

О. Коваль

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ Й ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Проаналізовано основні проблеми системи комплектування Збройних сил України військовослужбовцями служби за контрактом, основою якої протягом певного часу були територіальні центри комплектування. Доведено, що завдання як організації та проведення рекламних та пропагандистських заходів із молоддю та військовозобов'язаними щодо відбору кандидатів для вступу до ВВНЗ та ВНП ВНЗ, так і здійснення відбору громадян для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу та служби у військовому резерві Збройних сил України були і залишаються актуальними. Зазначено про перспективний розвиток Збройних сил України за західними стандартами та реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки на основі базових європейських підходів, який передбачає реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими є військові комісаріати. Вказано на необхідність досягнення результатів реформи, але не знижуючи спроможності виконання оборонно-мобілізаційних завдань, які мають змістити акцент своєї роботи на зв'язок із населенням, оскільки без активної підтримки та зацікавленості з боку громадян виконання завдань із комплектування військ (сил) особовим складом та обслуговування населення є малоефективними.

**Ключові слова:** місцеві органи військового управління, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, рекрутинг, військова служба за контрактом.

Розвиток Збройних сил України (далі – ЗС України) за західними стандартами та реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки на основі базових європейських підходів передбачає реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління (далі – МОВУ), якими є військові комісаріати.

Існуючий рівень довіри громадян до військових комісаріатів (далі – ВК) є вкрай низьким унаслідок корумпованості окремих керівників і працівників ВК, застосування ними виключно адміністративно-примусових методів вирішення завдань, бюрократизованості у роботі, зволікання у наданні сервісних послуг із соціальної і правової підтримки громадян, нехтування принципами соціальної справедливості, відсутності взаємодії з громадянським суспільством та ефективного цивільного контролю за їх діяльністю. Недостатнім є рівень автоматизації процесів діяльності ВК, зокрема щодо обліку мобілізаційних ресурсів, розгляду звернень громадян і надання їм соціальних та юридичних послуг. Зазначені недоліки суттєво знижують ефективність виконання завдань із комплектування персоналом ЗС України патріотично налаштованими громадянами, соціальної підтримки та юридичної допомоги військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців ЗС України й інших військових формувань та членів їхніх сімей.

Але одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності формування та реалізації державної політики забезпечення національної безпеки в сучасній військовій науці є удосконалення науково-методичного й інформаційно-аналітичного забезпечення [1], зокрема й дослідження ефективного функціонування МОВУ станом та тенденціями їх розвитку, особливостями процесів їх управління у цій сфері.

Дослідження проблем забезпечення Збройних сил людськими ресурсами були і залишаються актуальними. Так, проблеми підвищення ефективності системи комплектування досліджувалися у працях І. Романченка, В. Богдановича, Ю. Гусака, Є. Шелеста, В. Артюха, а також у низці науково-дослідних робіт, зокрема у НДР “Дослідження шляхів підвищення ефективності системи комплектування особовим складом Збройних сил України у мирний час та в особливий період”, яка проводилася упродовж квітня 2011 р. – жовтня 2012 р. [2] та у НДР “Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних Сил України” [3], що проводилася у червні 2013 р. – травні 2015 р., де був здійснений аналіз системи комплектування МОВУ й низка шляхів вирішення існуючих проблем ВК.

Під час зазначених досліджень розглядалися проблеми створення системи комплектування ЗС України військовослужбовцями служби за контрактом та раціональної структури системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку ЗС України. Основою цієї системи були територіальні центри комплектування військовослужбовцями за контрактом (далі – ТЦК), сформовані відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 1054 від 22.08.2007 р. на базі обласних ВК [4]. Саме на ТЦК покладалися основні завдання як організації та проведення рекламних та пропагандистських заходів із молоддю та військовозобов’язаними з відбору кандидатів для вступу до ВВНЗ та ВНП ВНЗ, так і здійснення відбору громадян для проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу та служби у військовому резерві ЗС України.

