of personnel management in the Armed Forces of Ukraine. *Social Development and Security, 14* (1), 127–137.
2. Masliy, O., & Olekhnovych, V. (2024). Evolution of approaches to personnel management in the Armed Forces of Ukraine under martial law. *Social Development and Security, 14* (5), 148–154.
3. Rybydaylo, A. A., Prokopenko, O.S., & Tereshchenko, S.A. (2020). Conceptual model of career management of military personnel of the Armed Forces of Ukraine. *Collection of scientific papers of the Central Scientific and Educational Service of the Ukrainian Non-Governmental Organizations, 2* (69), 102–109.
4. Rusenko, N.V. (2024). Substantiation of the properties of the career management system of the officers of the Armed Forces of Ukraine through its decomposition. *Collection of scientific papers of the Central Scientific and Technical Center of Ukraine, 1* (80), 103–114.
5. Semenenko, O., Koval, V., Dobrovolskyi, Yu., Tsarynnyk, V., & Hovhannesyan, R. (2024). "Timeline" mobilization – a path from coercion to the popularization of military service in wartime: the right to choose – a way of effective recruitment of human resources. *Military Science, 2* (2), 159–179.
6. Semenenko, O., Tsarynnyk, V., Hovhannesyan, R., Vodchyts, O., Remez, V., & Polyvoda, M. (2024). Methodological approach and models of organization of research on increasing the effectiveness of mobilization in Ukraine in wartime conditions. *Social Development and Security, 14* (4), 70–90.
7. Lebedenko, A., Semenenko, O., Smilyansky, O., Tsarynnyk, V., & Hovhannesyan, R. (2024). A promising model of recruitment and military service under a contract in the Armed Forces of Ukraine in wartime conditions: an alternative to forced mobilization. *Military Science, 2* (3), 6–20.
8. Semenenko, O., Tsarynnyk, V., Tsarynnyk, L., & Snapkova, N. (2024). Personnel management of the Armed Forces of Ukraine in the context of modern threats and challenges: conceptual and terminological apparatus. *Military Science, 2* (3), 41–63.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, February 11). *On the implementation of a pilot project to increase the motivation of certain categories of citizens of Ukraine to perform military service in the Armed Forces during martial law* (153/2025). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2025-%D0%BF#Text
10. *The concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028*. (2023). Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 27.10.23 No. 637/nm.
11. *Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the Defense Forces of Ukraine for the period until 2027*. (2024). Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 26.12.24 No. 862/nm.
12. *Research on ways to optimize the personnel system taking into account the development prospects of the Armed Forces of Ukraine.* (2014). Report on the research project "Personnel-2014" (Report. Stage 1). Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine.

13. *Research on ways to optimize the personnel system taking into account the development prospects of the Armed Forces of Ukraine.* (2014). Report on the research project "Personnel-2014" (Report. Stage 2). Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine.
14. Zelnytskyi, A. (2024). Basic combined arms training of citizens of Ukraine: Modeling and implementation in the educational process. *Collection of scientific works of NGOs of Ukraine, 2* (50), 83–101.
15. Law of Ukraine "*On Military Duty and Military Service*" No. 2232-XII (1992, March 25). https://zakon.rada.gov.ua/go/2232-12
16. *On some issues of national-patriotic education in educational institutions of Ukraine and recognition as invalid the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 06.16.2015 No. 641.* (2022). Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 06.06.2022 No. 527. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#n7
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, July 30). *On approval of the State Targeted Social Program for the Promotion of Ukrainian National and Civic Identity for the Period Until 2028 (864/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-%D0%BF#Text
18. Law of Ukraine "*On the Basic Principles of State Policy in the Sphere of Strengthening Ukrainian National and Civic Identity*" No. 2834-IX (2022, December 13). https://zakon.rada.gov.ua/go/2834-20
19. *On Approval of the Concept of National and Patriotic Education of Children and Youth*. (2015). Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 05/28/2015 No. 582. https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0582729-15#Text
20. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, December 05). *On Approval of the Procedure for Conducting Initial Combined-Arms Training (1393/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1393-2024-%D0%BF#Text
21. Law of Ukraine "*On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Improving the System of Training of Citizens of Ukraine for Military Service*" No. 3724-IX (2024, May 22). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3724-IX#Text
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, June 21). *On Approval of the Procedure for Conducting Basic Military Training of Citizens of Ukraine Receiving Higher Education and Police Officers (734/2024).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734-2024-%D0%BF#Text
23. *BZVP in Higher Education Institutions: What You Need to Know.* https://mod.gov.ua/news/bzvp-u-zakladah-vishhoyi-osviti-shho-potribno-znati
24. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, June 30). *On approval of the Regulation on military (naval, military-sports) lyceum, lyceum with enhanced military-physical training (672/2021).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2021-%D0%BF#Text
25. Cabinet of Ministers of Ukraine. (1997, December 15). *On the transformation of the military education system (1410/1997).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-%D0%BF#Text
26. *Department of Military Education and Science of the Ministry of Defense of Ukraine*. Official Facebook page. https://www.facebook.com/DepartmentMilitaryEducationScienceMOD.UA/posts/pfbid04ZqgpS24iEBykH1Jyxg4rKyfdq12C33dsrDpoaNTRu9migKRmTvP9udEoNEmcCidl?rdid=BG7vRT4YbvuIqfKs
27. *There should be at least one military lyceum in each region* – Shmyhal. https://hromadske.ua/polityka/231909-shmyhal-u-kozniy-oblasti-povynen-buty-shchonaymenshe-odyn-viyskovyy-litsey?utm_source=chatgpt.com
28. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2012, February 1). *On approval of the Procedure for conducting military training of citizens of Ukraine under the reserve officer training program (48/2012).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/48-2012-%D0%BF#Text

