

УДК 351

DOI: 10.35432/tisb312024306537

Олександр Остапенко*к.військ.н., ст.наук.сп., доцент кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління**Національного університету «Одеська політехніка»**<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>**e-mail: aostapenko1212@gmail.com,**ostapenko.o.a@op.edu.ua*

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО І ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОБІЛІЗАЦІЄЮ

У статті на основі аналізу повноважень, функцій і основних проблем діяльності органів публічної влади у сфері мобілізаційної підготовки та здійснення мобілізації, запропоновані шляхи вдосконалення системи публічного управління мобілізаційною підготовкою та мобілізацією в державі. Виявлені та проаналізовані основні проблеми щодо формування й функціонування територіальних центрів комплектування і соціальної підтримки та запропоновано шляхи їх вирішення, проаналізовані основні проблеми системи комплектування Збройних сил України військовослужбовцями в умовах війни. Запропоновані доцільні шляхи удосконалення правового і організаційного механізму публічного управління мобілізацією.

В статті надані рекомендації щодо подальших досліджень системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни.

Ключові слова: мобілізація, система мобілізації, мобілізаційна підготовка, повноваження органів публічної влади, забезпечення повноважень у сфері мобілізаційної підготовки, управління у сфері мобілізаційної підготовки і мобілізації, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП).

Oleksandr Ostapenko*PhD in Military Science, Senior Researcher**Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences
ESI of Public Service and Administration Odesa National Polytechnic University**<https://orcid.org/0009-0004-0080-7645>**e-mail: aostapenko1212@gmail.com,**ostapenko.o.a@op.edu.ua*

IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF MOBILIZATION

In the article, based on the analysis of the powers, functions and main problems of the activities of public authorities in the field of mobilization preparation and implementation of mobilization, ways of improving the system of public management of mobilization preparation and mobilization in the state are proposed. The main problems related to the formation and functioning

of territorial manning and social support centers were identified and analyzed, and ways to solve them were proposed, the main problems of the system of manning the Armed Forces of Ukraine with servicemen in war conditions were analyzed. Expedient ways of improving the legal and organizational mechanism of public mobilization management are proposed.

The article develops recommendations for further research into the mobilization system and mobilization training in wartime conditions.

Key words: mobilization, mobilization system, mobilization training, powers of public authorities, provision of powers in the field of mobilization training, management in the field of mobilization training and mobilization, territorial recruitment and social support centers (TRSSC).

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах війни і різкого загострення геополітичної напруженості, зростаючої інтенсивності збройних конфліктів, мобілізаційна підготовка та сам процес мобілізації, набуває винятково важливого значення. Фактично успішна мобілізація є основою виживання України. Тому питання постійної мобілізаційної готовності держави набуває пріоритетності у сфері організації оборони держави і дій органів публічної влади.

Основним принципом, на який спираються мобілізаційна підготовка і мобілізація, є принцип централізованого керівництва. У зв'язку з тим, що мобілізаційна підготовка та мобілізація є складовими оборони держави, керівництво ними здійснює Президент України, який є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України, у реалізації заходів з мобілізації, задіяні органи публічної влади усіх рівнів в межах їх компетенцій.

Проблема вдосконалення процесу мобілізації та системи мобілізаційної підготовки наразі, є дуже гострою. З самого початку окупації збройними формуваннями російської федерації АР Крим, окремих районів Луганської і Донецької області у 2014 року, практичний досвід реалізації заходів забезпечення мобілізації в Україні виявив недосконалість українського законодавства та організаційного механізму які регулює і реалізують ці завдання. Проблеми реалізації мобілізаційних планів, не високий рівень мотивації громадян проходити військову службу в умовах мобілізації, складність у призові на військову службу добровольців і багато інших актуальних проблем, суттєво загострились з початку широкомасштабної агресії у 2022р.

Особливістю системи мобілізації України є те, що вона, відповідно до українського законодавства [4, 13, 14, 15, 23, 28, 29], управляється з двох центрів управління – Президентом України і, відповідно, Кабінетом Міністрів України – реально керується Генеральним штабом ЗС України, а територіальні органи військового управління, взагалі підпорядковані командуванню СВ ЗС України. Але ж очевидно, що організаційна структура будується або перебудовується відповідно до поставлених цілей (завдань) і методів їх вирішення, а не навпаки, коли завдання пристосовуються до організації. Формування елементів (учасників) структури системи мобілізації України та їхніх функцій є одним з найважливіших аспектів управління в цій сфері.

Важливо те, що характер зв'язків між елементами та підсистемами системи мобілізації має визначатися відповідними нормативними актами, інструкціями, іншими організаційними документами.

Система мобілізації, як і будь-яка інша система, має задовольняти низку вимог (умов): мати причинно-наслідкові зв'язки між елементами системи, передусім між керуючою підсистемою та керованими об'єктами; бути динамічною, тобто здатною до змін, переходити

з одного якісного стану в інший, залишаючись системою; мати в системі параметр, впливаючи на який можна змінювати перебіг процесу; бути здатною не лише реагувати на управлінські впливи, а й посилювати їх; мати можливість забезпечувати передачу в системі мобілізації керівної інформації, а також накопичувати і перетворювати інформацію як засіб управління системою; бути цілісною, без чого неможливі контроль та управління.

Аналіз виступів учасників міжвідомчих науково-практичних конференцій, проведених у Міністерстві оборони України у 2014–2017 рр. [5, 6], показує, що система мобілізації має суттєві недоліки. Питання підтримання системи мобілізації держави, на високому рівні готовності необхідно розглядати як один з важливих аспектів діяльності керівництва держави.

Реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни передбачає перш за все реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими нині є територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП). Ефективність функціонування ТЦКСП є низькою через цілу низку об'єктивних причин: невідповідність функцій і завдань реальним спроможностям, особливо в умовах війни; недостатнім рівнем автоматизації процесів діяльності ТЦКСП, зокрема, щодо обліку мобілізаційних ресурсів, розгляду звернень громадян і надання їм соціальних та юридичних послуг та інше. Це суттєво знижують ефективність виконання завдань щодо комплектування персоналом ЗС України в умовах мобілізації під час війни, соціальної підтримки та юридичної допомоги учасникам бойових дій, військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців ЗС України й інших військових формувань та членам їхніх сімей.

Таким чином, очевидна необхідність виявлення організаційних і правових проблем здійснення мобілізації на основі аналізу функцій і оцінки дій органів публічної влади і зокрема, територіальних центрів комплектування і соціальної підтримки в умовах широкомасштабної агресії, пошуку й розробки доцільних організаційних і правових механізмів щодо покращення стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання удосконалення системи публічного управління мобілізацією і мобілізаційною підготовкою набули особливу актуальність після, фактично спонтанного, проведення трьох хвиль мобілізацій з початку проведення антитерористичної операції в окремих районах Донецької і Луганської областей у 2014 році. Нагальна необхідність удосконалення управління мобілізаційною підготовкою та мобілізацією в державі відзначалась у наукових працях [7 - 9], на науково-практичних конференціях і семінарах [4, 5].

Дослідження проблем забезпечення ЗС України людськими ресурсами були і залишаються актуальними. Так, проблеми підвищення ефективності системи комплектування розглянуто у роботі [1], де ретельно проаналізовано в цілому систему комплектування ЗС України, і запропоновано низку шляхів вирішення проблем функціонування військових комісаріатів.

У різний час, питанням комплектування якісним персоналом вітчизняних ЗС, в тій чи іншій мірі, приділяли увагу у своїх працях такі науковці та військові фахівці як В.І. Ветров [2, 3], О.Л. Тракалюк [3], А.П. Медвідь, І.М.Половінкін [8], В.В. Вишнівський, Є.Ю. Литвиновський, О.В. Мірошніченко [7], О.М. Яцино [10], І. Романченка, В. Богдановича, Ю. Гусака, Є. Шелеста, В. Артюха та інші. [1, 2, 4, 5, 8, 10]

Разом з тим, проблемні питання комплектування ЗС України якісним персоналом під час широкомасштабної війни, в умовах проведення загальної мобілізації дослідженні не достатнього. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики в сфері мобілізації і мобілізаційній підготовці в умовах війни, є удосконалення організаційного і правового механізмів здійснення мобілізації, інформаційно-аналітичного забезпечення процесів, зокрема й дослідження ефективного функціонування місцевих органів військового управління (МОВУ), аналіз і оцінка їх стану, ефективності реалізації завдань, здійснення функцій, удосконалення процесів публічного управління у сфері мобілізації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Одним з пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення воєнної безпеки в сфері забезпечення мобілізації, є удосконалення організаційно-правового механізмів публічного управління мобілізацією, науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення цих процесів, зокрема, дослідження стану, тенденцій розвитку та особливостей функціонування місцевих органів військового управління, з метою надання рекомендацій щодо поліпшення ефективності виконання притаманних їм функцій і завдань та їх функціонування.

Підвищення ефективності системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни передбачає перш за все реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими нині є територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП).

Мета статті полягає в: виявленні організаційних і правових проблем здійснення мобілізації на основі аналізу функцій і оцінки дій органів публічної влади і зокрема, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах широкомасштабної агресії, пошуку й розробки доцільних організаційних і правових механізмів щодо покращення стану.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. 24 лютого 2022 р., росія розпочала широкомасштабну війну проти України. У цей же день Верховна Рада України затвердила Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», дія якого триває. Народні депутати також схвалили Указ Президента України «Про використання Збройних Сил України та інших військових формувань». Пізніше, 3 березня 2022 р., Верховна Рада України затвердила Указ Президента України «Про загальну мобілізацію». [12]

Закон «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [13] встановлює, що мобілізація – комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних сил України, інших військових формувань, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу.

Як показує досвід російсько-української війни, для багатьох громадян військова служба та можливість взяти участь у захисті нашої Батьківщини є важливим і почесним обов'язком. З початком російської агресії десятки тисяч свідомих українських патріотів добровільно встали на захист України. Це завдяки їх титанічним зусиллям вдалося зупинити ворожу навалу у найнебезпечніші перші тижні війни.

Згідно зі статтями 17, 65 Конституції України [16] захист суверенітету і територіальної цілісності України є справою всього Українського народу, а захист Вітчизни, незалежності та

територіальної цілісності України – обов'язком громадян України. Зробити свій внесок у збереження територіальної цілісності держави та мирного життя народу України є справою честі і обов'язком кожного громадянина.

На відміну від багатьох пострадянських держав, процес відокремлення України від СРСР відбувся відносно мирно. На її території не утворилося зон заморожених конфліктів, – на відміну від Росії, Вірменії, Азербайджану, Грузії, Молдови чи Таджикистану, де наявність військових конфліктів формувало природну потребу в ефективній армії для захисту територіальної цілісності та державних інтересів. Тому в українському керівництві і в цілому в суспільстві домінували погляди про те, що Україна не має і в стратегічній перспективі, не буде мати загроз воєнного характеру. Вважалося, що власне міждержавні відносини в Європі переросли війну як форму державної політики, а протиріччя з сусідніми державами можуть бути вирішені виключно за столом переговорів. Впевненості у відсутності воєнних загроз додавав Будапештський меморандум 1994 р., згідно з яким безпеку і територіальну цілісність України формально гарантували США, росія і Великобританія в обмін на відмову України від ядерної зброї.

