

**Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року**

дер\_49 від 2023.10.27

Статус: Акт чинний

Версія від: 27 жовтня 2023

**Набуття чинності:**

27 жовтня 2023 року



**МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

**НАКАЗ**

**27.10.2023 № 637**

**Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі  
Міністерства оборони України на період до 2028 року**

На виконання кроку 3 “Створення інтегрованої військової кадрової політики Міноборони” Плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 року № 221-р, з метою визначення сучасних засад військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на середньострокову перспективу

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, що додається.
2. Визнати такими, що втратили чинність:

- наказ Міністерства оборони України від 12 січня 2021 року № 5 “Про затвердження основних напрямів розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2025 року”;

- наказ Міністерства оборони України від 14 вересня 2021 року № 280 “Про затвердження Концепції військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року”.

3. Наказ розіслати згідно з розрахунком розсилки.

<b>Міністр оборони України</b>	<b>Р. Умеров</b>
--------------------------------	------------------

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

**Наказ Міністерства оборони України**

**№ 637 від 27.10.2023**

## **КОНЦЕПЦІЯ**

### **військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року**

1. Загальні положення (вступна частина)

1.1. Необхідність гарантованого задоволення потреб Збройних Сил України та Державної спеціальної служби транспорту (далі - ЗС України) в людських ресурсах під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну, забезпечення реалізації стратегічних цілей та завдань реформування сектору безпеки і оборони, спрямованість стратегічного курсу України на інтеграцію в європейський та євроатлантичний безпековий простір, досягнення взаємосумісності ЗС України зі збройними силами держав - членів НАТО обумовлюють формування Міністерством оборони України (далі - Міністерство оборони) стратегічного бачення щодо подальшого розвитку військової кадрової політики на період до 2028 року.

Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року (далі - Концепція) - це система поглядів Міністерства оборони на розвиток військової кадрової політики, зорієнтованої на виконання оперативних цілей і завдань, визначених потребою забезпечення складових оборонного відомства необхідною кількістю вмотивованого персоналу, а також стратегічними та програмними документами оборонного планування спрямованими на вдосконалення нормативно-правових актів, організаційної, наукової, освітньої та інших видів

діяльності органів військового управління у сфері управління персоналом.

Правову основу Концепції складають Конституція України та закони України, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021, Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 року № 225/2021, Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України від 17 вересня 2021 року № 473/2021, Указ Президента України від 01 лютого 2022 року № 36/2022 “Про першочергові заходи щодо зміцнення обороноздатності держави, підвищення привабливості військової служби у Збройних Силах України та поступового переходу до засад професійної армії”, Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні”, Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 69/2022 “Про загальну мобілізацію”, Указ Президента України від 24 лютого 2021 року № 72/2021 “Про річні національні програми під егідою Комісії Україна - НАТО”, Положення про Міністерство оборони України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 року № 671 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 жовтня 2016 року № 730), План пріоритетних дій Уряду на 2023 рік, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 року №221-р, Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 року № 220, Військово-політичні вказівки з питань формування та реалізації воєнної політики в системі Міністерства оборони України на 2023, 2024 та два наступні роки, затверджені наказом Міністерства оборони України від 10 січня 2022 року № 1/дск та інші нормативно-правові акти з питань національної безпеки і оборони.

1.2. Військова кадрова політика в системі Міністерства оборони України (далі - військова кадрова політика) - сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності Міністерства оборони та інших органів військового управління ЗС України, спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб ЗС України, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби та можливості реалізації свого потенціалу під час її проходження.

Головною метою військової кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування ЗС України підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

Головні зусилля Міністерства оборони у сфері формування та реалізації військової кадрової політики зосереджуються:

- під час дії воєнного стану - на забезпеченні належного рівня укомплектованості військових частин, залучених до виконання бойових (спеціальних) завдань, підготовленими та вмотивованими військовослужбовцями, оперативному поповненні втрат особового складу військових частин, залучених до бойових дій, удосконаленні порядку та умов проходження військової служби, грошового забезпечення, заохочення та соціальних гарантій військовослужбовців;

- доукомплектування та поповнення втрат особового складу військових частин, після скасування дії правового режиму воєнного стану та проведення звільнення (демобілізації) - на збереженні кадрового потенціалу, утриманні на військовій службі найбільш підготовлених та вмотивованих військовослужбовців шляхом укладання контрактів, залученні на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві вмотивованих, придатних за станом здоров'я та морально-діловими якостями громадян України;

- у мирний час - на інтеграцію України в європейський та євроатлантичний безпековий простір, досягнення взаємосумісності ЗС України зі збройними силами держав - членів НАТО, переведення складових системи Міністерства оборони на професійну основу та запровадження відповідних систем комплектування, військової освіти і підготовки, охорони здоров'я, всебічного забезпечення військовослужбовців та їх соціального захисту.

На ефективність формування та реалізації військової кадрової політики впливають такі фактори:

- національні інтереси та політика держави у сфері національної безпеки і оборони;

- державна кадрова політика;

- економічні, внутрішньополітичні, соціальні, демографічні, національно- культурні реалії розвитку українського суспільства;

- існуючі та імовірні проблеми і загрози, подолання або запобігання яких є визначальною умовою подальшого сталого розвитку ЗС України;

- принципи військової кадрової політики.

Потреба в удосконаленні військової кадрової політики зумовлена:

- необхідністю оперативного вирішення проблемних питань управління персоналом, що виникли та виникають в умовах відбиття збройної агресії Росії проти України, а також продовженням проведення оборонної реформи у післявоєнний період;

- подальшим впровадженням демократичного цивільного контролю у ЗС України, підвищенням ролі громадянського суспільства в управлінні ЗС України;

- пріоритетами державної політики у секторі національної безпеки і оборони, а також реформами, які забезпечують інтеграцію України до Європейського Союзу та виконання умов для вступу до НАТО;

- необхідністю підвищення рівня оперативної сумісності ЗС України з підрозділами збройних сил держав - членів НАТО для виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки, а також інших міжнародних заходах, у тому числі і в навчаннях;

- забезпеченням спроможностей військовослужбовців ЗС України виконувати нові завдання в умовах змін форм, методів і засобів ведення бойових дій та збройної боротьби, максимально ефективного використання персоналу, який має бойовий досвід;

- подальшою професіоналізацією ЗС України та створенням необхідного військового резерву;

- необхідністю формування у військовослужбовців ЗС України культури нульової толерантності до корупції.

Концепція визначає основні засади військової кадрової політики стосовно військовослужбовців. Формування кадрової політики стосовно державних службовців у Міністерстві оборони та ЗС України визначається Національним агентством України з питань державної служби та регулюється Законом України “Про державну службу”. Діяльність працівників ЗС України, які не є державними службовцями, регулюється Кодексом законів про працю України.

Концепція, в частині проходження військової служби військовослужбовцями у розвідувальному органі Міністерства оборони, реалізується з урахуванням специфіки та особливостей, визначених Законом України “Про розвідку”.

### 1.3. Основні принципи військової кадрової політики:

- верховенство права, демократизм і гуманність, людиноцентричність, повага до людини, її конституційних прав і свобод;

- ефективність, інноваційність, оперативність, адаптивність, підзвітність і відповідальність;

- послідовність, передбачуваність, компетентність, науковість, системність та єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямками її розвитку;

- збалансованість, оптимальне поєднання інтересів ЗС України та конкретної особи, що полягає у взаємній відповідальності конкретної фізичної особи у статусі військовослужбовця або працівника та Міністерства оборони щодо виконання своїх обов'язків та зобов'язань;

- забезпечення рівних можливостей для усіх громадян України щодо побудови та розвитку службової кар'єри, недопущення дискримінації за гендерними чи іншими ознаками;

- забезпечення неухильного дотримання меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців та індивідуального підходу у роботі з персоналом;
- спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС України до ефективного виконання завдань за призначенням;
- дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей.

## 2. Основні поняття, що застосовуються в Концепції

Військова освіта - вид спеціалізованої освіти, що спрямовується на здобуття компетентностей у сфері професійної військової діяльності під час навчання у безперервному інтегрованому освітньому процесі для досягнення відповідних рівнів і ступенів освіти та/або рівнів військової освіти.

Гендерна рівність - рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності ЗС України.

Залучення на військову службу - процес вирішення завдань із комплектування ЗС України вмотивованими військовослужбовцями з відповідними особистісними якостями та у відповідній кількості, що включає комплекс заходів щодо професійної орієнтації, відбору та прийняття (призову) громадян на військову службу.

Кадрове забезпечення - комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ЗС України кадрами відповідно до потреб мирного і воєнного часу.

Кадрова робота - діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань військової кадрової політики у ЗС України стосовно добору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання кадрів.

Кадрове рішення - цілеспрямована дія відповідної посадової особи (командира, начальника, служби персоналу) щодо добору, призначення, переміщення, присвоєння військових звань (рангів), нагородження та звільнення з військової служби (роботи), а також інших змін службового становища або облікових даних персоналу ЗС України, яка реалізовується в наказі відповідного командира (начальника).

Кадровий потенціал - сукупність кількісно-якісних характеристик кадрів, які визначають їх спроможність вирішувати поточні і перспективні завдання у сфері забезпечення боєздатності ЗС України.

Кадровий резерв - військовослужбовці, які досягли позитивних результатів у професійній діяльності, відповідають визначеним вимогам та відібрані для цілеспрямованої підготовки з метою подальшого просування на вищі посади.

Кадрові ресурси - особовий склад ЗС України, який має необхідну професійну підготовку, знання та вміння для ефективного виконання завдань за призначенням.

Комплектування ЗС України - це комплекс заходів, які організуються і здійснюються командувачами (командирами, начальниками) усіх рівнів, спрямоване на якісне, планомірне та гарантоване забезпечення ЗС України навченим особовим складом і включають: визначення потреби в особовому складі; призов та (або) прийняття громадян України на військову службу; підготовку особового складу; призначення особового складу на посади.

Людські ресурси ЗС України (людський капітал ЗС України) - персонал ЗС України, фізично розвинений, навчений та підготовлений, з відповідним потенціалом розвитку.

Особовий склад ЗС України - військовослужбовці та працівники ЗС України, які виконують свої обов'язки в межах, визначених Конституцією України та законами України.

Персонал ЗС України - особовий склад ЗС України, а також резервісти, які проходять службу у військовому резерві ЗС України.

Підготовка персоналу - процес формування та розвитку необхідних для виконання службових обов'язків умінь та знань, удосконалення професійних якостей відповідно до потреб та завдань ЗС України.

Планування персоналу - цілеспрямований процес щодо визначення необхідної кількості персоналу, підготовленого до виконання завдань у визначений строк у потрібному місці в мирний та воєнний час.

Плинність особового складу - це процес звільнення особового складу (або переміщення до інших військових формувань чи структурних підрозділів системи Міністерства оборони) в системі Міністерства оборони в цілому, чи в окремому структурному підрозділі, обумовлений незадоволеністю військовослужбовців (працівників) певними обставинами службової діяльності, або незадоволеністю командування фаховим рівнем, чи рівнем військової дисципліни військовослужбовців (працівників).

Рекрутинг - комплекс заходів щодо активного, цілеспрямованого пошуку та вербування необхідного персоналу з метою комплектування ЗС України військовослужбовцями відповідної якості і кількості.

Ротація військовослужбовців - процес планового призначення військовослужбовців на рівнозначні

за військовим званням посади з метою підвищення рівня розвитку їх професійних компетентностей, мотивації до професійного розвитку, запобігання корупції, для більш доцільного службового використання або заміни військовослужбовців в місцевостях з особливими природними, географічними, геологічними, кліматичними, екологічними умовами.

Служба персоналу - структурний підрозділ органу військового управління, з'єднання, військової частини, військового навчального закладу, установи або організації (посадова особа, на яку покладено завдання кадрової роботи, де штатом не передбачено відповідного органу або окремої штатної посади), призначений для проведення (реалізації) військової кадрової політики та політики з питань проходження державної служби у ЗС України, комплектування ЗС України особовим складом у мирний час, а також військовозобов'язаними в особливий період, забезпечення проходження військової служби (трудової діяльності) громадянами України відповідно до законодавства України.

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

Управління кар'єрою - комплекс заходів, що здійснюються відповідними командирами (начальниками) та службами персоналу з планування, організації та здійснення контролю за проходженням військової служби, служби у військовому резерві персоналом ЗС України з урахуванням їх особистих якостей та досягнень.

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

### 3. Основна частина

#### 3.1. Оцінка стану формування та реалізації військової кадрової політики в системі Міністерства оборони

Концепцією військової кадрової політики Міністерства оборони України на період до 2025 року (далі - Концепція до 2025 року) було визначено засади військової кадрової політики за основними напрямками її розвитку, розпочато реалізацію реформ у сфері управління персоналом відповідно до державних та відомчих документів оборонного планування.