Так, відповідно до вимог Указу Президента України “Про рішення Ради національної безпеки і оборони України” від 20 травня 2016 року “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” від 06.06.2016 р. № 240/2016 [5], на виконання Завдання 5.3.4. Плану дій з упровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках (Дорожня карта оборонної реформи) [6] щодо створення на базі ВК територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦКСП) у Генеральному штабі ЗС України було розроблено План проведення експерименту з формування та функціонування ТЦКСП на базі Чернігівського обласного та Козелецького районного ВК, які мають найбільше навантаження за напрямками забезпечення комплектування ЗС України військовослужбовцями за контрактом та соціальної роботи з громадянами. У ході виконання визначених заходів зазначеного вище плану необхідно було вивчити та проаналізувати:

- створення умов для проведення експерименту з формування і функціонування Чернігівського обласного та Козелецького районного ТЦКСП (стан укомплектованості центрів особовим складом, його навченість і готовність до виконання функціональних обов’язків у складі структурних підрозділів у нових організаційно-штатних структурах);
- запропоновану Командуванням Сухопутних військ ЗС України (далі – КСВ ЗСУ) організаційно-штатну структуру і штати ТЦКСП, зокрема їх структурних підрозділів за напрямом обліково-мобілізаційної роботи та територіальної оборони;

- основні завдання і функції, які пропонується покласти на структурні підрозділи ТЦКСП обласного і районного рівня в мирний час та на особливий період;
- доцільність запропонованого розподілу завдань і функцій між структурними підрозділами ТЦКСП і спроможність цих підрозділів виконати поставлені завдання;
- законодавчу, нормативно-правову базу, що регламентує діяльність ВК із питань оборонної та обліково-мобілізаційної роботи, що потребують внесення змін.

Метою статті є виявлення проблем формування та функціонування ТЦКСП. Відповідно до мети, стоять такі завдання для пошуку ефективних шляхів їх подолання:

- здійснити аналіз функціонування ТЦК, які раніше існували в ЗС України, та виявити проблеми, що траплялись під час формування і проведення експерименту з ТЦКСП;

- запропонувати шляхи і способи вирішення виявлених проблем;
- визначити тенденції щодо якісного впровадження передового світового досвіду провідних армій у діяльність ТЦКСП ЗС України.

Комплектування як процес можливо поділити на чотири складові частини: призовними ресурсами в мирний час; мобілізаційними ресурсами в мирний час; мобілізаційними ресурсами при проведенні мобілізації; призовними ресурсами під час війни. Правові основи комплектування мобілізаційними ресурсами визначені нормативно-правовими актами відповідно до Конституції України [7].

Історичний досвід показує, що у вирішенні складних проблем, які об'єктивно виникають у ході кардинальної реорганізації збройних сил країн, першочергове значення має ефективне функціонування як ОВУ, так і МОВУ.

Протягом 2008 – 2012 рр. були сформовані та функціонували ТЦК, основними завданнями яких було здійснення відбору громадян для: проходження військової служби за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу; служби у військовому резерві ЗС України; вступу до ВВНЗ та ВНП ВНЗ. Водночас на ТЦК покладалися завдання проведення рекламних та пропагандистських заходів, роз'яснювальної та агітаційної роботи з молоддю і військовозобов'язаними.

Незважаючи на деякі позитивні результати впровадження цієї системи, істотних змін у показниках комплектування персоналом за контрактом не відбулося. А у 2010 р., порівняно з 2009 р., чисельність особового складу, залученого до лав ЗС України, надто знизилась – майже на 10%. Посади сержантського і старшинського складу у військах були укомплектовані лише на 62,8%, не укомплектованими на кінець 2010 р. залишалось понад 10 тис. посад цієї категорії.

Відсутність у ТЦК статистичних даних щодо потреби у сержантах різних рівнів, недоліки в організації управління підготовкою сержантського складу у військових навчальних закладах, суб'єктивізм та недбалість деяких посадових осіб призводили практично до зриву планів прийому кандидатів на навчання для заміщення посад, які потребували освітньо-кваліфікаційного рівня “молодший спеціаліст”: у 2010 р. такий план виконано на 44%. А в військовий коледж сержантського складу НТУ “ХПІ” було прийнято лише 4 сержанти-контрактники. До 10% кандидатів, відібраних ТЦК, не приймалися на військову службу через невідповідність рівня підготовки та за станом здоров'я, що також свідчить про наявність певних недоліків у системі професійного відбору.