Такий фон і призвів до того, що Збройні Сили сприймалися в Україні як формальний атрибут держави, а не як інструмент політики, питання розвитку системи забезпечення воєнної безпеки мало другорядний пріоритет і було справою самих військових. Відповідно і в суспільстві служба в армії сприймалася як анахронізм і нікому не потрібна повинність для громадян. Ситуацію ускладнювало хронічне недофінансування Збройних Сил, що знаходило відображення як на рівні матеріального забезпечення кадрових військових і особливо «строковиків», так і на інтенсивності бойової підготовки. Остання залишалася вкрай низькою, що призводило до того, що «строковики» в армії практично не отримували воєнної підготовки, були задіяні на виконання завдань забезпечення повсякденного виживання військових частин і підрозділів. Така служба посилювала негативне ставлення до неї всередині українського суспільства. Це призвело до негативного сприйняття до строкової служби в суспільстві і загалом до служби в Збройних Силах України, чим активно спекулювали різні політичні сили в боротьбі за владу.

На тлі постійного недофінансування Збройних Сил України, перманентного скорочення їх чисельності, відсутності необхідної уваги до реформування ЗС України з боку керівництва держави, непопулярності військової служби в українському суспільстві, почалися дискусії про перехід ЗС України на контрактний спосіб комплектування. Перша спроба переведення Збройних Сил України на контрактний спосіб комплектування, який активно просувався під вивіскою «професіоналізації» Збройних Сил почав відбуватися з 2001 року. Спроба реалізації такої реформи знайшла широку підтримку серед громадян України. Потрібно відмітити, що основним способом застосуванням Збройних Сил України (ЗСУ) до 2014 року була участь у різних миротворчих місіях. Для цього не потрібно було утримувати численну армію, і на перше місце виходив якісний склад військовослужбовців, відправлених за кордон. Такий досвід застосування ЗСУ ще більше говорив на користь переходу на контрактний спосіб комплектування.

Так, недостатнє фінансування і відсутність розуміння ролі Збройних Сил України у системі державної політики призвели до перманентного скорочення їх чисельності в період 1991-2013 рр., а негативне ставлення суспільства до служби в армії і участь у миротворчих операціях породили концепцію «маленької професійної (контрактної) армії».

Переваги і недоліки кожного з способів комплектування збройних сил, детально дослідженні в [1, 11, 17]. Система комплектування ЗС України та інших військових

формувань почала формуватися в нашій державі наприкінці 1991р. Вона донині ґрунтується на змішаному способі і змішаному принципі комплектування військових формувань держави. Але, незважаючи на невдалі спроби переходу до комплектування армії на контрактній основі, очевидно, що за ці тридцять три роки Україна отримала унікальний в Європі досвід використання такої системи: у мирний час, в період з 1991 до 2014 р., особливо в 2001-2012 рр. при здійсненні двох невдалих спроб переходу від змішаного до контрактного способу комплектування ЗС України; в особливий період у 2014-2022 рр. при проведенні Антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил і відкритої часткової та загальної мобілізації, введенні воєнного стану в Україні та в окремих її місцевостях, наданні відсічі російській масштабній збройній агресії. При цьому, протягом усіх спроб реформ системи комплектування ЗС України, у державі відбувалось зниження показників щодо стану здоров'я, морально-ділових якостей юнаків, які підлягають призову на строкову військову службу, зменшується кількість осіб, що призиваються на таку службу по контракту, та простежувалась тенденція до звільнення з військової служби за власним бажанням військовослужбовців контрактної служби, внаслідок чого постійно погіршувалися характеристики особового складу ЗС України за віком та рівнем освіти. [21-23, 25]

Недосконалість системи матеріального та морального заохочення військовослужбовців знижувало престиж служби у ЗС України. Виховання і морально-психологічна підготовка молоді до військової служби та особового складу ЗС знаходилися на незадовільному рівні, що вимагало вдосконалення система професійного і психологічного добору громадян до військової служби, нормативно-правової бази та діяльності суспільних інститутів і МОВУ ЗС України, які забезпечували комплектування ЗС України особовим складом.

В Україна, з 1991 року військові намагались розробляти власну теорію і правову базу проведення мобілізації. Переважно перекладанням радянської настанови та супутніх документів українською мовою, яка практично не відповідала ні ресурсним можливостям держави не реальній воєнно-політичній ситуації.

В наслідок такого стану ЗС України на початку російської гібридної агресії у лютому 2014 р. виявилися не готовими до її відсічі. Неготовність ЗС України виконувати свою функцію відбулось як наслідок скороченої чисельності їх особового складу, суттєвої неуккомплектованості військ (сил), слабкої підготовки органів управління тощо. І вже у травні 2014 р. було поновлено призов громадян України до лав ЗС України [14] та значно змінено порядок проходження військової служби в них. Зокрема, збільшено термін строкової військової служби для осіб без вищої освіти з 12 до 18 місяців, а для осіб з вищою освітою – з 9 до 12 місяців. ЗС України повернулися до змішаного способу комплектування і була зупинена друга спроба переходу від призовного способу до контрактного способу їх комплектування.

Найбільш серйозні зміни у комплектуванні ЗС України та проходженні військової служби в них здійснювалися у 2014-2020 рр. в ході відсічі російській гібридній агресії на Сході України та особливо у 2021-2022 рр., напередодні і в ході розв'язаній росією широкомасштабної війни проти України. Це обумовлювалося тим, що вперше за роки незалежності в державі проводилася часткова та загальна мобілізація, запроваджувався воєнний стан і вживалися масштабні заходи з переходу ЗС України та інших військових формувань на штати воєнного часу, а ЗС України надавали відсіч збройній агресії противника тощо. У цей період виявилася велика кількість правових та організаційних вад у справах комплектування (доукомплектування) ЗС України, які вимагали негайного

вирішення.

Очевидний факт, якщо ЗС України продовжують комплектуватися на основі на військового обов'язку й комбінованим способом, то мають бути ефективними місцеві органи військового управління, які є своєрідним зв'язком між збройними силами та суспільством. Тому територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП) винятково важливі у забезпеченні процесів пов'язаних з мобілізацією особливо, в ході широкомасштабної війни. Саме на ці органи покладається план з призову необхідного числа громадян.