В рамках проєкту "Управління людськими ресурсами", як реалізаційної складової Концепції до 2025 року, здійснено низку заходів щодо вдосконалення за принципами НАТО систем



комплектування ЗС України, управління військовою кар'єрою, військової освіти та професійної підготовки персоналу, гуманітарного забезпечення, соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, створення військового резерву та накопичення мобілізаційного ресурсу відповідно до Стратегічної цілі № 2 Стратегічного оборонного бюлетеня України.

Опрацьовано перспективну модель системи рекрутингу та проєкт Концепції рекрутингу та резерву, якими передбачено поетапну трансформацію системи рекрутингу, в тому числі зі створенням нових органів військового управління, на які буде покладено завдання із комплектування військ (сил) особовим складом, а саме:

- залучення громадян на військову службу до ЗС України;
- удосконалення професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом;
- планування обсягів підготовки, направлення особового складу на навчання до вищих військових навчальних закладів (далі - ВВНЗ), військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (далі - ВНП ЗВО) та закладів фахової передвищої військової освіти (далі - ЗФПВО);
- організація та проведення рекрутингових кампаній;
- проведення маркетингових досліджень та аналіз привабливості військової служби на ринку праці;
- розробка та розміщення рекламної продукції;
- залучення на службу за контрактом у військовому резерві;
- комплектування резервістами військових частин корпусу резерву.

Розгорнуто автоматизовану інформаційно-телекомунікаційну систему (далі - АІТС) “Оберіг” (далі - Реєстр), призначену для збирання, зберігання, обробки та використання даних про призовників, військовозобов'язаних та резервістів, з метою ведення їх військового обліку для забезпечення комплектування ЗС України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань особовим складом в мирний час та в особливий період. На сьогодні Реєстр наповнено більш ніж на 90%.

Продовжено розгортання та впровадження стаціонарної інформаційно-аналітичної системи “Персонал” (далі - ІАС “Персонал”), яка призначена для підвищення оперативності обліку та управління персоналом, обґрунтованості прийняття кадрових рішень, скорочення часу на підготовку інформаційних матеріалів для керівництва Міністерства оборони та ЗС України, зберігання та накопичення необхідної інформації про особовий склад ЗС України. До початку

повномасштабного вторгнення Російської Федерації був розгорнутий та функціонував 21 захищений автоматизований технологічний комплекс (далі - ЗАТК) ІАС "Персонал" на різних рівнях системи управління персоналом.

Розпочато роботу з інтегрування автоматизованих систем обліку та управління персоналом до усіх необхідних державних реєстрів, а також цифровізації цих процесів.

В рамках адаптації законодавства України з питань проходження військової служби до стандартів, прийнятих у державах - членах НАТО видано відповідні нормативно-правові акти з вдосконалення порядку проходження військової служби, що дозволило унормувати окремі питання в частині євроатлантичної трансформації системи управління військовою кар'єрою у ЗС України, а саме:

- уточнити повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача Збройних Сил України, інших посадових осіб ЗС України щодо прийняття кадрових рішень (призначення на посади укладення контрактів, присвоєння військових звань, звільнення з військової служби);
- надати повноваження Міністерству оборони визначати порядок планування, організації та управління службовою кар'єрою військовослужбовців військової служби за контрактом;
- удосконалити організацію планування та управління службовою кар'єрою військовослужбовців, які проходять військову службу за контрактом;
- запровадити рейтингову оцінку військовослужбовців ЗС України під час просування їх по службі, впровадити за рейтинговим принципом порядок добору кандидатів на посади вищого офіцерського складу у Міністерстві оборони та ЗС України, а також на посади, кандидатури для призначення на які погоджуються з Президентом України;
- вдосконалити порядок проведення щорічного оцінювання та періодичного атестування військовослужбовців під час дії особливого періоду, уточнити критерії їх оцінювання;
- створити комісії Міністерства оборони та ЗС України з відбору кандидатів до призначення на посади, на які покладені завдання щодо формування резерву кандидатів для просування по службі на основі рейтингової оцінки, а також комісії з питань проходження військової служби на заміну атестаційних комісій, щодо проведення атестування військовослужбовців, визначення відповідності їх займаним посадам та перспектив подальшого кар'єрного зростання;
- унормувати питання щодо створення та визначення порядку роботи рад сержантів, як колегіально-дорадчих органів сержантського (старшинського) складу з питань проходження військової служби сержантами та старшинами.

Проводиться робота з наукового обґрунтування розробки єдиного Кодексу військової служби

України для ЗС України та інших військових формувань на заміну законодавчих актів України з питань військового обов'язку і військової служби, соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей.

Створено повноцінну структуру сержантського корпусу від первинних сержантських (старшинських) посад до посади головного сержанта ЗС України.

Введено новий перелік військових звань рядового і сержантського (старшинського) складу, що у повному обсязі відповідає сучасній вертикалі посад сержантського корпусу Збройних Сил України та кодам військових звань рядового і сержантського складу збройних сил держав-членів НАТО, проведено їх переатестацію у нових військових званнях.

Впроваджено та імплементовано на усіх рівнях військового управління концепцію “командної групи”, визначену у NATO Non-Commissioned Officer (NCO) Bi-Strategic Command Strategy and Recommended NCO Guidelines (Підofiцери НАТО Стратегія подвійного командування та рекомендовані сержантські настанови), що забезпечує впровадження оновлених принципів та підходів щодо взаємовідносин між військовослужбовцями та командирами.

З метою визначення стратегічного бачення щодо подальшого розвитку професійного сержантського складу ЗС України та визначення “візії” майбутнього сержанта ЗС України видано Концепцію розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил України.

Створено інституційний механізм впровадження політики рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у ЗС України. Впроваджено штатні посади радників з гендерних питань командувачів видів (родів) військ (сил) ЗС України. Дозволено призначення військовослужбовців-жінок на всі посади осіб офіцерського складу та за всіма військово-обліковими спеціальностями осіб рядового, сержантського і старшинського складу, у тому числі і “бойовими”.

Виконано ряд заходів в напрямку трансформації системи військової освіти за євроатлантичними принципами:

- вперше проведено інституційний аудит системи військової освіти у Міністерстві оборони за участю експертів США, Канади, Литви, Німеччини та Данії. За результатами огляду зазначеною групою експертів запропоновані рекомендації, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи професійної військової освіти відповідно до кращих методик держав-членів НАТО;
- розроблено Дорожню карту вдосконалення мовної підготовки у Збройних Силах України до 2025 року;
- затверджено Політику Міністерства оборони України у сфері військової освіти;

- внесено зміни до законів України у сфері військової освіти і науки щодо встановлення тактичного, оперативного та стратегічного рівнів військової освіти, а також визначено поняття “професійна військова освіта”, що забезпечило правову основу трансформації системи військової освіти в Україні;

- створено багаторівневу систему професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, оновлено освітні програми підготовки військових фахівців з урахуванням кращих національних традицій, досвіду бойових дій, методик підготовки та євроатлантичних принципів і стандартів НАТО.

Виконання зазначених заходів дозволило у період з 2021 року до початку широкомасштабної агресії Росії проти України:

- покращити співвідношення військовослужбовців за контрактом та військовослужбовців строкової служби на рівні 92:8 в межах граничної чисельності, визначеної законодавством порівняно з 2020 роком (90:10) за рахунок прийняття на військову службу за контрактом осіб рядового, сержантського і старшинського складу до ЗС України близько 30 тис. громадян України, а також іноземців та осіб без громадянства (далі - іноземці);

- оптимізувати співвідношення кількості посад усіх категорій особового складу існуючої на початок 2022 року штатної чисельності Збройних Сил України (далі - Збройних Сил) до середніх показників, що існують у збройних силах держав - членів НАТО: військовослужбовців - 86%, з них: генералів - 0,5%, офіцерів - 21,3%, сержантів - 21%, солдатів - 40%, курсантів - 3,2%; працівників - 14%;

- збільшити загальну частку жінок у ЗС України, яка на кінець 2021 року складала біля 11%, з них 4,5% - жінки-військовослужбовці;

- наблизити співвідношення посад офіцерського складу за рівнями військової освіти відповідно до потреб Збройних Сил: стратегічний рівень - 0,7%, оперативний рівень - 7,6%, тактичний рівень - 91,7%.

У перші місяці широкомасштабної збройної агресії Росії проти України пріоритети у формуванні та реалізації військової кадрової політики Міністерства оборони було зосереджено на забезпеченні оперативного комплектування військ (сил) ЗС України підготовленим та вмотивованим особовим складом, підтриманні високого рівня їх бойових спроможностей, збереженні та нарощуванні кадрового потенціалу, доукомплектування та поповнення втрат особового складу військових частин, залучених до бойових дій, удосконаленні порядку проходження військової служби, соціального та правового захисту військовослужбовців та членів

їх сімей в умовах воєнного стану.

Водночас, зважаючи на стратегічний курс України на набуття повноцінного членства в НАТО, досягнення перспективної (післявоєнної) моделі ЗС України та інших складових сил оборони, в Міністерстві оборони продовжено виконання завдань щодо реалізації комплексу реформ, що визначені державними та відомчими документами оборонного планування відносно переведення ЗС України, після проведення заходів демобілізації та завершення особливого періоду, на професійну основу з укомплектуванням їх вмотивованими та готовими до відсічі збройної агресії військовослужбовцями, які проходять військову службу за контрактом.

В результаті проведеної роботи набули чинності більше ніж 80 змін до профільних законів України, указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України та відомчих наказів у сфері військової кадрової політики. Реалізація цих нормативно-правових актів дала змогу унормувати нагальні питання щодо призову громадян на військову службу під час мобілізації, проходження військової служби та соціальних гарантій військовослужбовців, під час воєнного стану, зокрема:

- призупинити під час дії воєнного стану призов на строкову військову службу;
- забезпечити під час дії воєнного стану функціонування призовних комісій для постановки громадян України, які досягли 27-річного віку, на військовий облік військовозобов'язаних, а також направлення призовників, які виявили бажання вступити до ВВНЗ (ВНП ЗВО), для проходження випробувань та складання вступних іспитів;
- встановити обов'язкове проходження курсу базової військової підготовки та підготовки за військово-обліковою спеціальністю для громадян, призваних на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період та які раніше не проходили військову службу;
- запровадити випробування від 1 до 6 місяців при прийнятті громадян України на військову службу за контрактом;
- виключити положення щодо шестимісячного строку проходження військової служби за контрактом, встановити строк проходження військової служби за контрактом від 1 до 10 років;
- покращити укомплектованість посад молодших офіцерів за рахунок прийняття на військову службу за контрактом осіб офіцерського складу, військовослужбовців з числа сержантів (старшин), які не мають вищої освіти але мають реальний, не менше 3 місяців, бойовий досвід та не менше 3 місяців успішно виконують службові обов'язки на офіцерських посадах. Підвищити мотивацію таких військовослужбовців щодо подальшого кар'єрного зростання на офіцерських посадах у ЗС України та інших військових формуваннях за рахунок надання їм можливості не пізніше 6 місяців

з дня припинення чи скасування воєнного стану пройти відповідний курс військової підготовки;

- надати можливість іноземцям проходити військову службу за контрактом на посадах рядового, сержантського і старшинського складу не тільки у Збройних Силах України, а й у Національній гвардії України та Державній спеціальній службі транспорту, а також унормувати порядок проходження ними військової служби;

- спростити порядок присвоєння первинного військового звання сержантського, старшинського і офіцерського складу;

- уточнити повноваження посадових осіб Міністерства оборони та ЗС України щодо призначення військовослужбовців під час дії правового режиму воєнного стану;

- підвищити мотивацію військовослужбовців за рахунок застосування до солдатів, сержантів та молодших офіцерів заохочення щодо дострокового присвоєння чергового військового звання вдруге;

- унормувати проходження військової служби військовими капеланами;

- розширити перелік підстав для звільнення з військової служби військовослужбовців за призовом під час мобілізації, на особливий період, та військової служби за контрактом під час дії воєнного стану (за сімейними обставинами та іншими поважними причинами), вдосконалити соціальні гарантії військовослужбовців та членів їх сімей;

- встановити підстави відрахування курсантів ВВНЗ (ВНП ЗВО) під час воєнного стану через небажання продовжувати навчання, недисциплінованість, систематичне невиконання умов контракту військовослужбовцем, невиконання освітньої програми та направляти таких курсантів до військових частин для подальшого проходження військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період;

- унормувати порядок взяття жінок на військовий облік військовозобов'язаних;

- уточнити перелік умов щодо звільнення (надання відстрочки) військовозобов'язаних від призову на військову службу під час мобілізації, на особливий період, вдосконалити організацію і порядок бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час;

- унормувати порядок та збільшити строки надання частини щорічної основної відпустки військовослужбовцям, канікулярної відпустки курсантам ВВНЗ (ВНП ЗВО, ЗФПВО), відпустки військовослужбовцям строкової військової служби, відпустки за сімейними обставинами та з інших поважних причин, спростити порядок надання військовослужбовцям відпусток у зв'язку з хворобою або для лікування після поранення (контузії, травми або каліцтва);

