Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності комплектування Збройних Сил України особовим складом

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

Анотація. Комплектування Збройних Сил України є одним із ключових аспектів обороноздатності держави, особливо в умовах тривалого збройного конфлікту. Зменшення мобілізаційного ресурсу, соціально-економічні виклики та низький рівень довіри до військових структур ускладнюють процес залучення особового складу. Стаття містить аналіз наявних проблем та шляхи їх вирішення і спрямована на розроблення рекомендацій, які можуть сприяти більш ефективному комплектуванню Збройних Сил України відповідно до сучасних викликів і стандартів НАТО.

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, структурно-функціонального підходу та порівняльного аналізу. Використано статистичні дані щодо чисельності особового складу, соціологічні опитування та аналітичні огляди міжнародного досвіду комплектування армій. Застосовано також методи SWOT-аналізу для оцінювання сильних і слабких сторін наявної системи комплектування.

Мета дослідження полягає у виявленні системних проблем комплектування Збройних Сил України та розробленні ефективних шляхів удосконалення мобілізаційних і контрактних механізмів. Для цього застосовано структурний, статистичний та порівняльний аналіз із акцентом на досвід країн-партнерів.

У статті проаналізовано дві основні категорії джерел комплектування Збройних Сил України: мобілізаційний ресурс та контрактну службу. Виокремлено ключові проблеми, що негативно впливають на процес комплектування, серед яких: недостатня мотивація, проблеми управління, соціально-економічні фактори, інформаційні виклики та низький рівень підготовки новобранців. Запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності комплектування, зокрема покращення рекрутингу, цифровізація процесів військового обліку, підвищення соціального захисту військовослужбовців та удосконалення механізмів підготовки особового складу.

Майбутні дослідження мають бути зосереджені на розробленні механізмів адаптації системи комплектування до нових безпекових викликів, зокрема в умовах гібридної війни. Важливим аспектом є також аналіз міжнародного досвіду з метою імплементації найкращих практик до української моделі комплектування. Окремої уваги потребує дослідження впливу соціальних факторів на формування позитивного іміджу військової служби.

Результати дослідження можуть бути корисними для військових аналітиків, представників Міністерства оборони України, фахівців у сфері військового управління, а також для науковців, які займаються питаннями національної безпеки та військової реформи. Також стаття може зацікавити політиків, які формують стратегію розвитку оборонного сектору.

Ключові слова: Збройні Сили України, комплектування, співвідношення, рекрутинг, мобілізаційний ресурс, рівень укомплектованості.

Вступ (Introduction)

Комплектування Збройних Сил України (ЗС України) особовим складом є ключовим чинником забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави, особливо в

умовах збройного конфлікту. Ефективність мобілізаційної системи, рівень мотивації громадян до військової служби та організація рекрутингових процесів визначають боєздатність військових формувань і їхню спроможність виконувати бойові завдання.

Після початку широкомасштабної агресії російської федерації у 2022 році Україна стикнулася із безпрецедентними викликами у сфері військового комплектування. Високі втрати, значний рівень міграції працездатного населення, соціально-економічні труднощі та психологічні чинники суттєво вплинули на мобілізаційний потенціал країни. Водночас, зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, які здатні адаптуватися до сучасних умов ведення бойових дій, включаючи застосування технологій, роботизованих систем та кібероперацій.

Незважаючи на ухвалення низки реформ у сфері військової служби, зокрема впровадження нових стандартів комплектування, системних проблем залишається чимало. Відсутність належного рівня довіри до територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП), недостатня взаємодія між військовими та цивільним сектором, а також обмежена соціальна підтримка військовослужбовців є факторами, що перешкоджають залученню нових кадрів.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розроблення ефективних механізмів комплектування ЗС України з урахуванням сучасних викликів та досвіду країн НАТО. У статті аналізуються основні проблеми, що впливають на процес залучення особового складу до лав ЗС України, визначаються чинники, які знижують мотивацію громадян до проходження військової служби, та пропонуються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комплектування.

Метою дослідження є виявлення системних недоліків мобілізаційної та контрактної системи ЗС України, а також розроблення комплексних заходів щодо вдосконалення механізмів комплектування особовим складом. У процесі дослідження застосовано методи структурного аналізу, статистичного оцінювання, а також компаративний аналіз військових моделей країн – партнерів України.

Отримані результати можуть бути використані у процесі вдосконалення військової політики держави, формуванні довгострокової стратегії комплектування ЗС України та розробленні рекомендацій для органів державного управління, відповідальних за мобілізацію та кадрову політику.