Варто відзначити, що в довоєнний період хаотичне скорочення Збройних Сил не обійшло стороною й систему військкоматів. Багато районних військкоматів були об'єднані, або взагалі скорочені. Ті які залишились, отримали під свою відповідальність два і навіть більше районів, при цьому, число офіцерів і державних службовців було суттєво скорочене. Основною причиною скорочення посад у військових комісаріатах стало скорочення числа військовозобов'язаних, які перебувають на обліку. В результаті скорочення числа військових комісаріатів та їхнього штату багато з них склалися з одного або декількох офіцерів і невеликого числа цивільних службовців з мінімальними посадовими окладами.

В умовах відмови від призову на строкову службу восени 2013 р. військкомати могли очікувати на чергову хвилю скорочень. Ситуація змінилась з анексією АР Крим та початком бойових дій на Донбасі. З першої хвили мобілізації, де значний відсоток становили добровольці, значна частина офіцерів запасу була спрямована на розгортання військових комісаріатів за штатами воєнного часу. Хоча загальний брак офіцерського складу і не дав можливості повністю укомплектувати військкомати за штатами, однак порівняно із довоєнним періодом їх можливості суттєво зросли. Перша в історії незалежної України мобілізація, мала шість черг. Мобілізація відбувалась фактично без плану, вкрай важко, як надзусилля системи. Це був наслідок невдалого реформування системи військкоматів у 2012 році: військкомат 3-го розряду, мав військового комісара - майора та 5 державних службовців.

Безумовно, основним завданням військових комісаріатів стало забезпечення хвиль мобілізації, в умовах відновлення призову в Україні.

Наступним кроком стало відновлення військових комісаріатів в районах, де вони були скасовані (об'єднані). Це вимагало залучення додаткових кадрів, яких не вистачало для фронту. Існуюча практика відрядження офіцерів військових комісаріатів у зону бойових дій призводила до певної втрати інституційної пам'яті і досвіду організації і управління мобілізацією, негативно позначалось на мобілізації і призові на строкову службу через брак кадрів для їх проведення. З іншого боку, масова відправка на фронт офіцерів військкоматів, що показали гірші результати з мобілізації і призову, призводила до зниження якості призваного людського матеріалу, плюс процес супроводжується рядом порушень прав призовників.

З осені 2014 р., на військові комісаріати була покладена «неприродня» для МОВУ функція формування і бойової підготовки підрозділів територіальної оборони, в 2016 р. запроваджено посаду заступника районного військового комісара з питань територіальної оборони. В умовах зростаючих вимог щодо виконання плану з мобілізації і призову на строкову службу за хронічної нестачі особового складу навіть для основних завдань, функція навчання бійців і офіцерів територіальної оборони була для військкоматів вторинною. Більше того, відсутність досвіду в навчанні особового складу та відповідних інструкторських кадрів змушує військкомати імпровізувати з різним ступенем ефективності, що багато в чому

залежало від особистих якостей того чи іншого відповідального офіцера РВК.

На черговому етапі реформування всі військкомати підпорядкували командуванню Сухопутних військ. Система МОВУ з точки зору централізованого управління, стала виглядати вкрай дивно: військкомати залишилися утримувачами військово навченого людського ресурсу та техніки національної економіки, яка мала б вилучатися відповідно до Закону «Про військово-транспортний обов'язок», забезпечуючи їх постачання не лише Сухопутним військам, але й усім іншим складовим сектору безпеки і оборони держави, котрі командувачу Сухопутних військ не підпорядковані. З 2017р. по 2022р. тривав процес перейменування військових комісаріатів усіх рівнів в територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, при цьому в середині системи, практично нічого не змінювалось.

Таким чином, можна зробити проміжні висновки з трансформацій місцевих органів військового управління:

– органи публічного управління практично відсторонилися від проведення мобілізації, перекинувши задачу на військових;

– держава з 2014р. до 2024р. приховує від військових реєстри, в яких веде облік громадян – реєстри виборців, платників податків, тощо. Також закрита для військових інформація про рух громадян через державний кордон;

– до 2014р. присутності місцевих органів військового управління не було в третині адміністративних одиниць держави. Впродовж другої половини 2014-го та на початку 2015-го військові комісаріати сформували там, де раніше скоротили, але такі організаційні трансформації призвели до ризького зниження якості обліку військовозобов'язаних;

– штати РВК, як і все в ЗСУ, були типовими і далеко не всюди дозволяли виконувати покладені на них функції і завдання. РВК мали незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення;

– основа РВК – державні службовці (головний, провідний, спеціалісти 1-ї та 2-ї категорії. Зарплата всіх, крім головного, у 2014-му була меншою за мінімальну, держава доплачувала компенсацію. Це вкрай негативно впливало на мотивацію службовців - носіїв дуже специфічних знань;

– держава заблокувала можливість використовувати комп'ютерні системи для обробки даних щодо обліку мобілізаційного ресурсу й забезпечення мобілізаційних процесів. Фактично це тотальна заборона обробляти будь-що пов'язане з мобілізаційними питаннями, обробку будь-яких даних. У січні 2015р. ГШ ЗСУ було прийнято рішення створити систему обліку військовозобов'язаних «Обрій», без забезпечення військових комісаріатів потрібним комп'ютерним обладнанням, без зняття заборон в сфері забезпечення державної таємниці, обробки персональних даних. Система повноцінно не запрацювала і до сьогодні;

– окрема проблема, це діяльність військово-лікарських комісій при ТЦКСП (ВЛК), як і медичне забезпечення мобілізації взагалі. Настанова з мобілізації передбачає, що військовозобов'язаний має проходити медогляд раз на п'ять років, але зовсім відсутній механізм збору і обробки такої інформації. В абсолютній більшості ТЦКСП просто формально ведеться відповідний журнал. Інформація про стан свого особистого здоров'я військовозобов'язаного у ТЦКСП не оновлювалась. Лікарі цивільних лікарень якими комплектується ВЛК переважно відносяться до цієї роботи формально, як до додаткового навантаження;

– комплектування військ технікою національної економіки – завдання яке ТЦКСП взагалі не здатні виконати внаслідок недосконалості правового механізму обліку і порядку вилучення техніки від власників. Заборонено вилучати машини в індивідуальних власників,

колективне підприємство має сотні машин, як правило робить з водіїв техніки ФОП, усі машини передають фізичним особам підприємцям у безоплатну оренду. Внаслідок таких дій вилучити техніку вже не можливо.