- встановити порядок виплати щомісячної додаткової винагороди військовослужбовцям під час проходження військової служби (навчання у ВВНЗ, (ВНП ЗВО, ЗФПВО) та військовослужбовцям, які отримали травму (поранення, контузію, каліцтво), пов'язану із захистом Батьківщини під час ведення бойових дій, та які зараховані у розпорядження відповідного командира під час тимчасової непридатності до військової служби;

- спростити процедури оформлення військовослужбовцям довідки про обставини поранення (контузії, травми або каліцтва), отримання відпустки у зв'язку з хворобою або для лікування після поранення, а також звільнення з військової служби військовослужбовців, які були визнані військово-лікарською комісією (далі - ВЛК) непридатними до військової служби;

- унормувати можливість створення ВЛК при цивільних закладах охорони здоров'я, що дозволило їм забрати на себе 30% навантаження з обстеження поранених військовослужбовців, які отримали поранення (контузії, травми або каліцтва), впровадити електронний запис в усіх гарнізонних ВЛК на базі військових закладів охорони здоров'я, що дозволило впорядкувати процес огляду поранених військовослужбовців, збалансувати навантаження на госпіталь та суттєво зменшити "живі" черги при проходженні ВЛК;

- спростити процедури надання відпусток військовослужбовцям для лікування у зв'язку з хворобою або після поранення (контузії, травми або каліцтва), а також звільнення з військової служби військовослужбовців, які були визнані ВЛК непридатними до військової служби за рахунок впровадження електронного обміну документами між військовими частинами, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки (далі - ТЦК та СП), медичними закладами, соціальними інституціями;

- визначити порядок надання та позбавлення статусу учасника бойових дій (далі - УБД) особам, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, спростити процедуру його надання за рахунок зменшення кількості необхідних документів - надання до Комісії із визначення статусу УБД лише однієї довідки про безпосередню участь в заходах, необхідних для забезпечення оборони України;

- встановити нові відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства оборони.

Розпочато створення та розгортання рухомого (польового) компоненту ІАС "Персонал", започатковано процес цифровізації процесів управління та обліку персоналу.

Організовані та проводяться на добровільних засадах психофізіологічні дослідження персоналу із застосуванням поліграфа під час підготовки та прийняття кадрових рішень щодо кандидатів на посади, а також для попередження та виявлення корупційних, інших правопорушень у сфері

службової діяльності.

В рамках впровадження в системі Міністерства оборони спільного урядування, з метою надання підтримки керівництву Міністерства оборони в прийнятті обґрунтованих, узгоджених та прозорих рішень з найбільш складних (ключових) питань щодо формування та реалізації військової кадрової політики, утворено Комітет з питань кадрового менеджменту в системі Міністерства оборони України.

Видано Концепцію трансформації системи військової освіти, якою визначено мету, напрями, основні завдання та заходи щодо вдосконалення за стандартами НАТО системи військової освіти до 2032 року з метою формування сучасної моделі професійної військової освіти, забезпечення безперервного освітнього та професійного розвитку військових фахівців упродовж військової кар'єри (службової діяльності), розпочато з 2023 року її реалізацію.

Оновлено освітні програми підготовки військових фахівців з урахуванням досвіду бойових дій, методики підготовки, принципів і стандартів НАТО, кращих національних традицій.

Реалізовано комплекс заходів, спрямованих на поліпшення гуманітарного забезпечення персоналу, зокрема щодо:

формування та розвитку лідерських якостей у командирів (начальників) усіх рівнів, викорінення з їх практичної діяльності типових недоліків, притаманних для керівника;

підвищення у офіцерського та сержантського складу рівня знань з педагогіки, психології та інших гуманітарних наук, поширення їх світогляду;

підвищення рівня військово-патріотичного виховання із застосуванням нових підходів.

З метою підвищення ефективності процесу психологічної адаптації військовослужбовців до умов ведення бойових дій, зменшення їх психотравматизації проводяться заходи щодо надання психологічної допомоги військовослужбовцям в районах виконання бойових завдань в рамках роботи високомобільних груп внутрішніх комунікацій оперативної психологічної допомоги (підтримки) “Чарлі”, психокорекції постстресових психічних розладів, психологічної декомпресії відносно військовослужбовців після виведення військових частин з районів ведення бойових дій.

Для формування та забезпечення стійкого підтримання в суспільстві позитивного іміджу ЗС України, підвищення престижу військової служби проводиться комплекс організаційних та інформаційно-пропагандистських заходів з національно-патріотичного виховання.

З метою задоволення духовно-релігійних потреб військовослужбовців ЗС України створено Службу військового капеланства. Здійснено розподіл та затверджено квоти конфесійного представництва військових капеланів для зайняття штатних посад військових капеланів.



Вибудовано систему соціального супроводу у військах (силах) та вертикаль її управління, зокрема запроваджено діяльність соціальних працівників у військових частинах, основним призначенням яких є безпосереднє забезпечення та гарантування надання соціальних послуг військовослужбовцям та членам їх сімей.

Здійснюється реформування медичного забезпечення військ (сил) ЗС України за принципами та стандартами, прийнятими у державах - членах НАТО та з урахуванням національного досвіду, отриманого в ході ведення бойових дій.

Підвищено грошове забезпечення військовослужбовців, сплановано та здійснюються заходи щодо удосконалення його структури.

Вирішення житлового питання стало невід'ємною складовою програм соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, яким гарантовано право на забезпечення жилими приміщеннями, а також грошовою компенсацією за належне їм для отримання жиле приміщення.

Розроблено проекти Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя на період до 2032 року та Плану її реалізації. Впроваджено План першочергових заходів щодо запровадження системи переходу від військової служби до цивільного життя (у короткостроковій перспективі).

### 3.2. Проблеми військової кадрової політики

Аналіз результатів реалізації Концепції до 2025 року свідчить, що на сьогоднішній день позитивний вплив започаткованих заходів військової кадрової політики на якісний стан забезпечення ЗС України усіма категоріями особового складу недостатній.

З початком широкомасштабної збройної агресії Росії проти України, введення в державі правового режиму воєнного стану та проведення заходів загальної мобілізації було тимчасово призупинено реалізацію реформ з євроатлантичної трансформації військової кадрової політики, спрямованих на професіоналізацію ЗС України, переведення їх на комплектування виключно військовослужбовцями військової служби за контрактом, формування необхідного військового резерву.

Внаслідок цього остаточно не вирішено ключову проблему військової кадрової політики - недостатня мотивація громадян до тривалого проходження військової служби за контрактом.

Під час дії воєнного стану до ключової проблеми військової кадрової політики додалися проблеми, які безпосередньо впливають на якість та оперативність доукомплектування військових посад, передбачених штатами воєнного часу у ЗС України та поповнення безповоротних і санітарних втрат особового складу, до яких відносяться:

- недостатні спроможності Міністерства оборони, інших державних органів, органів місцевого самоврядування та ЗС України щодо якісної підготовки військового резерву людських ресурсів, забезпечення оперативного та якісного проведення призову військовозобов'язаних та резервістів на військову службу під час воєнного стану;

- відсутність у певної частини 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.

Основними причинами зазначених проблем є:

- низький рівень реалізації заходів щодо військово-патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян, відсутність потужної рекламної кампанії на рівні держави щодо популяризації військової служби та її позитивного сприйняття суспільством, а також заходів стосовно підвищення її престижу у державі;

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

- недостатні зусилля відповідних структурних підрозділів Міністерства оборони та ЗС України щодо формування та забезпечення позитивного іміджу ЗС України в суспільстві та за кордоном, нівелювання спроб цілеспрямованого інформаційного впливу країни-агресора та її агентів щодо дискредитації військовослужбовців та ЗС України в цілому;

- недосконалість нормативно-правових актів з питань проведення мобілізації, проходження військової служби усіма категоріями військовослужбовців та їх соціального захисту під час дії воєнного стану;

- відсутність інформаційної взаємодії та інтеграції Реєстру з відповідними державними реєстрами, базами даних інших міністерств та відомств, що не сприяє оперативності та якості попереднього відбору призовників, військовозобов'язаних і резервістів в умовах проведення загальної мобілізації, під час відбору на військову службу за контрактом, а також подальшого оновлення їх статусу;

- наявність корупційних ризиків в роботі ТЦК та СП і ВЛК під час проведення заходів загальної мобілізації, пов'язаних з недосконалістю системи військового обліку людських мобілізаційних ресурсів, незавершеністю роботи щодо внесення паперових облікових карток до Реєстру, визначенням придатності громадян за станом здоров'я до проходження військової служби за

призовом під час мобілізації, на особливий період, наданням їм відстрочки або повним звільненням від призову;

- значне адміністративне навантаження на персонал ТЦК та СП внаслідок великої кількості військово-облікових документів, що оформлюються вручну та видаються в паперовому вигляді призовникам, військовозобов'язаним і резервістам;

- недостатня ефективність управління людськими ресурсами через відсутність в Міністерстві оборони централізованого управління структурними підрозділами, відповідальними за формування основних напрямів військової кадрової політики;

- недостатня зорієнтованість існуючої системи управління кар'єрою військовослужбовців на чітке бачення кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспективи проходження військової служби;

- низька ефективність використання ротації (переміщення) офіцерського, сержантського (старшинського) складу на посадах, як елементу управління військовою кар'єрою, в першу чергу через не вирішеність соціально-побутових проблем військовослужбовців;

- недостатня оперативність прийняття управлінських (кадрових) рішень щодо розподілу та призначення випускників ВВНЗ, ВНП ЗВО, ЗФПВО через підпорядкування цих закладів органам військового управління, що не є замовниками на підготовку військових фахівців за спеціалізаціями інших видів, родів військ (сил);

- наявність непоодиноких випадків необ'єктивного прийняття кадрових рішень окремими командирами (начальниками) щодо просування по службі, переміщення та призначення на посади підлеглих військовослужбовців;

- низький рівень оперативності вироблення пропозицій для прийняття командирами кадрових рішень та виконання завдань з обліку особового складу через недостатню чисельність служб персоналу тактичного рівня, відсутність мобільної (польової) компоненти ІАС "Персонал" та даних обліку військовослужбовців рядового, сержантського та старшинського складу, в тому числі призваних по мобілізації, призупинення у зв'язку із веденням бойових дій подальшого розгортання ЗАТК ІАС "Персонал", незавершеність цифровізації процесів управління та обліку персоналу;

- відсутність відомчих нормативно-правових актів щодо визначення порядку проведення перевірок посадових осіб на добросовісність та періодичних психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа персоналу, який перебуває на посадах в системі Міністерства оборони, не сприяє ефективному попередженню та виявленню корупційних, інших правопорушень у сфері

службової діяльності;

- недостатня інтегрованість системи військової освіти та підготовки кадрів із системою управління кар'єрою в частині реалізації принципу "Освіта впродовж військової кар'єри", що не повною мірою сприяє безперервному професійному розвитку військовослужбовців;
- невідповідність організаційно-штатних структур військових навчальних закладів структурам, що прийняті в державах-членах НАТО з урахуванням їх уніфікації;
- недостатня практична готовність випускників ВВНЗ, ВНП ЗВО, ЗФПВО та навчальних центрів до виконання обов'язків за призначенням, невідповідність змісту освіти військових фахівців сучасним потребам військ, необхідність формування нових професійних компетентностей з метою вдосконалення професійного рівня військових фахівців, набуття ними фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій;
- відсутність розмежування первинних посад офіцерського складу за ступенями вищої освіти бакалавра та магістра, вимоги щодо призначення на відповідні посади з урахуванням здобутих рівнів вищої та професійної військової освіти виконуються не завжди, залишається актуальною потреба у підвищенні рівня володіння іноземними мовами військовослужбовцями;
- недостатня роль особистості командира-лідера у формуванні свідомості підлеглих та культури взаємовідносин між командирами і підлеглими, не налагодженість на достатньому рівні внутрішньої комунікації між командирами та підпорядкованим особовим складом у військових колективах;
- відсутність дієвих зрушень щодо впровадження у військових частинах та органах військового управління нового стилю керівництва і управління на основі західної культури взаємовідносин між керівниками та підлеглими та змін у ментальності (образу мислення) військовослужбовців відповідно до європейських морально-етичних цінностей;
- наявність стереотипів щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, низький рівень гендерної компетентності особового складу;
- неуккомплектованість посад військових капеланів Служби військового капеланства ЗС України;
- декларативний характер значної частини пільг, соціальних і правових гарантій військовослужбовців та членів їх сімей;
- невідповідність структури грошового забезпечення військовослужбовців стандартам НАТО, рівень якого не стимулює особовий склад до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності і не є конкурентоспроможним на ринку праці України;

- низький рівень забезпеченості житлом військовослужбовців та соціально- побутовими об'єктами інфраструктури військових містечок, недостатній рівень грошової компенсації військовослужбовцям за підняєм житла, що не покриває реальної вартості підняюму, тривалий час забезпечення особового складу новими гуртожитками;

- невідповідність стандартам (протоколам) НАТО системи охорони здоров'я військовослужбовців та членів їх сімей, недостатність спроможностей Медичних сил щодо збереження і зміцнення здоров'я особового складу та осіб, звільнених з військової служби, організації реабілітації, відновлення та повернення до строю (відновлення працездатності) особового складу після хвороби, поранень, травм, отриманих під час виконання бойових (спеціальних) завдань;

- низька якість проведення реінтеграційних заходів із особами повернутими з умов примусової ізоляції (полону) та психологічне відновлення персоналу під час бойової (службової) діяльності, поновлення та збереження його психічних функцій і психологічної готовності та стійкості;

- відсутність системи забезпечення безпеки сімей військовослужбовців в умовах воєнного стану;

- неспроможність існуючої системи соціальної та професійної адаптації військовослужбовців до цивільного життя повною мірою забезпечити задекларовані в законодавстві України права військовослужбовців щодо отримання таких послуг, невідповідність цієї системи принципам, прийнятим у збройних силах держав - членів НАТО;

- відсутність в державі затверджених концепцій, програм (планів) щодо соціальної та професійної адаптації звільнених військовослужбовців, їх перепідготовки, надання інформаційних, консультаційних, профорієнтаційних послуг, сприяння у працевлаштуванні, а також системи інформування військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, про стан ринку праці та його перспективи, спеціальності та професії, що користуються попитом на ринку праці.