Огляд літератури (Literature review)

Наразі багато авторів приділяють чимало уваги питанням, що стосуються комплектування ЗС України та досвіду інших держав щодо залучення громадян до військової служби [1–11]. Проте досвід останніх років вивчено недостатньо, бракує й інноваційних рішень щодо усунення виявлених проблем.

Методологічна основа (Methodological Framework)

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, структурно-функціонального підходу та порівняльного аналізу. Використано статистичні дані щодо чисельності особового складу, соціологічні опитування та аналітичні огляди міжнародного досвіду комплектування армій. Застосовано також методи SWOT-аналізу для оцінювання сильних і слабких сторін наявної системи комплектування.

Результати (Results)

Наразі джерела комплектування ЗС України особовим вкладом умовно поділяють на дві категорії:

перша категорія (основна) – військовозобов’язані громадяни, які призиваються до лав ЗС України під час мобілізації, на особливий період, відповідно до вимог Законів України та чинних нормативно-правових актів;

друга категорія – особи, котрі добровільно виявили бажання та уклали контракт для проходження військової служби в лавах ЗС України (в тому числі громадяни інших держав).

Зазначені вище категорії відрізняються за чисельними показниками, вмотивованістю до виконання бойових (спеціальних) завдань та рівнем морально-психологічного стану.

Водночас, на обидві категорії осіб прямо чи опосередковано впливає їхній загальний ступінь довіри до українського уряду, сил оборони України та ЗС України зокрема.

Зокрема, через зниження довіри до процесів, що відбуваються до призову, під час нього, у ході підготовки та виконання бойових (спеціальних) завдань, скорочується загальна чисельність другої категорії (т. зв. добровольців), а в першої категорії (умовно – широких верств населення) виникають сумніви в необхідності виконувати визначений законодавством обов'язок і, як наслідок, – вони шукають шляхи ухилення від мобілізації.

Безпосередніми причинами небажання проходити військову службу у ЗС України та зниження рівня довіри населення до загальної системи комплектування ЗС Україні можна вважати: системні та організаційні проблеми, інформаційні та комунікаційні проблеми, соціально-економічні фактори, проблеми підготовки та ротації, психологічні аспекти, управлінські проблеми (рис. 1).



Рисунок 1. Основні групи проблем під час організації комплектування ЗС України

Системні та організаційні проблеми:

відсутність у громадян належної мотивації до виконання своїх конституційних обов'язків із захисту держави, ухилення їх від призову на військову службу під час мобілізації, на особливий період, та небажання проходити військову службу за контрактом;

низький рівень довіри населення до діяльності територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП) внаслідок низки правопорушень, а також через низку корупційних випадків, пов'язаних із працівниками та, переважно, начальниками окремих ТЦК та СП, що набуло широкого розголосу в українському суспільстві;

не виконання ТЦК та СП планових показників щодо призову військовозобов'язаних на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, та направлення їх до навчальних військових частин (центрів), ВВНЗ, ВНП ЗВО для проходження відповідної підготовки, що унеможливлює доукомплектування бойових частин до визначених показників за рахунок військовонавченого ресурсу;

відсутність належної взаємодії між місцевими органами влади та ТЦК та СП. Це призводить до прогалин в організації оповіщення та забезпечення прибуття військовозобов'язаних до ТЦК та СП.

Інформаційні та комунікаційні проблеми:

недостатній рівень інформування населення щодо можливостей та порядку проходження військової служби у ЗС України та спростування не всієї (або несвоєчасне спростування) викривленої та маніпулятивної інформації щодо діяльності ЗС України в засобах масової інформації та інтернет-ресурсах;

поширення в суспільстві інформації щодо недостатньої тривалості та рівня підготовки новоприбулого особового складу до лав ЗС України тощо.

Соціально-економічні фактори:

низький рівень грошового забезпечення військовослужбовців ЗС України через фактичне знецінення національної валюти та загальну інфляцію внаслідок війни;

система пільг та преференцій для військовослужбовців і ветеранів у розумінні цивільного населення є неспівмірною з наявними ризиками проходження військової служби.

Проблеми підготовки та ротації:

недостатня тривалість та якість підготовки новоприбулих військовослужбовців негативно впливають на їхнє бажання проходити військову службу в бойових частинах, що у підсумку впливає на боєздатність цих підрозділів;

вкрай обмежена, а часто відсутня можливість заміни (ротації) військовослужбовців у районах виконання бойових завдань.