Тобто, ця система комплектування солдатами і сержантами за контрактом виявилась неефективною. Це стало підставою для висновку щодо розформування ТЦК

та введення для фахівців, які потрібні для проведення агітації та оформлення документів з призову громадян на військову службу за контрактом, посади в штатах районних (міських) ВК, а в обласних військкоматах – уведення посади заступника начальника відділу (відділення) з призову громадян на військову службу за контрактом та психологів.

Водночас, за результатами функціонального обстеження організаційних структур Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗС України, у 2012 р. було встановлено, що продуктивність ТЦК нижча від продуктивності структурних підрозділів ВК, які виконували функції відбору кандидатів для військової служби за контрактом до впровадження ТЦК.

Таким чином, проведений аналіз функціонування ТЦК протягом 2008 – 2012 рр. свідчить про виявлені проблеми, які раніше існували в ЗС України та призвели до неефективного їх функціонування. По-перше, на ТЦК було покладено низку функцій, не властивих комплектуванню Збройних сил особовим складом за контрактом, зокрема організація медичних оглядів, проведення перевірки рівня фізичної підготовки, проведення тестування з професійних якостей і психологічного тестування. По-друге, організаційно-штатною структурою ТЦК основними суб'єктами з відбору кандидатів для військової служби за контрактом, зокрема і на посадах сержантського складу, було визначено сержантів-інструкторів. Такий підхід, навіть із урахуванням досвіду сержантів у виконанні обов'язків військової служби та відповідної професійної підготовки, не забезпечував ефективну реалізацію завдань комплектування.

Для подолання відповідних негативних явищ і досягнення оптимальної та ефективної моделі побудови МОВУ передбачається покращити їх імідж у суспільстві шляхом: зміни пострадянської назви “військовий комісаріат”, яка асоціюється у громадян із негативними явищами; більшої відкритості у питаннях надання відповідних сервісних послуг населенню; суттєвого зменшення часу на опрацювання звернень громадян та прискорення документообігу. Здійснити комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на переформування обласних та районних ВК у ТЦКСП як виконавців заходів із комплектування ЗС України персоналом, ведення оборонно-мобілізаційної роботи на території відповідальності, оперативного задоволення суспільних потреб, захисту законних прав та інтересів громадян. Пріоритетними напрямками проведення цих заходів є переформатування завдань, покладених на ВК, які повинні трансформуватися від адміністративно-примусових до рекрутингових та соціально-сервісних.

Завдання щодо реформування системи ВК, а саме формування на їх базі ТЦКСП, визначено основними сучасними нормативно-правовими документами з оборонного планування в державі. Відповідно до вимог цих нормативно-правових документів, ВК будуть переформатовані так: обласні – у ТЦК та СП (I, II, III розрядів); районні (міські) – у ТЦКСП районного (міського) рівня (позарозрядний, I, II, III розрядів). Діяльність створених ТЦКСП буде поділятися на три основні складові: закрита (режимна) складова: оборонно-мобілізаційна робота (мобілізаційна робота (військовий облік та призов на військову службу за мобілізацією), організація та ведення територіальної оборони; відкрита складова: рекрутинг та комплектування ЗС України військовослужбовцями (організація залучення громадян та військовозобов'язаних на військову службу за контрактом, для вступу на навчання у ВВНЗ та ВНП ВНЗ, приписка громадян до призовних дільниць та призов на строкову військову службу, рекламування військової служби за контрактом та служби у військовому резерві тощо); соціальна підтримка та юридична

допомога (надання визначених законодавством соціальних, фінансових та юридичних послуг громадянам України в частині, що стосується Міністерства оборони України).

Водночас реформування системи ВК у територіальні центри має здійснюватися із дотриманням принципів: верховенства права; відповідальності і підконтрольності; підзвітності та прозорості в роботі; позапартійності; професіоналізму персоналу.