Таким чином, відсутність дієвих механізмів залучення громадян на військову службу та чітких перспектив кар'єрного зростання і професійного розвитку військовослужбовців, низький рівень соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей не сприяють якісному комплектуванню військ (сил) вмотивованим особовим складом, негативно впливають на спроможності військових частин (підрозділів) ЗС України щодо довготривалого виконання завдань за призначенням в умовах сучасних викликів і загроз та потребують подальшого реформування військової кадрової політики Міністерства оборони за принципами НАТО.

### 3.3. Основні напрями розвитку військової кадрової політики

- залучення на військову службу;

- управління персоналом;
- освіта та підготовка кадрів;
- гуманітарне забезпечення персоналу;
- соціальне забезпечення персоналу.

3.4. Цілі, завдання, очікувані результати та показники результативності за основними напрямками розвитку військової кадрової політики

3.4.1. Залучення на військову службу.

*Ціль 1.* Впровадження ефективної системи рекрутингу та комплектування для забезпечення ЗС України професійним особовим складом, орієнтовану на принципи та стандарти держав - членів НАТО.

Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити комплектування військ (сил) ЗС України за змішаним принципом, шляхом призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період та прийому громадян та іноземців на військову службу за контрактом, із поступовим збільшенням кількості військовослужбовців військової служби за контрактом;
- впровадити експеримент із удосконалення системи комплектування шляхом створення та функціонування центрів комплектування та рекрутингу окремих родів військ (сил) ЗС України;
- забезпечити проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи в суспільстві щодо залучення громадян на військову службу за контрактом;

*на мирний час:*

- удосконалити законодавство України щодо впровадження системи рекрутингу відповідно до принципів та стандартів держав - членів НАТО;
- трансформувати систему рекрутингу шляхом створення нових органів військового управління, яким підпорядковуватимуться підрозділи рекрутингу;
- сформувати у видах, окремих родах військ (сил) ЗС України штатні вербувальні центри для здійснення відбору кандидатів на військову службу серед громадян України та виконання заходів військово-патріотичного виховання;
- створити єдиний центр базової загальновійськової підготовки для військовослужбовців, які

прийняті на військову службу за контрактом з числа громадян, що не проходили військову службу;

- забезпечити автоматизацію та функціонування прозорої системи рекрутингу та комплектування ЗС України з використанням автоматизованих систем обліку та управління персоналом ЗС України, які інтегровані до державних реєстрів;
- забезпечити на загальнодержавному рівні проведення заходів щодо популяризації (рекламування) військової служби, які будуть спрямовані на підвищення іміджу ЗС України та інформування громадян щодо переваг проходження військової служби за контрактом;
- організувати взаємодію (комунікацію) ЗС України з державними та громадськими організаціями щодо реалізації заходів національно-патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян.

#### Очікувані результати:

- здійснюється гарантоване комплектування складових системи Міністерства оборони професійним та вмотивованим персоналом відповідно до поточних та прогнозних потреб;
- сформовано дієву систему рекрутингу, яка спрямована на забезпечення потреб військ (сил) ЗС України у професійному та вмотивованому персоналі та відповідає принципам і підходам, прийнятим у провідних державах - членах НАТО;
- створено у видах, окремих родах (військах) силах ЗС України вербувальні центри для здійснення відбору кандидатів на військову службу;
- автоматизовано процеси відбору (добору) та залучення на військову службу за контрактом, з використанням автоматизованих систем обліку та управління персоналом ЗС України, які інтегровані до державних реєстрів;
- підвищено взаємодію ЗС України зі суспільством, державними та громадськими організаціями щодо реалізації заходів патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян;
- впроваджено підходи збройних сил держав - членів НАТО до рекламування та популяризації військової служби, створено умови для підвищення іміджу ЗС України та інформування громадян щодо переваг залучення на військову службу за контрактом.

#### Показники результативності:

- нормативно-правові акти та керівні документи щодо функціонування системи рекрутингу громадян на військову службу адаптовано до принципів та стандартів держав - членів НАТО;
- система рекрутингу громадян на військову службу побудована за принципами та підходами,

прийнятими у провідних державах - членах НАТО, яка повною мірою забезпечує потреби військ ( сил) ЗС України у професійному та вмотивованому персоналі;

- системи обліку та управління персоналом ЗС України автоматизовані та інтегровані до державних реєстрів;
- рекламування та популяризація військової служби у ЗС України сприяє підвищенню іміджу ЗС України та інформуванню громадян щодо переваг залучення на військову службу за контрактом.

*Ціль 2.* Переведення ЗС України на професійну основу з укомплектуванням їх вмотивованим особовим складом та поступовою відмовою від призову на строкову військову службу.

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити належну оперативність та якість комплектування ЗС України, у тому числі за рахунок збільшення кількісних показників прийому громадян на військову службу за контрактом;
- здійснювати обґрунтоване прогнозування потреб ЗС України у кадрових ресурсах відповідно до потенційних загроз у сфері національної безпеки;
- впровадити прозору і зрозумілу процедуру прийняття військовослужбовців на військову службу за контрактом, забезпечити їх якісний професійно-психологічний відбір;
- забезпечити проходження відповідної підготовки (навчання) для усіх категорій військовослужбовців під час призову на військову службу та прийняття на військову службу за контрактом;
- організувати роботу щодо переходу на військову службу за контрактом військовослужбовців, які під час дії воєнного стану проходять військову службу за призовом (строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період) та укладання ними строкових контрактів;

*на мирний час:*

- забезпечити законодавче унормування переведення ЗС України на професійну основу із заміною строкової військової служби на інтенсивну військову підготовку громадян України призовного віку з метою накопичення військовонавченого резерву та підготовки населення до національного спротиву;
- організувати та супроводжувати виконання заходів щодо повного переведення ЗС України на професійну основу з укомплектуванням їх вмотивованими та готовими до відсічі збройної агресії



військовослужбовцями;

- досягнути кількісно-якісних показників чисельності військовослужбовців ЗС України відповідно до середніх показників, прийнятих у збройних силах держав - членів НАТО, оптимального співвідношення між різними категоріями військовослужбовців за військовими званнями;
- створити умови для комплектування ЗС України вмотивованим та професійним сержантським (старшинським) складом, готовим проходити військову службу за євроатлантичними принципами та спроможним виконувати завдання за призначенням;
- адаптувати принципи та підходи, які прийняті в державах - членах НАТО, до підготовки військових фахівців.

#### Очікувані результати:

- забезпечено комплектування ЗС України професійними, вмотивованими та готовими до відсічі збройної агресії військовослужбовцями військової служби за контрактом;
- запроваджено інтенсивну військову підготовку громадян України призовного віку замість строкової військової служби;
- приведено кількісно-якісні показники чисельності військовослужбовців ЗС України до середніх показників, прийнятих у збройних силах держав - членів НАТО.

#### Показники результативності:

- внесені зміни до законодавчих, нормативно-правових актів та керівних документів щодо переведення ЗС України на професійну основу із заміною строкової військової служби на інтенсивну військову підготовку громадян України призовного віку;
- впроваджено інтенсивну військову підготовку громадян України призовного віку з метою накопичення військовонавченого резерву та підготовки населення до національного спротиву, припинено призов громадян на строкову військову службу;
- комплектування військ (сил), після завершення дії особливого періоду та проведення заходів демобілізації, здійснюється за рахунок прийняття громадян на військову службу за контрактом;
- забезпечено комплектування ЗС України відповідно до визначеної потреби військ (сил): військових частин бойового складу - до 90%; військових частин забезпечення - до 70%;
- досягнуто рівня укомплектованості військових частин (підрозділів) військовослужбовцями: офіцерським складом - до 95%; військовослужбовцями рядового та сержантського (старшинського) складу - до 90%”;
- оптимізовано співвідношення чисельності військовослужбовців за категоріями, що становитиме:

офіцерів - 25%, солдатів і сержантів (старшин) - 70%; курсантів - 5%; чисельності офіцерського складу за категоріями військових звань: генералів - 0,3%; старших офіцерів - 40%; молодших офіцерів - 59,7%;

- приведено співвідношення посад офіцерського складу за рівнями військової освіти (тактичний, оперативний, стратегічний) у відповідність до перспективної моделі ЗС України.

*Ціль 3.* Формування необхідного для забезпечення обороноздатності держави підготовленого військового резерву разом з удосконаленням електронної системи військового обліку громадян.

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- удосконалити систему призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, в тому числі облік людського мобілізаційного ресурсу за категоріями з використанням необхідних державних реєстрів;
- запровадити дієвий механізм відповідальності громадян України за ухилення від проходження військової служби;
- зменшити кількість підстав для надання громадянам України відстрочки від призову на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період;

*на мирний час:*

- забезпечити нарощування військового резерву людських ресурсів разом з удосконаленням системи військового обліку мобілізаційних ресурсів, посилити мотивацію громадян до проходження служби у військовому резерві;
- продовжити розвиток служби у військовому резерві, що забезпечить накопичення підготовленого резерву військовозобов'язаних, у тому числі тих, які мають досвід участі в бойових діях, а також виконання завдань з підтримання миру та безпеки на території інших держав;
- інтегрувати Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів з відповідними реєстрами (базами даних) інших державних органів та служб (Державна фіскальна служба, Державна міграційна служба, Центр надання адміністративних послуг тощо).

#### Очікувані результати:

- забезпечено нарощування військового резерву людських ресурсів; впроваджено дієву та ефективну систему військового обліку людських мобілізаційних ресурсів;
- накопичені обсяги військового резерву дозволяють гарантовано доукомплектувати військові

організаційні структури резервістами відповідно до потреб ЗС України;

- забезпечено можливість постановки громадян на військовий облік у Єдиному державному реєстрі призовників, військовозобов'язаних та резервістів з використанням електронних реєстрів ( баз даних) інших державних органів.

#### Показники результативності:

- внесені зміни до законодавчих, нормативно-правових актів та керівних документів щодо удосконалення системи призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, у тому числі обліку людського мобілізаційного ресурсу, впровадження служби у військовому резерві, як складової військового обов'язку;
- доукомплектування ЗС України у разі прийняття рішення керівництвом держави про невідкладні заходи щодо запобігання збройної агресії (збройному конфлікту) проти України проводитиметься виключно за рахунок військового резерву людських ресурсів (оперативного резерву, мобілізаційного резерву та громадського резерву) та резервістів, які підписали контракт з військовими частинами та систематично проходять у складі їх підрозділів практичну підготовку;
- чисельність резервістів військового оперативного резерву після завершення воєнного стану та проведення заходів демобілізації збільшено до 250,0 тисяч осіб та підтримуватиметься у подальших роках на цьому рівні;
- кількість громадян, які уклали контракт про проходження служби у військовому резерві, збільшено до 30% загальної чисельності резервістів.

#### 3.4.2. Управління персоналом

*Ціль 1.* Створення ефективної, побудованої за принципами НАТО системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням. Забезпечення прозорого і добросовісного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- вдосконалити порядок проходження військової служби з урахуванням вимог та особливостей воєнного стану, забезпечити ефективний розподіл та використання військовослужбовців відповідно до потреб та завдань ЗС України;
- створити нормативно-правове підґрунтя для подальшої, після завершення дії воєнного стану, трансформації за євроатлантичними принципами системи управління військовою кар'єрою;

- організувати підготовку та перепідготовку військовослужбовців з урахуванням їх професійних навичок та спеціалізації, а також потреби воєнного стану.