Психологічні аспекти:

психологічна неготовність цивільних осіб до участі у бойових діях;

негативний вплив дезінформації з боку російської федерації на ставлення українського суспільства до мобілізації.

Управлінські проблеми:

практика переміщення військовослужбовців для подальшого проходження військової служби в інші підрозділи та військові частини без їхньої згоди, а також комплектування вакантних посад, що найбільш затребувані на певному етапі, військовослужбовцями із невідповідними ВОС та досвідом.

Проблеми доукомплектування:

безпідставні відмови (завищені критерії відбору) представників військових частин від отримання (відбору) військовонавченого ресурсу в НЦ (ЦПП);

безпідставні відмови представників бойових військових частин (підрозділів) від отримання військовослужбовців, призначених (переміщених) для проходження військової служби з небойових військових частин (підрозділів) видів (родів) військ (сил) ЗС України.

Окрім того, на загальний рівень довіри населення до процесу мобілізації та бажання захищати Україну впливає низка процесів у державі, що набули суспільного розголосу та пов’язані, з одного боку, з нерівномірним дотриманням різними верствами та категоріями населення вимог чинного законодавства, а з іншого боку – зі значним суспільним запитом на соціальну рівність перед законом, доброчесність, прозорість процесів тощо. Водночас, вказані питання виходять за межі компетенції ЗС України та не можуть бути ними вирішені.

За результатами аналізу проблемних питань пропонується низка напрямів, які нададуть змогу підвищити ефективність комплектування ЗС України особовим складом (рис. 2).

Удосконалення роботи ТЦК та СП (системи рекрутингу):

вжиття необхідних заходів щодо забезпечення у ТЦК та СП виконання планових показників призову людських мобілізаційних ресурсів і направлення їх до навчальних військових частин (центрів), ВВНЗ, ВНП ЗВО;

збільшення ролі рекрутингу з боку командирів військових частин щодо залучення громадян на військову службу за контрактом;

масштабування наявної системи Центрів рекрутингу, що користуються більшою довірою серед цивільного населення;

активізація роботи рекрутингових груп підпорядкованих військових частин та Центрів рекрутингу видів (родів) військ (сил) щодо залучення громадян на військову службу за контрактом;

цифровізація більшості процесів військового обліку в ТЦК та СП для забезпечення заходів щодо призову під час мобілізації, на особливий період, організація та контроль виконання цих заходів управліннями оперативних командувань;

посилення роботи щодо прийняття на військову службу за контрактом тих, хто звернувся особисто або через онлайн-платформи дистанційного найму “Lobby X”, “Work.ua”, “Robota.ua”, “OLX робота”;

покращення взаємодії між представниками ТЦК та СП та цивільним населенням. Здійснення ретельного добору особового складу до ТЦК та СП і перевірка його на доброчесність. Створення спеціалізованих онлайн-курсів ділового спілкування, доброчесності та вивчення етичних норм державних службовців (військовослужбовців) і поетапне направлення на них військовослужбовців (працівників) ТЦК та СП.



Рисунок 2. Основні напрями підвищення ефективності комплектування Збройних Сил України особовим складом

Удосконалення системи комплектування:

забезпечення своєчасного отримання військовонавченого ресурсу із НЦ (ЦПП) у визначених обсягах. Виключення випадків безпідставних відмов представниками військових частин від отримання військовонавченого ресурсу. У разі наявності залишку військовонавченого ресурсу здійснювати перерозподіл для доукомплектування інших бойових військових частин;

виключення випадків безпідставних відмов представниками бойових військових частин (підрозділів) від отримання військовослужбовців, призначених (переміщених) для проходження військової служби з небойових військових частин (підрозділів);

організування доукомплектування особовим складом військових частин (підрозділів) до показників та критеріїв, визначених наказом Головнокомандувача ЗС України від 08.11.2024 № 509/ДСК, до оцінки “СПРОМОЖНИЙ”;

надання права посадовим особам, до повноважень яких належить прийняття на військову службу за контрактом та призначення на посади відповідно до номенклатури посад, укладання контрактів з військовозобов’язаними, які відібрані на посади за прямою (спорідненою) ВОС, до військових частин, що не входять до переліку пріоритетних військових частин, без погоджень із ГШ ЗС України;

забезпечення виконання планових показників підготовки особового складу відповідно до орієнтовних обсягів навчання рядового, сержантського і старшинського складу;

забезпечення пріоритету направлення на навчання військовослужбовців для доукомплектування екіпажів (обслуг) військових частин бойового складу.