Реалізацію концептуальних положень ТЦКСП передбачається досягти шляхом:

1) упровадження передового світового досвіду в діяльність територіальних центрів;  
2) переходу від адміністративно-примусового до соціально-сервісного змісту діяльності МОВУ;

3) опрацювання функціональної структури, визначення функцій, повноважень та оптимальної чисельності ТЦКСП;

4) розроблення системи менеджменту та механізмів контролю, що унеможливають прийняття корупційних рішень посадовими особами ТЦКСП;

5) технічного переоснащення ТЦКСП сучасними автоматизованими інформаційними, телекомунікаційними та іншими технологіями, зокрема впровадженням:

5.1) нових підходів до ведення військового обліку, насамперед із використанням Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних та у подальшому – електронного обліку транспортних засобів національної економіки;

5.2) електронних систем документообігу, сумісних із відповідними системами центрів обслуговування населення місцевих органів влади, структурних підрозділів соціального захисту населення тощо;

5.3) спрощеного доступу громадян до відповідних інформаційних ресурсів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних сил України;

5.4) електронного військового квитка військовозобов'язаного (військовослужбовця) шляхом інтеграції відповідних даних в існуючі технології персоналізації особистості;

5.5) інтерактивних ресурсів із можливістю відображення в режимі реального часу діяльності підрозділів ТЦКСП з обслуговування громадян;

5.6) терміналів (боксів) реєстрації відвідувачів з метою підвищення оперативності надання послуг підрозділами ТЦКСП;

6) упровадження сучасних професійних стандартів службової діяльності та професійної підготовки персоналу ТЦКСП, зокрема:

6.1) диференційованих нормативів штатної чисельності та навантаження;

6.2) рейтингової системи тестування та відбору персоналу;

6.3) періодичної переатестації кадрів (зі змінами критеріїв атестації) за участю представників громадськості та з урахуванням відгуків населення;

6.4) реалізації дієвих механізмів запобігання корупції серед керівників та персоналу ТЦКСП;

6.5) упровадження сучасної моделі освіти та ступеневої підготовки персоналу ТЦКСП;

7) запровадження дієвих форм і методів контролю за виконанням службових обов'язків персоналом ТЦКСП та максимальної регламентації його службової діяльності;

8) забезпечення широкого багатоканального зворотного зв'язку з різними верствами населення (листування, особисті прийоми, соціальні мережі, електронне листування, телефонні консультації, гарячі лінії тощо), що дасть змогу переконатися в законності та прозорості діяльності ТЦКСП;

9) створення сприятливих умов для максимально широкого залучення населення та інститутів громадянського суспільства до прийняття управлінських рішень, а також розвитку форм демократичного цивільного контролю.

Реалізація визначених функцій ТЦКСП сприятиме:

– створенню ефективних МОВУ з виконанням функцій щодо комплектування ЗС України особовим складом;

– упровадженню процесів рекрутингу в систему комплектування ЗС України особовим складом;

– реалізації завдань соціального та правового захисту військовозобов'язаних, резервістів, військовослужбовців, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів із числа військовослужбовців ЗС України та членів їхніх сімей;

– взаємодії з громадськими організаціями, місцевими громадами, навчальними закладами (установами) щодо посилення військово-патріотичної роботи з населенням, зокрема з молоддю;

– підготовці та проведенню мобілізації людських і транспортних ресурсів;

– здійсненню заходів щодо організації територіальної оборони;

– упровадженню передового світового досвіду в діяльність ТЦКСП;

– більш якісному виконанню соціально-сервісних функцій ТЦКСП, орієнтованих на вирішення проблем відповідних верств населення;

– досягненню зрозумілості та передбачуваності у діяльності ТЦКСП, а також побудові якісної системи звітності, контролю та відповідальності перед суспільством;

– підвищенню ефективності координації та взаємодії підрозділів ТЦКСП, чіткому визначенню їхніх компетенцій та усуненню дублювання функцій;

– упровадженню політики якості надання сервісних послуг ТЦКСП;

– формуванню якісно нового підходу до підготовки кадрів ТЦКСП, спрямованого на розвиток у персоналу ініціативності, самостійності в прийнятті рішень та почуття особистої відповідальності;

– підзвітності, прозорості та підконтрольності дій і рішень посадових осіб ТЦКСП перед громадянським суспільством;

– підвищенню авторитету персоналу ТЦКСП та престижу його служби;

– підвищенню довіри суспільства до діяльності МОВУ, визначенню громадської думки як одного із основних критеріїв оцінювання діяльності ТЦКСП.