*на мирний час:*

- здійснити орієнтацію військової кадрової політики на людину, забезпечити впровадження принципу людиноцентричності під час її формування та реалізації з урахуванням стандартів держав - членів НАТО та національного досвіду, отриманого насамперед під час бойових дій;
- забезпечити збереження кадрового потенціалу під час проведення заходів демобілізації та переведення складових системи Міністерства оборони на організацію і штати мирного часу - залишення на військовій службі найбільш підготовлених, вмотивованих військовослужбовців, основу яких мають складати ветерани: солдати, сержанти та офіцери, які отримали безцінний бойовий досвід під час захисту суверенітету, незалежності та територіальної цілісності України; персоналу, який пройшов підготовку за рахунок Європейського Союзу, НАТО, інших держав та міжнародних організацій;
- забезпечити професіоналізм, справедливість, об'єктивність, людиноцентричний та індивідуальний підходи у роботі з військовослужбовцями, своєчасність і доцільність прийняття управлінських (кадрових) рішень та прогнозування їх наслідків, прозорість та доброчесність процедур підбору, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців;
- покласти в основу управління кар'єрою військовослужбовців меритократичний і рейтинговий принципи та обов'язкову ротацію осіб сержантського (старшинського) та офіцерського складу (переміщення на рівнозначні посади) на військових посадах через кожні три - п'ять років з метою набуття ними необхідного досвіду або більш доцільного їх використання;
- впровадити систему управління кар'єрою військовослужбовців за військовими званнями (з урахуванням нових систем військової освіти, грошового забезпечення та дотриманням державної політики гендерної рівності), що базується на балансі між кар'єрними прагненнями, мотивами і цілями військовослужбовця та сучасними завданнями ЗС України;
- опрацювати "візію" майбутнього офіцера ЗС України;
- вдосконалити структуру посад та військових звань сержантського (старшинського) складу за всіма напрямками службової діяльності;
- здійснити розподіл повноважень між офіцерським та сержантським (старшинським) складом з розширенням прав та повноважень сержантського (старшинського) складу;
- забезпечити індивідуальне планування кар'єри військовослужбовців відповідно до типових

алгоритмів управління кар'єрою, вимог до посади, рівня військової освіти та результатів їх службової діяльності;

- запровадити євроатлантичні принципи і стандарти до оцінки службової діяльності військовослужбовців, виключити формалізм під час організації і проведення заходів щорічного оцінювання військовослужбовців, забезпечити особисту відповідальність посадових осіб за об'єктивне складання та надання рекомендацій під час відпрацювання оцінних карток;
- забезпечити організацію та проведення перевірки доброчесності кандидатів на посади керівного складу у Міністерстві оборони та ЗС України шляхом здобуття об'єктивних даних щодо недотримання особою встановлених правил етичної поведінки, правових норм та обмежень, передбачених Законом України "Про запобігання корупції", у тому числі за допомогою проведення психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа, а також періодичних психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа для особового складу, який перебуває на посадах, з метою підвищення рівня доброчесності, забезпечення кадрової безпеки, попередження та виявлення корупційних та інших правопорушень у сфері службової діяльності.

#### Очікувані результати:

- сформовано комплексну, ефективну, орієнтовану на людину військову кадрову політику оборонного відомства, яка ґрунтується на принципах і стандартах держав - членів НАТО і вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях, що у комплексі забезпечить управління особовим складом, його кар'єрне зростання та професійну підготовку, а також соціальний захист;
- запроваджено людиноцентричний підхід до управління кар'єрою військовослужбовців з урахуванням їх освіти, професійного розвитку, гендерної рівності, впроваджено меритократичний та рейтинговий принципи під час просування по службі військовослужбовців, присвоєння їм військових звань та призначення на вищі посади;
- забезпечено справедливий та об'єктивний відбір найкращих кандидатів на посади згідно з їхніми компетентностями, підвищено професійний рівень особового складу, створено довіру до системи управління персоналом серед військової спільноти та громадськості;
- підвищено мотивацію військовослужбовців до кар'єрного зростання за рахунок впровадження прозорості та доброчесної системи управління військовою кар'єрою та можливостей для професійного розвитку;
- забезпечено надання керівництву Міністерства оборони достовірної та актуальної інформації про якість та ефективність системи управління персоналом у режимі максимально можливої

автономності й незалежності структур, які готують таку інформацію;

- усунуто бар'єри, що перешкоджають забезпеченню рівних можливостей чоловіків і жінок до кар'єрного зростання та професійного розвитку;
- забезпечено проходження військової служби військовослужбовцями на посадах зі штатно-посадовими категоріями, які відповідають їх фактичним військовим званням.

#### Показники результативності:

- внесено зміни до законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо вдосконалення порядку проходження військової служби під час дії воєнного стану;
- нормативно-правові акти та керівні документи щодо порядку проходження військової служби та управління кар'єрою військовослужбовців адаптовано до потреб особового складу та стандартів держав - членів НАТО;
- забезпечено добросесність, сформовано нетерпимість до корупції та розуміння невідворотності відповідальності за корупційні правопорушення під час просування по службі військовослужбовців, присвоєння їм військових звань та призначення на вищі посади, проводиться періодичний перегляд та оцінювання корупційних ризиків у сфері управління персоналом;
- розроблено та впроваджено Каталог штатних посад військовослужбовців Збройних Сил України у відповідності до військових звань, алгоритми управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, переглянуто та уточнено паспорти військових посад та штатні посади офіцерів щодо пониження їх штатно-посадових категорій;
- створено та забезпечено функціонування рейтингових (кваліфікаційних) комісій з присвоєння військовослужбовцям ЗС України військових звань з одночасним призначенням на посади;
- збільшено кількість жінок, які займають керівні посади в органах військового управління, проходять військову службу та навчаються за кордоном;
- 100% військовослужбовців оцінюються за вдосконаленою системою атестування;
- забезпечено поступове, протягом п'яти років після завершення дії воєнного стану та проведення заходів демобілізації, впровадження ротації відносно: 100% осіб офіцерського складу на командних і штабних посадах та 40% - на інших посадах, а також 100% осіб сержантського і старшинського складу на командних і штабних посадах.

*Ціль 2.* Уточнення повноважень командирів (начальників) щодо прийняття кадрових рішень та основних завдань і функцій служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України

### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- уточнити повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача Збройних Сил України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та прийняття кадрових рішень;

*на мирний час:*

- забезпечити спрямування та координацію діяльності структурних підрозділів Міністерства оборони, відповідальних за формування основних напрямів розвитку військової кадрової політики, одним із заступників Міністра оборони України;

- привести організаційну структуру, основні завдання, функції та повноваження служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України у відповідність до стандартів НАТО з урахуванням досвіду комплектування військових частин (підрозділів) під час дії воєнного стану;

- забезпечити розподіл завдань і функцій всередині системи управління персоналом між структурами, які визначають існуючі/перспективні потреби у комплектуванні ЗС України військовослужбовцями та структурами, які безпосередньо здійснюють управління їх кар'єрою;

- зосередити функції управління кар'єрою та підготовки кадрових рішень стосовно офіцерів на трьох рівнях, зокрема: на посади зі штатно-посадовими категоріями до “майора” включно - у кадрових центрах видів ЗС України; “підполковник”, “полковник” - у Кадровому центрі ЗС України; на посади, на які призначає Міністр оборони України, - у службі персоналу Міністерства оборони;

- здійснити заходи щодо ресурсного забезпечення системи управління персоналом, удосконалити підготовку фахівців служб персоналу відповідно до стандартів НАТО на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях з метою підвищення їх рівня військового професіоналізму та фахової компетентності.

### Очікувані результати:

- уточнено повноваження Міністра оборони України, Головнокомандувача Збройних Сил України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та прийняття кадрових рішень з урахуванням оновлених процесів прийняття управлінських рішень у мирний час та на особливий період;

- забезпечено централізоване управління структурними підрозділами Міністерства оборони, відповідальними за формування основних напрямів військової кадрової політики, на рівні одного

з заступників Міністра оборони України;

- оптимізовано розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України, забезпечено необхідний рівень підтримки службами персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу;
- функції управління кар'єрою та підготовки кадрових рішень стосовно офіцерів зосереджено на трьох рівнях, зокрема: на посади зі штатно-посадовими категоріями до “майора” включно - у кадрових центрах видів Збройних Сил; “підполковник”, “полковник” - у Кадровому центрі Збройних Сил України; на посади, на які призначає Міністр оборони України, - у службі персоналу Міністерства оборони;
- забезпечено підготовку фахівців служб персоналу відповідно до стандартів НАТО на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях.

#### Показники результативності:

- внесено зміни до законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо уточнення повноважень Міністра оборони України, Головнокомандувача Збройних Сил України, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України щодо підготовки та прийняття кадрових рішень з урахуванням оновлених процесів прийняття управлінських рішень у мирний час та на особливий період;
- діяльність структурних підрозділів Міністерства оборони, відповідальних за формування основних напрямів військової кадрової політики, спрямовується та координується одним із заступників Міністра оборони України;
- нормативно-правові акти та керівні документи щодо завдань, функцій, повноважень і відповідальності служб персоналу Міністерства оборони та ЗС України адаптовано до стандартів держав - членів НАТО;
- підвищено якість та зменшено час на підготовку та прийняття управлінських (кадрових) рішень, забезпечено ефективну координацію роботи між службами персоналу в системі Міністерства оборони.

#### *Ціль 3. Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом*

##### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити розгортання та функціонування рухомого (польового) компоненту ІАС “Персонал”;
- здійснити інтеграцію АІТС “Оберіг” до ІАС “Персонал”, забезпечити взаємодію інформаційних



баз даних зазначених автоматизованих систем;

*на мирний час:*

- забезпечити розгортання та належне функціонування ЗАТК ІАС “Персонал” до військової частини включно;
- інтегрувати автоматизовані системи обліку та управління персоналом до усіх необхідних державних реєстрів;
- розробити програмну складову для наповнення бази даних за військову частину (установу) на тактичному рівні за відповідними формами;
- запровадити спеціальне програмне забезпечення “інформаційне середовище” на тактичному рівні, яке буде взаємодіяти з ІАС “Персонал”;
- створити загальну інформаційно-комунікаційну систему обліку та управління персоналом ЗС України.

Очікувані результати:

- автоматизовано та цифровізовано всі процеси обліку особового складу та управління персоналом за рахунок організації масштабування спеціального програмного забезпечення “інформаційне середовище” до рівня військової частини (установи);
- скорочено витрати часового та людського ресурсу на облік та управління персоналом, підвищено ефективність призначення кожного окремого військовослужбовця залежно від його умінь, навичок та мотивації;
- мінімізовано корупційні ризики при прийнятті кадрових рішень на усіх рівнях військового управління, зокрема за рахунок автоматизації та цифровізації процесів управління кар’єрою військовослужбовця, з максимальним виключенням із цього процесу людського втручання та зменшенням дискреційних повноважень;
- актуалізовано бази даних на стратегічному рівні за увесь персонал ЗС України, підвищено оперативність обліку та управління персоналом;
- здійснено перехід на використання цифрового військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів, організовано обмін інформацією з іншими державними реєстрами;
- забезпечено застосовування в повсякденній діяльності служб персоналу автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління персоналом.

Показники результативності:

- підвищено якість та зменшено час на підготовку та прийняття управлінських (кадрових) рішень, зменшено документообіг з кадрових питань;
- завершено впровадження автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.
- забезпечено належне функціонування ЗАТК ІАС “Персонал” до рівня кожної військової частини включно.

*Ціль № 4.* Запровадження військового лідерства, що ґрунтується на цінностях, де відсутня терпимість до корупції, а доброчесність є нормою.

Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- розробити оновлену Доктрину розвитку військового лідерства у ЗС України;
- визначити узагальнену стратегію впровадження та розвитку військового лідерства у ЗС України;
- удосконалити методичне забезпечення щодо формування військового лідерства;
- встановити загальні підходи до можливості оцінювання рівня індивідуального військового лідерства посадових осіб в підрозділах;
- визначити єдині підходи до підготовки (навчання) офіцерського та сержантського і старшинського складу з метою набуття ними лідерських якостей та їх подальшого розвитку.

*на мирний час:*

- удосконалення керівних документів щодо розвитку військового лідерства у ЗС України та адаптування його до відбору, підготовки, розвитку, підтримки, супроводу, оцінювання і соціально-правового захисту персоналу;
- упровадити новітні технології та інструментарій у системи військово- професійного відбору та добору кандидатів з метою виявлення лідерських якостей для проходження військової служби на командних посадах офіцерського та сержантського і старшинського складу, при призначенні на вищі посади, направлення на навчання (підготовку) у тому числі із застосуванням поліграфа;
- забезпечити подальший розвиток професійного сержантського (старшинського) складу, сформувати почуття їх професійної єдності, закласти моральні основи та принципи службової діяльності, забезпечити підтримання військових традицій;
- забезпечити розвиток багаторівневої системи підготовки офіцерського та сержантського і старшинського складу як військових лідерів.