29. *Development of recommendations for a promising model of military training of citizens of Ukraine under the reserve officer training program*. (2023). Report on the Reserve Military Training Center (final). Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine.
30. *Report of the Main Inspectorate of the Ministry of Defense of Ukraine to the First Deputy Minister of Defense of Ukraine.* No. 221/2554 of 1.08.2023. (2023).
31. Law of Ukraine "*On Physical Culture and Sports*" No. 3808-XII (1993, December 24). https://zakon.rada.gov.ua/go/3808-12
32. Law of Ukraine "*On Education*" No. 2145-VIII (2017, September 5). https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19
33. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 1). *On approval of the State Targeted Social Program for the Development of Physical Culture and Sports for the Period until 2025 (115/2017)*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text
34. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, November 4). *On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports for the Period until 2028 (1089/2020).* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text
35. *On approval of the Recommendations on the Strategic Development of Physical Education and Sports Training among Schoolchildren for the Period until 2025*. (2021). Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated February 15, 2021 No. 194. https://zakon.rada.gov.ua/go/v0194729-21.

Analysis of the existing human resource management system of the Armed Forces of Ukraine, its components and elements: structural and functional model of citizens preparation for military service

Oleh Semenenko
Doctor of Military Sciences, Professor
Deputy Commandant of the Central Research Institute
of the Armed Forces of Ukraine for scientific work
03049, Povitrianykh Syl Avenue, 28 B, Kyiv, Ukraine
e-mail: aosemenenko@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6477-3414

Viktor Tsarynnyk
Adjunct staff of the scientific and organisational branch of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine
03049, Povitrianykh Syl venue, 28B, Kyiv, Ukraine
e-mail: viktor_0202@i.ua
ORCID: 0009-0003-8638-6353

Serhii Baranov
Head of the Main Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine
General Staff of the Armed Forces of Ukraine
03168, Povitrianykh syl avenue, 6, Kyiv, Ukraine
e-mail: sharada3699@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3306-943X

Oleh Tarasov
Candidate of Military Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Military Training Department
National Aviation University
03058, Lubomyr Huzar Avenue, 1, Kyiv, Ukraine
e-mail: tarasovo@ukr.net
ORCID: 0000-0002-6763-8653

Abstract. The research relevance of this topic lies in the fact that the human resource management system of the Armed Forces of Ukraine is a key tool for managing human resources in the military sphere. It ensures effective recruitment, training, development and motivation of personnel, which directly affects the troops' combat capability. Today, human resources management has become crucial due to the military challenges caused by the russian federation's aggression against Ukraine, the gradual transition to NATO standards, and the growing role of technology, which requires the involvement of human capital with the appropriate competence. This challenge calls for a more unified, comprehensive and strategically coordinated approach to developing a modern human resource management system. Therefore, the first logical step in this direction is to analyse the existing human resource management system, its components and elements, identify its strengths and weaknesses, understand which elements work effectively and need to be maintained or improved, and which are outdated or ineffective. This will allow to foresee possible risks in case of reforming the existing system and develop ways to avoid or minimise them. The main research methods are a systematic approach that allows for a complex consideration of human resource management and system analysis that provides an in-depth study of separate subsystems. Induction and deduction methods were also used to form general conclusions based on individual facts and patterns. Comparison, classification, generalisation and systematisation were used to organise the data obtained, and modelling helped to recreate the structure and interaction of the human resource management system elements. The article's materials may be useful to the country's top-level leaders, high command of the state's defence and security forces, analysts, academics and researchers in the field of national security and defence management, military authorities performing human resource management tasks and functions.

Keywords: human resource management, recruitment, human resources of the Armed Forces of Ukraine, model, subsystem, system, human resource management system.