Очевидно, що вище перелічені проблеми носять системний характер і потребують удосконалення правового і організаційного механізму задля забезпечення процесів пов'язаних з мобілізацією.

Якими є основні функції і завдання Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Територіальний центр комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП) – структура органів військового управління України, яка покликана замінити собою радянську систему військових комісаріатів, та що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Основними функціями ТЦКСП є: вдосконалення порядку комплектування військ особовим складом та організація оборонно-мобілізаційної роботи; забезпечення та впровадження нової ефективної системи обслуговування та надання сервісних послуг з соціального захисту як військовослужбовців, так і членів їх родин, резервістів, ветеранів війни та пенсіонерів Збройних Сил та інших військових формувань України.

Тобто для виконання завдання з постачання мобілізаційних ресурсів ТЦКСП мають знати, які саме ресурси вони мають на території, яку вони обслуговують. На військовий облік, котрий щільно прив'язаний до обліку паспортного, люди мають ставати добровільно. А якщо вони туди не стають, то ТЦКСП, практично не мають способів дізнатися про їхнє існування? Тому, потрібен доступ до баз даних, куди люди потрапляють примусово, а ще краще – автоматично: реєстр виборців, бази даних податкової служби, де кожному присвоєно ПІН, тощо.

Аналіз та оцінка завдань ТЦКСП свідчить:

– керівництво військовим обліком призовників, військовозобов'язаних і резервістів та контроль за його станом: керівництво військовим обліком ТЦКСП здійснюють, але ведення військового обліку вкрай неефективно, потрібно забезпечити доступ до державних баз даних та автоматизувати процеси обліку і обробки інформації;

– проведення заходів приписки громадян до призовних дільниць, обліку та призову громадян на військову службу – потребують суттєвих змін. ТЦКСП не мають ефективного способу примусити громадян ставати на військовий облік або повідомляти актуальні зміни щодо стану здоров'я й сімейного стану;

– відбір кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом, але такий відбір покладений безпосередньо на командирів частин, де майбутні контрактники будуть служити. Таким чином, кандидата відбирають двічі;

– участь у відборі громадян для проходження служби у військовому резерві. ТЦКСП взагалі не мають відношення до відбору резервістів, тому, що їх обирає командир військової частини та інформує про це ТЦКСП;

– підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, завдання яке потребує повної трансформації;

– забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців Збройних сил і членів їхніх сімей – завдання яке фактично виконують територіальні управління соціального захисту за межами ЗС України, військовослужбовця захищає командир частини. Військовозобов'язані та резервісти – люди

цивільні, їхній соціальний захист покладений на відповідні органи публічної влади. Соціальний захист ветеранів війни, це завдання виконують підрозділи соціального захисту Міністерства соціальної політики, відділи Міністерства у справах ветеранів в Україні, якщо перше представлено в адміністративно-територіальних одиницях, то друге має лише відділи в областях. ТЦКСП мають таке завдання але фактично не мають таких можливостей і передають відповідні документи до територіальних підрозділів Міністерства соціального захисту.

Постанова КМУ від 7 квітня 2023р. №318, що регламентує діяльність ТЦКСП містить 38 напрямків діяльності, з котрими «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки відповідно до покладених на них завдань» повинні діяти.

Очевидно, що ці завдання доцільно суттєво переглянути та змінити.

Завдання які потрібно удосконалити з точки зору збору та обробки інформації:

– завдання блоку «призову на строкову службу», потребують удосконалення в аспекті постановки на облік, організації обліку та призову;

– якщо ми хочемо максимально професійне військо, то від блоку «призов на службу за контрактом» також не можна відмовлятися. Тут же – відбір кандидатів на вступ до військових вишів;

– видача військово-облікових документів, ці процедури потребують суттєвого удосконалення. Військовозобов'язаний має назвати своє ім'я, прізвище, військове звання, особистий номер і номер військової частини. Це вичерпний перелік інформації, котру має містити військово-обліковий документ. Можливо додати групу крові та інформацію щодо освіти та набутого професійного досвіду. Це повинна бути пластикова картка з термічним захистом, подібна за банківську. У керівника S1 штабу в/ч має бути прилад, що друкує цей пластик.;

– блок «військовий облік» – фундамент системи мобілізаційного розгортання, потребує удосконалення в аспекті інформаційного забезпечення і приєднання до баз даних;

– «план проведення мобілізації людських і транспортних ресурсів»: на перший погляд – річ важлива і потрібна, з іншого боку – ТЦСП провели шість черг часткової мобілізації, а сейф з мобілізаційним планом жодного разу у жодному ТЦКСП за ці роки не відмикали. Тобто можна і без плану? Настав час переосмислити роль цього комплексу документів;

– блок соціального забезпечення - «пенсійне забезпечення»: всі, хто звільнився, пройшли етап «відправка особової справи на підрахунок вислуги років», потрібно створити один підрозділ на усі ЗС України, котрий буде готувати документи для первинного нарахування пенсій, інші функції соціального захисту ветеранів війни, учасників бойових дій залишити у територіальних підрозділах соціального захисту;

– блок «довідки про військову службу»: слід ретельно переглянути, формалізувати, зменшити кількість довідок, чітко встановити форми, які ТЦКСП має право видавати, максимальну кількість видавати онлайн. Усі довідки, що видаються ТЦКСП, мають влаштовувати всіх споживачів цих довідок: ОСМД, пенсійний фонд, відділи соціального захисту, навіть МСЕК.