#### Очікувані результати:

- імплементовано Доктрину розвитку військового лідерства у ЗС України у систему військової освіти, підготовки та самонавчання під час проходження військової служби;
- сформовано професійну культуру військового лідера, яка відповідає принципам і стандартам НАТО;
- визначено основні цінності, чесноти, властивості характеру і базові компетентності військового лідера;
- визначено вимоги до військових лідерів осіб офіцерського складу ЗС України, сформовано бачення щодо набуття ними необхідних освітніх та професійних компетентностей для успішного виконання завдань за призначенням в умовах майбутніх викликів і загроз;
- дії командування спрямовані на сприяння прагненню до належного виконання підлеглим особовим складом службових обов'язків, кар'єрного зростання та набуття високого професійного рівня, згуртування військового колективу, налаштування його на ефективну діяльність.

#### Показники результативності:

- військове лідерство у ЗС України побудовано за принципами та підходами, прийнятими у провідних державах - членах НАТО та повною мірою забезпечує успішне виконання військовослужбовцями завдань за призначенням в умовах майбутніх викликів і загроз;
- багаторівнева система підготовки військових лідерів забезпечує розвиток необхідних лідерських якостей офіцерського, сержантського (старшинського) та рядового складу.

#### 3.4.3. Освіта та підготовка кадрів

*Ціль 1.* Створення єдиної інтегрованої системи військової освіти для підготовки особового складу сектору безпеки і оборони за єдиним замислом і планом та під єдиним керівництвом.

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- організувати та забезпечити підготовку особового складу сил оборони тактичного рівня за єдиними освітніми програмами та спільної централізованої підготовки офіцерського складу оперативного та стратегічного рівня ЗС України та інших складових сил оборони;

*на мирний час:*

- імплементувати в освітній процес військових навчальних закладів (далі - ВНЗ) ЗС України та інших складових сил оборони оновлені освітні програми, зорієнтовані на формування нового

стилю військового лідерства, добросчесності, підвищення рівня практичної підготовки та готовності до професійної діяльності.

#### Очікувані результати:

- удосконалено нормативно-правові акти з питань військової освіти;
- розроблено та введено в дію професійні стандарти за відповідними військово-обліковими спеціальностями для всіх рівнів військової освіти (тактичного, оперативного, стратегічного) сил оборони;
- розроблено (уточнено) та введено в дію оновлені освітні програми зорієнтовані на формування нового стилю військового лідерства.

#### Показники результативності:

- нормативно-правові акти з питань військової освіти та професійні стандарти за всіма рівнями військової освіти для сил оборони забезпечують можливість підготовки особового складу сил оборони тактичного рівня за єдиними освітніми програмами та спільної централізованої підготовки офіцерського складу оперативного та стратегічного рівня ЗС України та інших складових сил оборони;
- в освітньому процесі ВНЗ ЗС України та інших складових сил оборони використовуються 100% оновлених освітніх програм.

*Ціль 2.* Розвиток ефективної та дієвої системи професійної військової освіти, яка інтегрована в державну систему освіти.

#### Завдання:

- продовжити розвиток багаторівневої системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО, кращих вітчизняних та закордонних практик, власного досвіду ведення бойових дій.

#### Очікувані результати:

- удосконалено нормативно-правові акти України з питань професійної військової освіти;
- розроблено та введено в дію освітні програми курсів професійної військової освіти відповідно до досвіду держав - членів НАТО, Європейського Союзу та власного досвіду ведення бойових дій ЗС України та інших складових сил оборони;
- удосконалено стандарти підготовки, навчальні та освітні програми, план- програми курсів професійної військової підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу за усіма рівнями та напрямками, з використанням системного підходу до навчання, прийнятого у збройних

силах держав - членів НАТО;

- створено курси професійної військової освіти оперативного та стратегічного рівнів для спільної підготовки офіцерського складу ЗС України та інших складових сил оборони за єдиними освітніми програмами, забезпечено функціонування системи багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу. Система багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу синхронізована із професійною військовою освітою офіцерського складу та системою підготовки сержантського складу збройних сил держав - членів НАТО;
- забезпечено набуття спроможностей наукового та науково-педагогічного складу ВВНЗ Нацгвардії та Держприкордонслужби проводити навчання на курсах професійної військової освіти оперативного рівня за єдиними освітніми програмами.

#### Показники результативності:

- нормативно-правові акти з питань професійної військової освіти приведено у відповідність до законодавства України;
- розроблено та введено в дію 100% освітніх програм курсів професійної військової освіти, курсів професійної військової підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу;
- розпочато спільну підготовку офіцерського складу ЗС України та інших складових сил оборони на курсах професійної військової освіти оперативного та стратегічного рівнів в Національному університеті оборони України, забезпечено якісне функціонування системи багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу;
- розпочато підготовку офіцерського складу Нацгвардії та Держприкордонслужби на курсах професійної військової освіти оперативного рівня у ВВНЗ Нацгвардії та Держприкордонслужби за єдиними освітніми програмами.

*Ціль 3. Реалізація принципу “Освіта впродовж військової кар’єри”*

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити інтегрованість системи військової освіти з системою управління кар’єрою, при цьому здобуття рівнів фахової передвищої, вищої та військової освіти (набуття нових освітніх та професійних компетентностей) має стати основою та однією з визначальних умов для призначення на посади, просування по службі та кар’єрного зростання;
- продовжити розвиток системи професійної військової освіти та підвищення кваліфікації для особового складу сектору безпеки і оборони;

*на мирний час:*

- розширити Каталог курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації військовослужбовців, державних службовців і працівників ЗС України, визначити послідовність та наступність їх опанування, періодичність та терміни їх проведення;
- розширити перелік курсів підвищення кваліфікації військовослужбовців, державних службовців і працівників ЗС України, які проводяться з використанням технологій дистанційного навчання.

Очікувані результати:

- удосконалено нормативно-правові акти України з питань інтеграції системи військової освіти з системою управління кар'єрою;
- уточнено Каталог курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації.

Показники результативності:

- нормативно-правові акти з питань інтеграції системи військової освіти з системою управління кар'єрою приведено у відповідність до законодавства України;
- уточнений Каталог курсів професійної військової освіти та курсів підвищення кваліфікації затверджено наказом Міністерства оборони України;
- кількість курсів підвищення кваліфікації військовослужбовців, державних службовців і працівників ЗС України, які проводяться з використанням технологій дистанційного навчання, забезпечує потребу для призначення на посади, просування по службі та кар'єрного зростання.

*Ціль 4. Забезпечення якості вищої військової освіти та професійної військової освіти.*

Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити оптимізацію та уніфікацію організаційно-штатної структури військових навчальних закладів та їх чисельності;
- реалізувати законодавчо закріплені вимоги щодо забезпечення і гарантування якості освіти;

*на мирний час:*

- привести рівень підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу до мети та змісту професійної військової освіти;
- забезпечити достатній рівень знань іноземних мов військовослужбовцями сил оборони в обсягах, необхідних для впровадження політик і стандартів НАТО та ефективної участі у заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки

та навчання за кордоном;

- впровадити відповідальність стейкхолдерів (зацікавлених структур) за провадження освітньої діяльності, реалізацію законодавчо закріплених вимог щодо забезпечення і гарантування якості освіти, впровадження інституційного аудиту професійної військової освіти.

#### Очікувані результати:

- створено у ВНЗ внутрішню систему забезпечення якості освіти;
- впроваджено інституційний аудит професійної військової освіти;
- нормативно-правові акти з питань військової освіти щодо уніфікації організаційно-штатної структури ВНЗ з урахуванням потреб ЗС України приведено у відповідність до законодавства України;
- організаційно-штатні структури ВНЗ приведено у відповідність до завдань та змісту освітнього процесу;
- визначено зміст та терміни підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів курсів професійної військової освіти із залученням міжнародних експертів;
- організовано проведення підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників курсів професійної військової освіти, у тому числі за програмою DEEP;
- удосконалено програми вивчення англійської мови військовослужбовцями сил оборони відповідно до стандарту STANAG 6001;
- визначено повноваження та здійснено розподіл відповідальності стейкхолдерів за провадження освітньої діяльності.

#### Показники результативності:

- створено систему забезпечення якості освіти у ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО;
- розроблено та затверджено Порядок проведення інституційного аудиту професійної військової освіти;
- оптимізовано, з урахуванням потреб ЗС України, чисельність ВНЗ, їх організаційно-штатні структури забезпечують виконання завдань освітнього процесу;
- розроблено та затверджено навчальні плани-програми курсів підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів курсів професійної військової освіти;
- розроблено та затверджено програми курсів вивчення англійської мови, організовано вивчення

англійської мови науково-педагогічними (педагогічними) працівниками та інструкторами відповідно до стандарту STANAG 6001;

- затверджено повноваження та здійснено розподіл відповідальності стейкхолдерів.

*Ціль 5.* Створення умов для взаємовизнання сертифікатів, отриманих як у військових навчальних закладах України, так і держав - членів НАТО

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- розширити партнерську співпрацю між ВНЗ та ВНЗ держав - членів НАТО та Європейського Союзу;

*на мирний час:*

- забезпечити досягнення взаємосумісності структури професійної військової освіти для підготовки військових фахівців ЗС України та інших складових сил оборони з відповідними структурами держав - членів НАТО.

#### Очікувані результати:

- організовано участь науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів ВНЗ у міжнародних навчаннях, освітніх програмах, стажуваннях, тренінгах, семінарах та інших подібних заходах з питань євроатлантичної інтеграції, вивчення стандартів НАТО у ВНЗ, профільних наукових установах і навчальних центрах держав - членів НАТО;
- організовано курси підвищення кваліфікації для військових фахівців іноземних держав щодо вивчення досвіду ведення бойових дій ЗС України та інших складових сил оборони під час збройної агресії Російської Федерації у ВНЗ;
- впроваджено в освітню діяльність ВНЗ вимоги стандарту НАТО ВІ-БСБ 075-007 “Освіта і підготовка”;
- створено умови для проведення сертифікації (акредитації) курсів професійної військової освіти за стандартами держав - членів НАТО;
- впроваджено інституційний аудит професійної військової освіти.

#### Показники результативності:

- забезпечено участь науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів ВНЗ у міжнародних навчаннях, освітніх програмах, стажуваннях, тренінгах, семінарах та інших подібних заходах;



- організовано проведення курсів підвищення кваліфікації для військових фахівців іноземних держав;
- впроваджено стандарт НАТО ВІ-БСБ 075-007 “Освіта і підготовка” в освітню діяльність ВНЗ;
- курси професійної військової освіти відповідають вимогам сертифікації (акредитації) за стандартами держав - членів НАТО;
- проведено інституційний аудит професійної військової освіти у ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО.

#### 3.4.4. Гуманітарне забезпечення персоналу

*Ціль 1.* Забезпечення проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів з персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні)

##### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- удосконалити систему проведення реінтеграційних заходів і постізоляційного супроводу із застосуванням стандартів і протоколів держав - членів НАТО;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації;
- упровадити механізми відбору кандидатів для участі у проведенні реінтеграційних заходів та постізоляційному супроводі після проходження курсів підвищення кваліфікації з питань реінтеграції та постізоляційного супроводу;

*на мирний час:*

- розвинути багаторівневу систему підготовки з питань виживання та поведінки у полоні (SERE, CAC), надання медичної, психологічної, соціально- правової підтримки персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), під час заходів реінтеграції, а також організувати постізоляційний супровід для них та членів їх сімей.

##### Очікувані результати:

- створено ефективну міжвидову систему проведення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), створено достатню кількість груп реінтеграції;
- впроваджено сучасні протоколи і норми методів проведення реінтеграційних заходів і постізоляційного супроводу;
- оновлено та удосконалено навчальні програми з психологічної підготовки з питань виживання та поведінки у полоні (SERE, CAC) відповідно до протоколів та стандартів НАТО.

### Показники результативності:

- нормативно-правові акти адаптовані до потреб персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), протоколів і стандартів держав - членів НАТО;
- організовано залучення до проведення реінтеграційних заходів та постізоляційного супроводу персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), фахівців з рівнем освіти не нижче «магістр» та після проходження курсів підвищення кваліфікації з питань реінтеграції та постізоляційного супроводу особового складу, який перебував в умовах примусової ізоляції (полоні);
- здійснюються заходи реінтеграції та постізоляційного супроводу
- відносно 100% персоналу, який перебував у примусовій ізоляції (полоні).

*Ціль 2. Забезпечення рівних можливостей чоловіків і жінок щодо їх активної і вагомій участі в діяльності (функціонуванні) ЗС України.*

### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- провести аналіз нормативно-правових актів, що унормовують (регламентують) питання у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків стосовно їх активної і вагомій участі у діяльності ЗС України;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації та на мирний час:
- забезпечити проведення періодичних опитувань особового складу щодо дотримання рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у військах (силах);
- удосконалити нормативно-правові акти з питань гендерної рівності у ЗС України;
- удосконалити підготовку особового складу ЗС України з питань гендерної обізнаності, включно з відповідною тематикою на навчальних курсах з професійного розвитку, підвищення кваліфікації, та рівнів підготовки до виконання завдань за призначенням;
- забезпечити інтеграцію питань дотримання гендерної рівності в повсякденну діяльність ЗС України.