Покращення кадрової політики:

запровадження обов'язкового проходження всіма командирами тактичної ланки (взвод-рота-батальйон) окремого короткострокового спеціалізованого курсу військового лідерства тактичного рівня (для категорії осіб, котрі призиваються на військову службу – до призначення на командну посаду, для військовослужбовців, котрі вже виконують обов'язки за посадою – під час проведення ротацій (відновлення боєздатності);

проведення окремих науково-практичних досліджень щодо визначення ступеня ефективності переміщення військовослужбовців для подальшого проходження військової служби в інші підрозділи та військові частини без їхньої згоди (за досвідом 2022–2024 років).

Інформаційна підтримка:

упровадження заходів щодо підвищення мотивації громадян до проходження військової служби, довіри до керівництва ЗС України та покращення ставлення до проходження військової служби у ЗС України;

розгортання потужної рекламної кампанії на рівні держави щодо популяризації військової служби та її позитивного сприйняття суспільством, а також заходів стосовно підвищення її престижу в державі;

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

проведення постійної загальнодержавної інформаційної кампанії з рекрутингу, в ході якої висвітлювати можливості, порядок та перспективи проходження військової служби у ЗС України. Зазначену інформаційну кампанію спрямувати на якомога ширші верстви населення, використовуючи всі наявні державні медіа та співпрацюючи з приватними медіа-ресурсами;

посилення на всіх рівнях моніторингу інформаційного простору на предмет виявлення випадків висвітлення діяльності ЗС України у негативному контексті, забезпечення своєчасної та доцільної реакції (спростування) на негативну чи провокативну інформацію;

забезпечення інформаційного висвітлення питань щодо військової служби на сайтах рекрутингових центрів, Міністерства оборони України, Міністерства освіти та науки, Call-центрів, як інтерактивних помічників сайтів, або ботів у месенджерах;

обмеження доступу (закриття) шляхів просочення в українське інформаційне поле дезінформації з боку противника, а у разі неможливості недопущення проникнення вказаної інформації – її оперативне та професійне спростування у публічній площині спікерами, котрі є впізнаваними та мають довіру серед цивільного населення.

Соціально-економічна мотивація:

підвищення рівня грошового забезпечення військовослужбовців ЗС України з метою зменшення впливу інфляції на добробут діючих військовослужбовців та членів їхніх сімей, а також для набуття ЗС України конкурентоспроможного вигляду на українському ринку праці в очах цивільного населення, в тому числі серед громадян з вищою освітою та знанням сучасних інформаційних технологій;

запровадження пільгового державного страхування життя;

забезпечення безкоштовного медичного лікування для військовослужбовців і членів їхніх родин;

забезпечення безкоштовного навчання у вищих навчальних закладах дітей військовослужбовців за їхнім вибором;

забезпечення членам родини військовослужбовця, у разі його загибелі, кредитування на пільгових умовах для купівлі житла;

запровадження безоплатної середньо-спеціальної та вищої освіти для ветеранів;

створення для військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей загальнодержавної програми лояльності (зниження цін) на споживчі товари;

зосередження зусиль на досягненні максимального рівня реалізації раніше задекларованих пільг та гарантій, масштабуванні сфери їх застосування та запровадження нових.

Професійний відбір та підготовка кадрів:

запровадження сучасних методик тестування для оцінювання фізичних, психологічних і моральних якостей кандидатів;

упровадження спеціалізованих програм для підготовки командирів молодшої та середньої ланки;

поглиблення співпраці з військовими кафедрами цивільних ВНЗ для підготовки офіцерського складу.

Удосконалення підготовки та ротації:

чітке визначення термінів ротації для зниження втомлюваності особового складу, впровадження обов'язкового графіка ротацій;

організація адаптаційних курсів після повернення з бойових дій, таких як психологічна підтримка та перекваліфікація;

забезпечення ефективної системи перепідготовки військовослужбовців після тривалих відряджень.

Додаткові заходи:

запровадження та проведення силами Центрів рекрутингу спеціальних короткотривалих курсів психологічної готовності до захисту держави. Курси проводити у вищих навчальних закладах, закладах професійно-технічної освіти, старших класах закладів загальної середньої освіти, в установах та організаціях.

Реалізація більшості вищезазначених заходів потребує відповідних рішень не лише керівництва ЗС України, а й політичного керівництва держави із внесенням відповідних змін до чинного законодавства та інших нормативно-правових актів.