Виключити з завдань ТЦКСП наступні завдання:

– ведення обліку підприємств, які залучаються до виконання мобілізаційних завдань – нереально виконати силами і фахівцями ТЦКСП, неможливо впливати на стан мобілізаційної роботи підприємств, які мають різні форми власності, кінцевий результат не потрібен військовому командуванню;

– контроль за підготовкою підприємств до виконання мобілізаційних завдань –

нереально виконати силами і фахівцями ТЦКСП, кінцевий результат не потрібен військовому командуванню;

– здійснення контролю за веденням військового обліку на підприємствах та у закладах освіти – пережиток радянських часів, в Україні ринкова, а не військова економіка. Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних і резервістів обліковує всіх, ніякий додатковий облік не потрібен;

– взаємодія з підприємствами єдиної транспортної системи України під час її підготовки і функціонування в особливий період – це завдання державних транспортних підприємств і відповідних міністерств та служб, які мають власні завдання в особливий період, в ТЦКСП немає штатних фахівців-залізничників;

– здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування: справа в тому, що саме військово-цивільні адміністрації під час війни і є відповідальними за здійснення мобілізаційних заходів і управлінська контрольна функція притаманна цим органам;

– забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців: згідно зі Статутом внутрішньої служби. соціальний захист військовослужбовців здійснюють головні сержанти бригад і батальйонів, заступники командира з МПЗ, а ось жодна посадова особа ТЦКСП у Статуті не згадана. Про всі інші категорії, котрі є громадянами України, піклуються органи соціального захисту відповідних адміністрацій;

– моніторинг суспільно-політичної обстановки – це пряма відповідальність місцевих органів державної влади, які мають відповідні підрозділи, яких в ТЦКСП немає.

Є ще один аспект, усі районні ТЦКСП має роту охорони. Це «залишок» першої спроби створити підрозділи територіальної оборони. Але ж у кожній області є 1-2 бригади ТрО, які за роки війни набули бойового досвіду і успішно воюють на різних ділянках фронту. З штатним розписом у районному ТЦКСП біля 20 працівників, і рота охорони. Тобто згідно з Постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» ми маємо в державі 136 районів – відповідно і 136 районних ТЦКСП. І по одній роті охорони в кожному. 136 рот, це майже 3 мотопіхотні бригади. Цілком очевидно, що для охорони ТЦКСП достатньо залишити один взвод охорони або відділення. І на фронті додатково з'явиться приблизно 10000 підготовлених військовослужбовців.

Не можна оминати проблему визначення придатності військовозобов'язаних до військової служби та військово-лікарських комісій (ВЛК), що сформовані при ТЦКСП. В ВЛК немає жодного штатного військового лікаря, лише ті, кого до складу ВЛК скеровує державні адміністрації за поданням управлінь (відділів) охорони здоров'я. Це вкрай неефективна, застаріла система визначення придатності з надвисоким корупційним ризиком. Для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити військові медичні заклади - центри оцінювання придатності до військової служби. Кандидат на військову службу живе в центрі дві доби, проходить усі тести, медкомісію та тест на фізичну придатність, відповідно до розроблених методів і методики визначення рівнів придатності та медичних протоколів. Тобто придатність визначати споживачі ресурсу – військові, а не тимчасова ВЛК при ТЦКСП, яка по суті не зацікавлена і не відповідає за результат роботи щодо визначення рівня придатності майбутніх військових. Таким чином, доцільно залишити тільки контроль на вході в ЗС України.

На основі аналізу і виявлення проблем у процесі мобілізації, можна запропонувати наступні основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів мобілізації:

1. Слід чітко відокремити комплектування військ (сил) від безпосередньо процесу мобілізації. ТЦКСП потрібно стати – підрозділами комплектування частин і підрозділів сил оборони України: агітують, вербують, усіяють просувають бренд «Збройні сили України», всебічно підтримують імідж ЗСУ як надійного та соціально відповідального роботодавця, з котрим варто будувати довготермінові відносини. Уся ця система комплектування, уся інформація і данні, повинна зосереджуватися у Кадровому центрі ЗСУ.

2. Залишається мобілізація, військовий облік і соціальний захист. Ми матимемо в рік Перемоги більше мільйона ветеранів, котрим держава гарантує соціальний захист. Під цю задачу створено Міністерство ветеранів, є територіальні підрозділи Міністерства соціального захисту і пенсійного фонду. Таким чином, ТЦКСП, ЗС України мають повністю передати всі соціальні завдання саме цим органам публічної влади. Усунути практику поділу колишніх військовослужбовців на категорії, як це зроблено зараз.

3. Для вирішення завдань мобілізації та ведення військового обліку варто розглянути створення Мобілізаційного центру сил безпеки і оборони у форматі національного агентства. ЗС України не повинні займатись мобілізаційною роботою. ЗС України повинні зосереджуватися лише на відбитті агресії та підготовкою до відбиття наступної. Усі свої потреби ЗСУ мають адресувати державі у вигляді відповідних заявок на кшталт бюджетного запиту. ІГШ (Головне управління оборонного планування) має достатній досвід такої роботи. Мобілізаційний центр повинен вести Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних, здійснювати його кіберзахист, видавати авторизованим структурам інформацію у відповідь на їхні запити. Служби безпеки і зовнішньої розвідки мають певні особливості роботи з людськими ресурсами, тому вони свої кадри обліковують самі, як зараз, але повинні інформувати Мобілізаційний центр задля виключення визначених осіб з загального обліку. Центр буде отримувати від складових сектору безпеки і оборони потребу в людських ресурсах для регіонів, котра регулярно буде оновлюватися. Механізм роботи в разі оголошення мобілізації – може бути таким, як у США: лотерея у прямому ефірі на ТВ по роках призову і потребі у фахівцях. Далі обрані добровільно-примусово прибувають у ТЦКСП. З ТЦК до військово-медичного закладу для всебічної перевірки, а далі два шляхи: всі, визнані придатними, відправляються до навчальних підрозділів, визнані непридатними – повертаються додому.