### Очікувані результати:

- забезпечено проведення постійного моніторингу проблемних питань, що перешкоджають забезпеченню рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, виявлено потенційні чинники гендерної нерівності у військових колективах;

- удосконалено нормативно-правові акти з питань гендерної рівності;
- створено умови для впровадження у ЗС України державної політики гендерної рівності, сформовано механізм чіткої координації та взаємодії, що об'єднує загальнодержавний та інституційний рівень забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків.

#### Показники результативності:

- принцип гендерної рівності комплексно інтегровано в нормативно-правові акти, охоплює всі рівні системи військового управління та відображає гендерні політики, прийняті у державах - членах НАТО;
- усунуто бар'єри, що перешкоджають забезпеченню рівних прав та можливостей чоловіків і жінок щодо їх активної і вагомої участі в діяльності (функціонуванні) ЗС України.

*Ціль 3. Забезпечення запобігання та протидії насильству за ознакою статі в ЗС України.*

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- включити питання запобігання та протидії насильству за ознакою статі у систему підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації:
- організувати проведення опитувань особового складу щодо випадків прояву насильства за ознакою статі у військових колективах;
- здійснювати взаємодію з органами державної влади, які є суб'єктами, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- налагодити взаємодію з громадськими організаціями, діяльність яких спрямована на запобігання та протидію насильству за ознакою статі;

*на мирний час:*

- організовувати та проводити заходи щодо підвищення обізнаності особового складу у сфері запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- забезпечити розповсюдження друкованих інформаційних матеріалів відповідної тематики;
- організувати наповнення розділу "Гендерна політика у сфері оборони" на офіційному сайті Міністерства оборони матеріалами з питань запобігання та протидії насильству за ознакою статі.

#### Очікувані результати:

- питання щодо запобігання та протидії насильству за ознакою статі внесено у програми

навчальних дисциплін ВВНЗ (ВНП ЗВО, ЗФПВО), навчальні програми L-курсів та програми підготовки у навчальних центрах;

- забезпечено розвиток партнерства та комунікації;
- виявлено наявність та здійснено аналіз можливих проявів насильства за ознакою статі, що можуть існувати у військовому середовищі;
- організовано моніторинг реалізації заходів у сфері запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- сформовано відповідні навички особового складу щодо запобігання та протидії насильству за ознакою статі.

#### Показники результативності:

- сформовано в особового складу ЗС України нетерпиме ставлення до насильницьких моделей поведінки та підвищено його обізнаність з питань запобігання та протидії насильству за ознакою статі;
- здійснено обмін найкращими практиками з питань запобігання та протидії насильству за ознакою статі з міжнародними партнерами;
- актуалізовано матеріали з питань запобігання та протидії насильству за ознакою статі на офіційному вебсайті Міністерства оборони;
- створено умови для формування гендерної культури у особового складу ЗС України, зменшено випадки насильства за ознакою статі.

*Ціль 4. Упровадження нової культури взаємовідносин між командирами та підлеглими.*

#### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити утвердження української національної та громадянської ідентичності у ЗС України як складової національної безпеки України;
- розробити та впровадити оновлені принципи і підходи щодо взаємовідносин між командирами та підлеглим особовим складом;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації;

*на мирний час:*

- забезпечити розвиток культурно-дозвільної складової, що сприятиме впровадженню нової культури взаємовідносин між командирами та підлеглими;

- запровадити дисциплінарну (адміністративну) відповідальність командирів (начальників) за невиконання регламенту службового часу, визначеного розпорядком дня, а також безпідставне залучення підлеглого особового складу до виконання службових обов'язків у вихідні та святкові дні.

#### Очікувані результати:

- здійснюється постійний інформаційно-психологічний та інформаційно-смысловий вплив на особовий склад ЗС України, спрямований на формування світоглядних ідеалів, цінностей, смислів, переконань та мотивації на основі національних та суспільно-державних цінностей українського народу;
- досягнуто і підтримується на необхідному рівні готовність та здатність органів військового управління, військових частин, закладів, установ та організацій ЗС України до виконання завдань оборони України, захисту її суверенітету, незалежності та територіальної цілісності;
- сформовано позитивний імідж та підвищено авторитет ЗС України у суспільстві.

#### Показники результативності:

- нормативно-правові акти адаптовані до потреб особового складу, протоколів та стандартів держав - членів НАТО;
- військовослужбовці усвідомлюють свою громадянську значущість, вони вірні своєму обов'язку та Батьківщині, її історії, мові, культурі та традиціям, а також служінню ідеалам українського народу;
- досягнуто і підтримується високий моральний дух особового складу ЗС України, у військовослужбовців сформовано почуття особистої відповідальності за захист України, довіри до командирів (начальників), розуміння державної політики та заходів, що здійснюються в інтересах оборони держави;
- забезпечено розвиток (формування) світоглядних ідеалів та ціннісно-смыслові сфери військовослужбовців на основі суспільно-державних та національних цінностей українського народу;
- військовослужбовці здійснюють самокритичний аналіз своєї поведінки та вчинків, постійне підтримання командирами (начальниками) військової дисципліни у військових колективах, справедливе застосування ними заохочень та дисциплінарних стягнень відносно особового складу є постійною практикою.

*Ціль 5. Подальший розвиток Служби військового капеланства на багатоконфесійній основі.*

### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- забезпечити комплектування вакантних посад військових капеланів у ЗС України відповідно до визначених квот конфесійного представництва;
- внести зміни до нормативно-правових актів, що регулюють та визначають процедуру видачі мандата на право здійснення військової капеланської діяльності;
- унормувати порядок розподілу квот конфесійного представництва військових капеланів ЗС України;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації;
- розробити нормативно-правові акти з питань капеланської діяльності, що забезпечить єдиний алгоритм та порядок дій для усіх штатних капеланів щодо здійснення душпастирського служіння;
- внести зміни до організаційно-штатної структури Служби військового капеланства у ЗС України з урахуванням кількісної потреби штатних посад військових капеланів у ЗС України;

*на мирний час:*

- проводити вивчення конфесійної приналежності особового складу ЗС України та здійснювати розподіл квот конфесійного представництва військових капеланів з урахуванням конфесійної приналежності особового складу;
- створити умови для укомплектування посад військових капеланів вмотивованим, професійним особовим складом на всіх рівнях військового управління, спроможним виконувати завдання за призначенням.

### Очікувані результати:

- розроблено нормативно-правові акти щодо організації діяльності військових капеланів з метою задоволення духовно-релігійних потреб персоналу ЗС України та членів їх сімей;
- врегульовано термін дії мандату на право здійснення військової капеланської діяльності;
- приведено організаційно-штатну структуру Служби військового капеланства у ЗС України до стандартів держав - членів НАТО;
- удосконалено процес навчання за спеціальною програмою підготовки військових капеланів у ВВНЗ (ВНП ЗВО);
- забезпечено комплектування Служби військового капеланства ЗС України професійним персоналом відповідно до визначених квот конфесійного представництва.

### Показники результативності:

- забезпечено виконання вимог чинного законодавства України з питань організації заходів щодо задоволення духовно-релігійних потреб персоналу ЗС України та членів їх сімей;
- досягнуто рівень укомплектованості посад офіцерського складу військових капеланів підготовленими спеціалістами з вищою богословською освітою - до 95%.

*Ціль № 6. Вдосконалення системи психологічного забезпечення ЗС України*

### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- вдосконалити психологічний супровід бойової (службової) діяльності військовослужбовців із запровадженням стандартів та протоколів держав - членів НАТО;
- забезпечити психологічне відновлення персоналу, спрямоване на поновлення і збереження його психічних функцій і психологічної готовності;

*на мирний час:*

- впровадити новітні цифрові технології та психологічний інструментарій в систему професійно-психологічного відбору у ЗС України;
- забезпечити розвиток системи психологічної підготовки особового складу, надання психологічної допомоги військовослужбовцям та членам їх сімей, із розгортанням відповідної інфраструктури.

### Очікувані результати:

- підрозділи психологічного забезпечення (групи контролю бойового стресу та групи психологічного супроводу та відновлення) у військових частинах набули відповідних спроможностей та ефективно здійснюють свою діяльність;
- збільшена роль сержантського та старшинського складу у системі психологічної підготовки;
- забезпечено використання єдиного автоматизованого програмно-діагностичного комплексу з психологічним інструментарієм та підготовленими психологами;
- навчальні програми психологічної підготовки особового складу відповідають сучасним потребам ведення бойових дій, організовано впровадження сучасних протоколів, форм та методів надання психологічної допомоги.

### Показники результативності:

- нормативно-правові акти з питань організації та функціонування системи психологічного

забезпечення ЗС України адаптовано до потреб особового складу, стандартів та протоколів держав - членів НАТО;

- забезпечено комплектування підрозділів психологічного забезпечення професійним персоналом відповідно до визначеної потреби військ (сил), досягнуто рівень укомплектованості груп контролю бойового стресу та груп психологічного супроводу та відновлення офіцерським складом (підготовленими спеціалістами з вищою психологічною освітою) - до 95%;
- організовано обмін інформацією між суб'єктами психологічного забезпечення через "Автоматизоване робоче місце", 100% особового складу охоплено заходами психологічного діагностування, психологічної підготовки та психологічної допомоги.

#### 3.4.5. Соціальне забезпечення персоналу

*Ціль 1.* Розвиток людського капіталу ЗС України через модернізацію системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їх сімей

##### Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- вдосконалити систему моніторингу соціальних процесів серед військовослужбовців, забезпечити реалізацію державних гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей;
- налагодити систему комунікації між військовими частинами та ТЦК та СП щодо реалізації належних пільг і гарантій військовослужбовцям та членам їх сімей;
- запровадити ефективну систему правової допомоги (підтримки) персоналу з питань проходження служби;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації:
- запровадити за принципами збройних сил держав - членів НАТО оновлену систему переходу від військової служби до цивільного життя в частині соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які звільняються з військової служби;

*на мирний час:*

- підвищити соціальні стандарти військової служби в частині соціального забезпечення професійної кар'єри військовослужбовців, соціальної підтримки членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні або зникли безвісти;
- запровадити оновлену систему соціальної роботи з персоналом щодо надання соціальних послуг, їх цифровізацію та структурування за відповідними напрямками.



#### Очікувані результати:

- підвищено соціальну привабливість військової служби, збільшено повноту реалізації передбачених законодавством України пільг та гарантій військовослужбовцям та членам їх сімей;
- удосконалено форми і методи соціальної роботи з персоналом.

#### Показники результативності:

- забезпечено соціальну привабливість військової служби, здійснюється належна комунікація між військовими частинами та ТЦК та СП в частині надання належних пільг і гарантій військовослужбовцям та членам їх сімей;
- проведено цифровізацію процесів надання соціальних послуг;
- реалізовано у повному обсязі надання пільг та гарантій військовослужбовцям та членам їх сімей згідно з законодавством України.

*Ціль 2.* Запровадження нової ефективної та прозорої системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі ієрархії військових звань, що стимулюватиме військовослужбовців до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності.

#### Завдання:

- провести реформу грошового забезпечення військовослужбовців через запровадження нової ефективної та прозорої системи, побудованої на основі ієрархії військових звань, шляхом зміни структури грошового забезпечення військовослужбовців із впровадженням базової ставки замість посадових окладів та окладів за військовими званнями, що відповідатиме принципам держав - членів НАТО та стимулюватиме військовослужбовців до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності.

#### Очікувані результати:

- впроваджено нову, ефективну та прозору систему грошового забезпечення військовослужбовців, побудовану на основі ієрархії військових звань, змінено структуру грошового забезпечення військовослужбовців, запроваджено базову ставку замість посадових окладів та окладів за військовими званнями, що відповідає принципам держав - членів НАТО та стимулює військовослужбовців до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної майстерності.

#### Показники результативності:

- внесено зміни до Закону України “Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей” щодо вдосконалення системи грошового забезпечення;

- досягнуто конкурентної спроможності рівня грошового забезпечення військовослужбовців на ринку праці України.

*Ціль 3.* Гарантоване отримання військовослужбовцями належного медичного забезпечення за принципами та стандартами, прийнятими у державах - членах НАТО.