Сприйняття громадян як клієнтів і партнерів вимагає від ЗС України уточнення завдань і функцій та організаційних структур ВК.

Так, основні завдання і функції, які під час експерименту запропоновано покласти на структурні підрозділи (напрямо оборонно-мобілізаційної роботи) Чернігівського ОТЦКСП в мирний час та на особливий період, здебільшого відповідають тим, які покладені на такі ж структурні підрозділи у складі Чернігівського ОВК. Проте, за результатами їх опрацювання та вивчення реальних обсягів навантаження на відповідні структурні підрозділи, вважається за доцільне їх скорегувати.

Для визначення обсягів навантаження на структурні підрозділи застосовано коефіцієнт навантаження  $K_H$  (формула 1):

$$K_H = ((\frac{\sum T_3}{N_{oc}}) / 200) / \Delta, \quad (1)$$

де:  $\Sigma T_3$  – загальний час, необхідний для виконання завдань;  
 $N_{ос}$  – кількість особового складу, задіяного для виконання завдань;  
200 – кількість робочих днів на рік без урахування відпусток;  
 $\Delta$  – дельта показника (10).

Із урахуванням особливостей виконання завдань (*не передбачених Табелем термінових донесень ГШ ЗС України*), пов'язаних із можливістю різкої зміни оперативної обстановки, та відриву особового складу ТЦК від виконання прямих функціональних обов'язків для виконання завдань за їх межами (*зокрема відрядження до АТО*), коефіцієнт навантаження на ТЦКСП повинен становити не більше 0,7 ( $K_n d'' 0,7$ ).

Проведені розрахунки засвідчили, що розподіл завдань і функцій між структурними підрозділами в запропонованій організаційно-штатній структурі є нерациональним, зокрема за часом та людським ресурсом, який використовується для їх виконання. Насамперед це стосується виконання завдань та функцій воєнного часу.

Так, основне навантаження покладається на мобілізаційний відділ та на відділ військового обліку, бронювання та впровадження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, де  $K_n$  становить 1,3 та 0,9 відповідно. При цьому,  $K_n$  для відділів рекрутингу та комплектування, комплектування та призову становить 0,5 та 0,52 відповідно.

Згідно з існуючим розподілом завдань і функцій, на мобілізаційний відділ та відділ військового обліку, бронювання та впровадження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних покладено непритаманне для цих підрозділів завдання з організації призову на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу запасу. В організаційній структурі Чернігівського ОТЦКСП взагалі відсутній структурний підрозділ, який безпосередньо опікується питаннями офіцерів запасу, хоч у структурі Козелецького РТЦКСП такий підрозділ передбачено (*відділення офіцерів запасу і кадру*). Окрім того, такий стан справ призводить до суттєвого зниження рівня ефективності заходів із організації та залучення офіцерів запасу на військову службу.

Водночас, відповідно до існуючого розподілу завдань і функцій, головним завданням відділу рекрутингу та комплектування є рекламно-агітаційна та інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення з питань проходження військової служби за контрактом винятково особами рядового, сержантського складу запасу. При цьому, поза увагою залишилися питання пропагування військової служби за контрактом серед осіб офіцерського складу запасу та на службу у військовому резерві. Цей підхід є нерациональним та фактично вимагає за кожним напрямом залучення громадян до виконання військового обов'язку окремо мати відповідних інструкторів для роботи серед населення.

Окрім того, відділам призову та комплектування, рекрутингу та комплектування, які утримуватимуться не визначені завдання та функції, що будуть на них покладені під час мобілізації та у воєнний час, оскільки основним джерелом комплектування військ (сил) особовим складом у зазначений період передбачається призов громадян на військову службу в обов'язковому порядку (за мобілізацією), а призов на строкову військову службу буде призупинено та майже припиниться прийом громадян на військову службу за контрактом.