4. Задля вирішення проблеми постановки та удосконалення ведення обліку військовозобов'язаних можна використати досвід провідних демократичних країн – союзників. У Франції ведеться електронний реєстр військовозобов'язаних. Наповнюється він шляхом реалізації наступної обов'язкової дії: у травні в кожен населений пункт, що має статус міста, прибуває військовий і кілька годин розповідає в мерії про збройні сили Франції. На цю зустріч щорічні аншлаги громадян, котрі досягли після минулорічної зустрічі повноліття, стосується абсолютно усіх юнаків. Наприкінці зустрічі військовий ставить у паспортах громадян печатку, що громадянин прослухав цю лекцію і зарахований на військовий облік. Після лекції печатку у присутності мера спалюють. І якщо ти з якихось причин не отримав цього штампика на вісімнадцятиріччя, то позбуваєшся права отримати закордонний паспорт, водійські права, вчитися коштом держбюджету і ще багато чого. Такий механізм забезпечує наповнення бази даних про військовий облік. У США працює незалежна державна агенція The Selective Service System (SSS). Система здійснює облік чоловіків віком 18–25 років (лише біологічних чоловіків, жінки стають на облік за бажанням) і носіїв спеціальних кваліфікацій на основі професійно-ліцензійних списків працівників певних професій охорони здоров'я. Людина яка досягла повноліття – має місяць, щоб стати на облік

у системі. Щось змінилось у житті, з того, що впливає на військовий облік – 10 діб на внесення змін. Якщо цього громадянин не зробив то включаються обмеження в правах: високі штрафи, не можливо, отримати або замінити водійські права, поступити на державну службу, приймати участь в пільгових державних програмах, тощо. Таким чином, – примус у процесах мобілізації навіть у найрозвиненіших державах – явище нормальне, нам теж його в умовах війни не варто соромитися. Ухилянтів від військової служби шукає поліція, а не військові, котрі не мають права розшуку поза межами військових баз. Поліція має повноваження примусового приводу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Потрібно зауважити про важливе застереження: під час війни потрібно реалізовувати заходи щодо удосконалення чинної системи забезпечення мобілізації. Докорінна трансформація і реформування системи мобілізації в умовах війни неприпустиме. Повна перебудова буде мати доцільність тільки після Української Перемоги.

За результатами дослідження можна зробити наступні загальні висновки:

– успішна мобілізаціями, критично важлива задля Української Перемоги. З огляду існуючу в державі систему комплектування військ, загрози національній безпеці, що пов'язані з агресивною політикою росії, навіть, з суто з економічних міркувань, - процес мобілізації, переходу з мирного на воєнний стан залишатиметься з нами довго. Тому, потрібно суттєво підвищувати ефективність роботи: органів публічної влади, які безпосередньо працюють з населенням і готують територію до оборони; центральних органів виконавчої влади, які займаються переведенням економіки країни на військові рейки, підготовкою соціальної, гуманітарної сфери держави до умов війни; МО України і ГШ ЗСУ, які відповідальні за перебудову сектору безпеки і оборони. Саме тому Міністерство оборони України потребують ефективного інструменту для цього;

– якісні мобілізаційні ресурси є предметом особливого інтересу для сил безпеки і оборони, але місцеві органи військового управління – ТЦКСП, в наслідок суттєвих організаційних і правових проблем, можуть подавати ті людські ресурси, які знайшли, тому важливе реальне реформування цих органів, зміни частини функцій і завдань які вони здійснюють;

– військовий облік треба вести, але так, щоб сили безпеки і оборони користувалися ним, при цьому облік має бути повним, всеосяжним, ненав'язливим для громадян. Тому вбачаються два шляхи: приєднати військовий облік до паспортного, тобто в системі МВС України, або створити спеціалізовану систему при МО України, що формує політику в галузі оборони, зокрема військово-кадрову;

Основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів системи мобілізації:

- відокремити комплектування військ (сил) від безпосередньо процесу мобілізації. Уся ця система комплектування, уся інформація і данні, повинна зосереджуватися через ТЦКСП у Кадровому центрі ЗСУ;

- для вирішення завдань мобілізації та ведення військового обліку варто розглянути створення Мобілізаційного центру сил безпеки і оборони у форматі національного агентства. Мобілізаційний центр повинен вести Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних, здійснює його кіберзахист, видає авторизованим структурам інформацію у відповідь на їхні запити. Центр отримує від складових сектору безпеки і оборони потребу в людських ресурсах для кожного з регіонів, котра регулярно буде оновлюватися;

- задля вирішення проблеми постановки на облік та удосконалення ведення обліку

військовозобов'язаних потрібні суттєві законодавчі зміни, що зобов'язують громадян ставати на облік та повідомляти ТЦКСП про суттєві для обліку, зміни щодо сімейного стану, здоров'я, освіти та професійного досвіду;

- для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити спеціальні військові медичні заклади - Центри оцінювання придатності до військової служби. Придатність повинні визначати споживачі ресурсу – складові сил безпеки і оборони України;

- потрібно суттєво змінити функції і завдання ТЦКСП, удосконалити процедури призову на військову службу, добору служби за контрактом, обліку призовників, резервістів та порядок комплектування сил оборони України. Прибрати функції і завдання виконання яких, недоцільно і неефективно: ведення обліку та контроль підприємств, які залучаються до виконання мобілізаційних завдань, здійснення контролю за веденням військового обліку на підприємствах й у закладах освіти, взаємодія з підприємствами єдиної транспортної системи України під час її підготовки і функціонування в особливий період, здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування, забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців, моніторинг суспільно-політичної обстановки.

Таким чином, в статті представлені доцільні напрямки удосконалення організаційно-правових механізмів публічного управління процесами мобілізації і мобілізаційної підготовки, які на наш погляд підвищать ефективність у виконання завдань.