Висновок (Conclusion)

Комплектування ЗС України є ключовим фактором забезпечення національної безпеки. Основними проблемами некомплекту особового складу є значні втрати у бойових діях, демографічна криза, низька мотивація громадян до військової служби та недоліки в організації мобілізації. Еміграція чоловічого населення призовного віку, слабке соціальне забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей, а також тривалий термін підготовки спеціалістів ускладнюють процес комплектування.

Для вирішення цих проблем пропонується комплексний підхід, що включає:

- покращення соціального забезпечення військовослужбовців, зокрема житлові програми, страхування життя, медичну підтримку та реабілітацію ветеранів;
- упровадження ефективної системи рекрутингу, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі та онлайн-ресурси;
- підвищення якості підготовки у навчальних центрах із залученням міжнародних інструкторів, особливий акцент на новітніх військових технологіях (кібербезпека, безпілотні системи);
- розширення програм військової служби за контрактом із більш привабливими умовами;
- удосконалення системи національного спротиву та залучення цивільних спеціалістів на контрактній основі;
- оптимізація співвідношення бойових і забезпечувальних частин відповідно до досвіду країн НАТО;
- прозора система кар'єрного зростання та ефективний механізм відбору персоналу.

Отже, модернізація підходів до комплектування ЗС України має базуватися на підвищенні мотивації, вдосконаленні рекрутингу та соціальної підтримки військовослужбовців. Запропоновані заходи сприятимуть покращенню кадрової ситуації, забезпеченню боєздатності військ та їхньої стійкості в довгостроковій перспективі.

Рекомендації (Recommendations)

Результати дослідження можуть бути корисними для військових аналітиків, представників Міністерства оборони України, фахівців у сфері військового управління, а також для науковців, які займаються питаннями національної безпеки та військової реформи. Також стаття може зацікавити політиків, які формують стратегію розвитку оборонного сектору.

Використані джерела

1. Gorbenko, S. (2024). Analysis of the experience of staffing the armed forces of the leading countries of the world with officers. *Collection of scientific papers of the Kharkiv National University of the Air Force, 2* (80), 153–157. https://doi.org/10.30748/zhups.2024.80.20.
2. Bukovsky, I. V. (2012). Historical experience of building professional armies of the leading countries of the world. *Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic, 724*, 215–220. http://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/14062/1/35_215-220_Vis724_Armiya.pdf.
3. Savynets, O. Yu. (2018). Foreign experience of staffing the armed forces. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 51* (2), 34–38.
4. Drok, L. V. (2021). *Recruiting officers of the Armed Forces of Ukraine (1991–2016): historical and statistical analysis*. National University of Defense of Ukraine.
5. Chernyshova, I. M. (2015). Analysis of foreign experience in the formation of a human mobilisation reserve. *Collection of scientific works of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 1* (71), 285–294.
6. Lebedenko, A., Semenenko, O., Smilyansky, O., Tsarynnyk, V., & Hovhannesyan, R. (2024). A promising model of recruiting and military service under a contract in the Armed Forces of Ukraine in wartime: an alternative to forced mobilisation. *Military Science, 2* (3), 6–20.
7. Cherep, V. L. (2023). Results of the analysis of the measures for staffing the Armed Forces of Ukraine and other military formations with mobilisation human resources during their mobilisation deployment in 2022. Problematic issues and ways to solve them. *Coll. Scientific Proceedings of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 1* (104), 105–116.
8. Pavlovsky, O. V. (2023). Results of the analysis of the number of mobilisation human resources of Ukraine at the beginning of 2023. *Coll. Scientific Proceedings of the Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, 1* (104), 5–14.
9. *Lessons of the russian-Ukrainian war of 2022: military aspects: inf. material. Analysis of the conduct of mobilisation events in Ukraine in 2022*. (2022). Report No. 25. Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine.
10. Semenenko, O., Tsarynnyk, V., Hovhannesyan, R., Vodchyts, O., Remez, V., & Polyvoda, M. (2024). Methodological approach and models for organising research on increasing the effectiveness of mobilisation in Ukraine in wartime. *Social Development and Security, 14* (4), 70–90. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.6.
11. Semenenko, O., Koval, V., Dobrovolskyi, Y., Tsarynnyk, V., & Hovhannesyan, R. (2024). “Timeline” mobilisation – a path from coercion to the popularisation of military service in wartime: the right to choose – a way to effectively recruit human resources. *Military Science, 2* (2), 159–179. https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.2.14.