Водночас відсутність у штаті Чернігівського ОТЦКСП медичного відділення унеможливорює належну організацію медичного забезпечення заходів проведення мобілізації, заходів територіальної оборони, проведення і контролю заходів медичного

огляду військовозобов'язаних, кандидатів для проходження служби у військовому резерві. При цьому, передбачені у штаті відділу комплектування та призову посади медичних працівників використовуються лише для організації та проведення медичного огляду призовників під час їх призову на строкову військову службу, прийняття на військову службу за контрактом та вступу до ВВНЗ.

Незавершеність робіт із прийняття на озброєння Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, зокрема отримання сертифікату відповідності на систему загалом, унеможливило проведення експерименту щодо визначення навантаження на адміністратора Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних та виконання ним своїх обов'язків, а відсутність бази даних військовозобов'язаних – на ефективність робіт із ведення військового обліку, планування та виконання заходів із мобілізації загалом за ОТЦКСП та РТЦКСП.

Прийняття рішення про переформування ВК у ТЦКСП передбачатиме необхідність внесення змін до великої кількості нормативно-правових актів. Так, лише за напрямом оборонної та обліково-мобілізаційної роботи потребують удосконалення та внесення змін до 70 нормативно-правових актів, із них до: 25 законів України, 3 указів Президента України, 18 постанов Кабінету Міністрів України, до 10 наказів Міністерства оборони України, та 10 наказів (директив) Генерального штабу Збройних сил України.

Враховуючи реалії, які склалися у державі з питань реалізації законодавчих ініціатив, можливо спрогнозувати, що з метою внесення змін до законодавчої та нормативно-правової бази, інших керівних документів буде витрачено значну частину часу (можливо, не один рік) та зусиль Міністерства оборони та Генерального штабу на їх підготовку та супроводження.

З огляду на зазначене, з метою об'єктивного функціонального обстеження та гарантованого виконання завдань і функцій структурними підрозділами ОТЦКСП та РТЦКСП пропонується:

1. Внести відповідні зміни до уніфікованих штатів Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП (обласного та районного рівня).

2. Здійснити перерозподіл завдань і функцій між структурними підрозділами Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП, які утримуються на штатах мирного та воєнного часу.

3. За результатами запропонованих змін, внесених у штати Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП, дозволити відповідним їх структурним підрозділам об'єктивно виконувати визначені завдання і функції.

4. Зважаючи на незавершеність робіт із прийняття на озброєння Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, розпочати процедуру щодо перегляду термінів створення, наповнення його бази даних.

5. Необхідно внести зміни до наказу Міністерства оборони України “Про затвердження тимчасових переліків військово-облікових спеціальностей і штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу та військовослужбовців-жінок і тарифних переліків посад вищезазначених військовослужбовців” № 337 від 27.05.2014 р. щодо визначення посади адміністратора зі штатно-посадовою категорією сержантського (старшинського) складу.

6. Розпочати розробку навчальних програм для підготовки адміністраторів Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних рівня ОТЦКСП – управління оперативного командування.



7. У разі прийняття остаточного рішення щодо створення ТЦКСП необхідно ініціативно організувати завчасне опрацювання змін до законів та інших нормативно-правових актів.

8. КСВ ЗС України, управлінню оперативного командування “Північ”, Чернігівському ОВК та Козелецькому РВК необхідно внести зміни до Положення про Чернігівський ОТЦКСП та Козелецький РТЦКСП з урахуванням наданих пропозицій щодо розподілу завдань і функцій між його структурними підрозділами та в подальшому іншими МОВУ з виконанням функцій щодо комплектування ЗС України особовим складом.

Таким чином, за результатами експерименту, створений Чернігівський ОТЦКСП та Козелецький РТЦКСП дають можливість реформувати систему МОВУ. За результатами реформи, МОВУ, не знижуючи спроможності щодо виконання оборонно-мобілізаційних завдань, мають змістити акцент своєї роботи на зв’язок із населенням, оскільки без активної підтримки та зацікавленості з боку громадян виконання завдань із комплектування військ (сил) особовим складом та обслуговування населення є малоефективними.