Пропонується:

продовжувати дослідження функціонування та виконання завдань органами публічної влади, і зокрема ТЦКСП у сфері забезпечення мобілізації і мобілізаційної підготовки та пошуку ефективних механізмів вирішення проблем;

розробити та удосконалити діагностичні методики, відповідний інструментарій дослідження і оцінку функціонування органів публічної влади в умовах війни.

Література

1. Богданович В. Ю., Свида І. Ю., Скулиш Є.Д. Теоретико-методологічні основи забезпечення національної безпеки України: монографія у 7 т. Воєнна безпека держави і шляхи її забезпечення. Київ.: НВВ НА СБ України, 2012. С. 415–434
2. Ветров В.І. Хто ти, професіонал? Оборонний вісник. К.: Центр воєнної політики та політики безпеки, 2013. № 9. С. 11-15.
3. Ветров В.І., Тракалюк О.Л. Діяльність – людина – професіоналізм – посада. Військова освіта: Збірн. наук. праць. К.: МОУ, 2006. № 2 (18). С. 205-212.
4. Волотівський П. Б. Мобілізаційна підготовка та мобілізація – важливі складові організації оборони України. Наука і оборона. 2019. № 4. С. 13–19.
5. Горовенко В. К., Щипанський П. В. Деякі проблеми організації мобілізаційної підготовки України / В. К. Горовенко, П. В. Щипанський. Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Довготермінові програми мобілізаційної підготовки. Їх роль у забезпеченні готовності держави до функціонування в умовах особливого періоду», 16 квітня 2015 р. К. : МО України, 2015. С. 23–26.
6. Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Актуальні питання модернізації системи мобілізаційної підготовки держави», 15 травня 2014 р. К. : МО України, 2014.
7. Основи кадрового менеджменту в Збройних Силах України. Навчальний посібник /

За заг. ред. Є.Ю. Литвиновського. К.: В-во ВІКНУ, 2010 р. 273 с.

8. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку. Монографія за редакцією А.Медвідя, І.Полов'якіна. К.: М-во оборони України, 2009. 96 с.

9. Ширалієв Р. Ш. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України /Р. Ш. Ширалієв, П. Б. Володівський, С. П. Леонтович. Наука і оборона. 2019. № 3. С. 10–17.

10. Яцино О.М. Останніми роками спостерігається чітка тенденція до суттєвого покращення якості кадрового потенціалу Збройних Сил України. URL: www.vu.mil.gov.ua/index.php?part=article&id=759.

11. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3566162-ak-zabezpeciti-voennu-kampaniu-u-2023-roci-ukrainskij-poglad.html>.

12. URL:https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/15/93/cf0b512b41823b01f15fa24a1325edf4_1663050954.pdf.(зміни комплектування)

13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

14. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

15. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.4>.

16. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

17. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2001#Text>.

18. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348/2002#Text>.

19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/2012#n2>.

20. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2014#n9>.

21. URL : https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2014.pdf.

22. URL:https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2020_FINAL.pdf.

23. URL:https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WhiteBook_2021_Draft_Final_03.pdf.

24. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

25. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17>.

26. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1702-20>.

27. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1703-20#n5>.

28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36/2022#Text>.

29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

References

1. Bohdanovich V.Yu., Svida I.Yu., Skulysh E.D. Theoretical and methodological foundations of ensuring the national security of Ukraine: monograph in 7 vols. Military security of the state and ways of ensuring it / Kyiv.: NVV NA SB of Ukraine, 2012. P. 415–434

2. Vetrov V.I. Who are you, a professional? Defense Herald. K.: Center for Military Policy and Security Policy, 2013. No. 9. P. 11-15.

3. Vetrov V.I., Trakalyuk O.L. Activity - person - professionalism – position. Military education: Collection. of science works - K.: MOU, 2006. No. 2 (18). P. 205-212.

4. Volotivskyi P. B. Mobilization training and mobilization - important components of the defense organization of Ukraine. Science and defense. – 2019. – No. 4. – P. 13–19.

5. Horovenko V.K., Shchypanskyi P.V. Some problems of the organization of mobilization training of Ukraine. Materials of the interdepartmental scientific and practical conference "Long-term programs of mobilization training. Their role in ensuring the readiness of the state to function in the conditions of a special period", April 16, 2015. K. : Ministry of Defense of Ukraine, 2015. P.

23–26.

6. Materials of the interdepartmental scientific and practical conference "Actual issues of modernization of the system of mobilization training of the state", May 15, 2014. K.: Ministry of Defense of Ukraine, 2014.

7. Fundamentals of personnel management in the Armed Forces of Ukraine. Study guide / According to general ed. E.Yu. Litvinovsky. K.: V-vo VIKNU, 2010. 273 p.

8. Personnel management system in the Armed Forces of Ukraine: development features / Monograph edited by A. Medvid, I. Polovinkin. K.: Ministry of Defense of Ukraine, 2009. 96 p.

9. Shiraliev R. Sh. Factors influencing the process of mobilization planning of the national economy of Ukraine / R. Sh. Shiraliev, P. B. Volotivskyi, S. P. Leontovich. Science and defense. 2019. No. 3. P. 10–17.

10. Yatsino O.M. In recent years, there has been a clear trend towards a significant improvement in the quality of the personnel potential of the Armed Forces of Ukraine. URL: www.vu.mil.gov.ua/index.php?part=article&id=759.

11. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3566162-ak-zabezpeciti-voennu-kampaniu-u-2023-roci-ukrainskij-poglad.html>.

12. URL: https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/15/93/cf0b512b41823b01f15fa24a1325edf4_1663050954.pdf. (зміни комплектування)

13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.

14. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.

15. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.4>.

16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

17. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2001#Text>.

18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348/2002#Text>.

19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/2012#n2>.

20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2014#n9>.

21. URL : https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2014.pdf.

22. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2020_FINAL.pdf.

23. URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WhiteBook_2021_Draft_Final_03.pdf.

24. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.

25. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17>.

26. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1702-20>.

27. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1703-20#n5>.

28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36/2022#Text>.

29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.