#### **Висновки**

У статті розглянуто проблеми формування та функціонування ТЦКСП та здійснено пошук ефективних шляхів їх подолання.

Здійснено аналіз функціонування ТЦК, які раніше існували в ЗС України, та виявлено проблеми, що з’явилися під час формування Чернігівського ОТЦКСП та Козелецького РТЦКСП і проведення з ними експерименту. З метою проведення об’єктивного функціонального обстеження для гарантованого виконання завдань і функцій структурними підрозділами ОТЦКСП та РТЦКСП запропоновано низку організаційно-штатних змін до їхніх штатів та до відомчих нормативно-правових актів.

Подальші детальні дослідження будуть спрямовані на вивчення системи воєнно-професійної орієнтації та проведення заходів із відбору кандидатів (організації рекрутингу) у збройних силах провідних країн світу та механізмів їх реалізації, які дадуть змогу визначати шляхи вдосконалення систем комплектування та кадрового забезпечення ЗС України [8] відповідно до потреб військ (сил).

#### **Список використаної літератури**

1. Богданович В. Ю., Романченко І. С., Свида І. Ю., Толубко В. Б. Політика забезпечення національної безпеки України в умовах позаблоковості : монографія. К. : ЦНДІ ЗС України, 2013. С. 178—190.

2. Дослідження шляхів підвищення ефективності системи комплектування особовим складом (в тому числі сержантським) Збройних сил України у мирний час та в особливий період : звіт про НДР “Комплектування” / ЦНДІ ЗС України. К., 2012. 79 с.

3. Дослідження шляхів оптимізації системи кадрового забезпечення з урахуванням перспектив розвитку Збройних сил України. Аналіз системи кадрового забезпечення Збройних сил України, визначення існуючих проблем та вимог відповідності : роб. матер. НДР Шифр “Кадри – 2014” / ЦНДІ ЗС України. К., 2013. 76 с.

4. Про затвердження Положення про територіальний центр комплектування військовослужбовцями за контрактом : Постанова Кабінету Міністрів України № 1054 від 22.08.2007 р. К., 2007. 3 с.

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України : Указ Президента України від 20 травня 2016 року Про Стратегічний оборонний бюлетень України № 240/2016 від 06.06.2016 р. URL : <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.08.2017).

6. План дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках (дорожня карта оборонної реформи) : затверджений Міністром оборони України 15.08.2016 р. вих. № 1773/у/24 від 15.08.2016 р. К. : МОУ, 2016. С. 187.

7. Конституція України : затверджена Законом № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL : <http://zakon2.rada.kiev.ua> (дата звернення 17.05.2017).

8. Концепція кадрової політики у Збройних силах України на період до 2020 року : наказ Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017 р. К. : МОУ, 2017. 16 с.

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2017*

*Схвалена до друку редколегією 05.12.2017*

**A. Koval**

#### **PROBLEMS OF FORMATION AND FUNCTIONING OF COMPLETING AND SOCIAL SUPPORT CENTERS AND THE WAY OF THEIR SOLVING**

It is analyzed the main problems of the completing system of the Armed Forces of Ukraine by servicemen of the contract service, the basis of which for some time were territorial centers of completing. It was proved that the task of organizing and conducting promotional and advocacy activities with youth and military personnel in the selection of candidates for admission to higher military educational establishments, as well as selection of citizens for military service under the contract on positions of ordinary, sergeant and senior staff and service in the military reserve of the Armed Forces of Ukraine were and remain relevant. The prospective development of the Armed Forces of Ukraine according to Western standards and the reform of the state system of mobilization and mobilization training on the basis of basic European approaches, which envisages the reformation and ensuring the effective functioning of local military authorities, which are military commissariats, is mentioned. It is pointed out the necessity to achieve the results of the reform, but without reducing the ability to perform defense-mobilization tasks, which should shift the emphasis of their work on communication with the population, since without active support and interest from citizens to fulfill the tasks of staffing the troops (forces) personnel and population maintenance is ineffective.

**Key words:** local authorities of military management, territorial centers of manning and social support, recruiting, military service under contract.