Завдання:

*під час дії воєнного стану:*

- продовжити розвиток спроможностей Медичних сил щодо збереження і зміцнення здоров'я особового складу, збільшення кількості осіб, які повернуті до строю (відновлена їх працездатність) після хвороби, поранень або травм, отриманих під час виконання бойових (спеціальних) завдань у складі створених угруповань військ (сил) ЗС України;
- організувати та проводити медичні заходи щодо збереження і зміцнення здоров'я військовослужбовців, забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя військ у різних умовах їх діяльності, попередження спалахів інфекційних захворювань серед особового складу військ (сил);
- впровадити електронний облік поранених та хворих, продовжити імплементацію системи обліку, зберігання та обміну медичною інформацією до єдиного медичного простору держави, реорганізувати систему проведення реабілітаційних заходів поранених та хворих військовослужбовців;
- завершити цифровізацію, автоматизацію та оптимізацію документообігу під час процедури ВЛК;
- удосконалити та розширити сервіс e-Черги в закладах охорони здоров'я Міністерства оборони;
- здійснити доукомплектування військ (сил) ЗС України медичним персоналом на рівні, що визначає боєздатність військових частин (закладів);
- організувати підготовку (допідготовку) особового складу військ (сил) з питань тактичної медицини;
- після його скасування та проведення заходів демобілізації;
- упровадити механізми відбору кандидатів для комплектування посад медичного персоналу за штатами мирного часу, здійснювати заходи зі збереження найбільш підготовлених кадрів;

*на мирний час:*

- продовжити розвиток медичного забезпечення військ (сил) ЗС України, здійснювати контроль якості надання медичних послуг, створити умови для конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в системі Міністерства оборони на ринку праці України;

- завершити впровадження медичної інформаційної системи ЗС України.

#### Очікувані результати:

- створено сучасну, ефективну систему медичного забезпечення військ (сил) ЗС України на рівні провідних держав - членів НАТО;
- впроваджено сучасні системи обліку, зберігання та обміну медичною інформацією, які інтегровані у медичний простір держави;
- досягнуто “прозорість” процесів обміну медичними та адміністративними документами з метою зменшення прямих контактів учасників процесу ВЛК (за винятком контакту лікар-пацієнт під час безпосереднього проведення медичного огляду та обстеження);
- забезпечено якісне та своєчасне планування проведення медичного огляду військовозобов’язаних, підвищено контроль за його проходженням;
- відновлено санаторно-курортне забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей;
- накопичено необхідні запаси медичного постачання;
- проведено наукові дослідження з питань удосконалення медичного забезпечення військ (сил) ЗС України;
- оновлено та удосконалено навчальні програми з медичного забезпечення військ (сил) ЗС України відповідно до досвіду ведення бойових дій.

#### Показники результативності:

- охоплено 100% військовослужбовців та членів їх сімей медичним забезпеченням на сучасному рівні;
- створено умови для накопичення резерву медичного персоналу, проведення конкурсу при прийнятті на військову службу, забезпечені належні умови підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації), професійної діяльності та кар’єрного зростання фахівців, які задіяні у медичному забезпеченні військ (сил) ЗС України;
- удосконалено організацію медичного забезпечення військ (сил) відповідно до досвіду бойових дій під час відбиття збройної агресії Російської Федерації проти України;
- забезпечено повну автоматизацію та цифровізацію процесів обміну медичними та адміністративними документами, впроваджено сервіс e-Черги для військовослужбовців у військових закладах охорони здоров’я та для військовозобов’язаних у відповідних поліклінічних підрозділах закладів охорони здоров’я державної та комунальної форми власності;

- здійснено комплектування військових посад медичного профілю найбільш професійно підготовленими, досвідченими фахівцями (насамперед із бойовим досвідом), забезпечено здійснення кар'єрного зростання за конкурсним принципом.

*Ціль 4:* Створення дієвої системи забезпечення жилими приміщеннями військовослужбовців та членів їх сімей

Завдання:

- опрацювати проєкт нової Концепції забезпечення житлом військовослужбовців ЗС України та членів їх сімей;
- удосконалити нормативно-правові акти щодо забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей жилими приміщеннями;
- удосконалити систему обліку військовослужбовців, які потребують поліпшення житлових умов;
- провести аудит черги військовослужбовців, ветеранів військової служби ЗС України та членів їх сімей, які потребують поліпшення житлових умов;
- створити та забезпечити роботу електронного реєстру військовослужбовців, які потребують поліпшення житлових умов.

Очікувані результати:

- створено сучасну та ефективну систему забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей жилими приміщеннями;
- створено казармено-житловий фонд для розквартирування військовослужбовців та членів їх сімей;
- забезпечено придбання житла для постійного проживання за рахунок будівництва та придбання житла, виплату грошової компенсації військовослужбовцям та членам їх сімей для отримання ними належного жилого приміщення.

Показники результативності:

- адаптовано нормативно-правові акти до потреб особового складу, протоколів та стандартів держав - членів НАТО;
- забезпечено 100% військовослужбовців та членів їх сімей службовим житлом та житлом для постійного проживання.

*Ціль 5.* Створення належних умов для переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та осіб, звільнених з

військової служби, у тому числі ветеранів війни.

Завдання:

- взяти активну участь в опрацюванні пропозицій до законодавчих та інших нормативно-правових актів щодо створення нової системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців;
- забезпечити взаємодію та координацію діяльності Міністерства оборони, органів військового управління ЗС України з центральними органами виконавчої влади та недержавними організаціями в питаннях переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, на етапі підготовки до звільнення з військової служби;
- уточнити завдання, функції та повноваження Міністерства оборони, органів військового управління ЗС України щодо забезпечення функціонування нової системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя;
- врахувати питання системи переходу від військової служби до цивільного життя під час розробки та впровадження нових алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, як одного з її елементів, з метою забезпечення механізмів повного циклу проходження служби різними категоріями військовослужбовців (від прийняття на військову службу, управління кар'єрою військовослужбовця під час її проходження, та до його звільнення з військової служби);
- вдосконалити порядок та умови направлення військовослужбовців ЗС України, що підлягають звільненню, на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації, відповідно до нової системи переходу від військової служби до цивільного життя;
- опрацювати питання щодо можливості пріоритетного працевлаштування в системі Міністерства оборони військовослужбовців ЗС України, які звільняються або звільнені з військової служби, у тому числі ветеранів війни;
- забезпечити інформування військовослужбовців під час звільнення з військової служби щодо можливості отримання додаткової професії (спеціальності) або вдосконалення кваліфікації, переліку навчальних закладів, професій, спеціальностей, за якими буде здійснюватися навчання, умов навчання та кількість тих, хто буде навчатись;
- здійснити комплекс заходів з інформування, висвітлення й популяризації у публічному просторі нової системи переходу від військової служби до цивільного життя.

#### Очікувані результати:

- реалізовано державну політику щодо запровадження нової системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, та осіб, звільнених з військової служби, у тому числі ветеранів війни, відповідно принципів та підходів держав - членів НАТО.

#### Показники результативності.

- забезпечено направлення 100% військовослужбовців ЗС України, які підлягають звільненню з військової служби та виявили бажання пройти професійну адаптацію, на відповідні курси для проходження професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації.

#### 4. Прикінцеві положення (заклучна частина)

Реалізація положень Концепції дозволить сформувати комплексну, ефективну, орієнтовану на людину військову кадрову політику Міністерства оборони, яка ґрунтуватиметься на принципах і стандартах держав - членів НАТО і вітчизняному досвіді, отриманому насамперед у бойових діях, та забезпечить гарантоване комплектування складових системи Міністерства оборони професійним та вмотивованим персоналом відповідно до поточних та прогнозних потреб.

Впровадження Концепції здійснюється в межах реалізації заходів проекту “Управління людськими ресурсами” шляхом розробки та виконання Статуту та Календарно-ресурсного плану зазначеного проекту (далі - Календарний план), що затверджується державним секретарем Міністерства оборони України.

Статут та Календарно-ресурсний план проекту “Управління людськими ресурсами” розробляються відповідно до визначених Концепцією цілей, завдань, очікуваних результатів та показників результативності за основними напрями розвитку військової кадрової політики в системі Міністерства оборони.

До опрацювання Статуту та Календарно-ресурсного плану можуть залучатись іноземні радники при Міністерстві оборони, апараті Головнокомандувача ЗС України та Генеральному штабі ЗС України, Представництво НАТО в Україні та експерти держав - членів НАТО.

З метою ефективної реалізації положень Концепції:

- утворюється постійно діюча проектна група у складі Комітету з питань кадрового менеджменту в системі Міністерства оборони України, до складу якої залучаються представники структурних підрозділів Міністерства оборони, апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, Генерального штабу Збройних Сил України, розвідувального органу Міністерства оборони та

адміністрації Державної спеціальної служби транспорту. На зазначену проєктну групу покладаються завдання щодо координації дій органів військового управління з виконання заходів із впровадження Концепції. До виконання завдань за напрямками реалізації цієї Концепції залучаються відповідні наукові установи і ВВНЗ (ВНП ЗВО, ЗФПВО) Міністерства оборони та ЗС України;

- розробляється План управління ризиками в ході виконання Статуту та Календарно-ресурсного плану.

Загальне керівництво щодо реалізації Концепції, виконання Календарного плану покладається на державного секретаря Міністерства оборони України.

Заходи, передбачені Статутом та Календарним планом, будуть здійснюватися узгоджено та централізовано Міністерством оборони, Апаратом Головнокомандувача Збройних Сил України, Генеральним штабом Збройних Сил України, Адміністрацією Державної спеціальної служби транспорту, іншими органами військового управління Збройних Сил у визначені терміни.

Моніторинг та оцінку результатів впровадження Концепції планується здійснювати Комітетом з питань кадрового менеджменту в системі Міністерства оборони України на підставі аналізу виконання заходів відповідно до Календарного плану.

Положення Концепції можуть коригуватися та доповнюватися залежно від змін воєнно-політичної, оперативної-стратегічної та економічної ситуації, поточних та перспективних завдань Міністерства оборони, ЗС України, бюджетного забезпечення їх функціонування та результатів виконання запланованих заходів.

Виконання поставлених завдань планується здійснити орієнтовно у три етапи, які підлягатимуть уточненню з огляду на тривалість дії воєнного стану, проведення заходів демобілізації та результатів проведення оборонного огляду.

На першому етапі, протягом 2023 - 2025 років, вирішуються першочергові проблеми та проводяться заходи, спрямовані на:

- вирішення першочергових проблем, пов'язаних з підвищенням оперативності комплектування посад у ЗС України, удосконалення порядку проходження військової служби підготовленим особовим складом з метою забезпечення якісного виконання військовими частинами ( підрозділами) ЗС України заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відбиття і стримування збройної агресії Російської Федерації проти України;

- психологічне відновлення персоналу, спрямоване на поновлення і збереження його психічних функцій і психологічної готовності;

- проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів з персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні).

Водночас виконуються завдання, спрямовані на вдосконалення соціального та правового захисту військовослужбовців ЗС України та членів їхніх сімей, зокрема ветеранів війни, військовослужбовців, які отримали поранення (травму, контузію, каліцтво) під час безпосередньої участі у веденні бойових дій та тих, які перебували у примусовій ізоляції (полоні).

На кінець першого етапу планується:

- створити нормативно-правове підґрунтя для подальшого впровадження системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, професійної військової освіти, нової системи грошового забезпечення на основі ієрархії військових звань, дієвих механізмів забезпечення жилими приміщеннями, а також соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, у тому числі ветеранів війни;

- уточнити з урахуванням досвіду бойових дій та принципів, прийнятих у збройних силах держав - членів НАТО, організаційну структуру, основні завдання, функції та повноваження служб персоналу в системі Міністерства оборони;

- забезпечити автоматизацію, цифровізацію та оптимізацію документообігу під час проведення процедури ВЛК.

На другому етапі - під час проведення заходів демобілізації та переведення складових системи Міністерства оборони на організацію і штати мирного часу, проводяться заходи, спрямовані на:

- збереження кадрового потенціалу: залишення на військовій службі найбільш підготовлених, вмотивованих військовослужбовців, основу яких мають складати ветерани - солдати, сержанти та офіцери, які отримали безцінний бойовий досвід під час захисту суверенітету, незалежності та територіальної цілісності України;

- автоматизацію та цифровізацію процесів обліку особового складу та управління персоналом.

На третьому етапі, протягом двох-трьох років після переведення складових системи Міністерства оборони на організацію і штати мирного часу, проводяться заходи, спрямовані на завершення виконання поставлених завдань щодо:

- повного переходу складових системи Міністерства оборони на комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, залучення до військової служби за контрактом найбільш мотивованих, розвинутих, фізично здорових, морально стійких громадян України;



- нарощення військового резерву людських ресурсів разом з удосконаленням системи військового обліку людських мобілізаційних ресурсів;
- впровадження системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, прозорих та добросесних процедур під час просування по службі військовослужбовців, присвоєння їм військових звань та призначення на вищі посади;
- подальшого розвитку професійного сержантського і старшинського складу;
- завершення автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом;
- трансформації на основі принципів і стандартів НАТО системи військової освіти та підготовки, створення належних умов для професійного розвитку військовослужбовців;
- забезпечення принципу гендерної рівності, який буде комплексно інтегровано в нормативно-правові акти, охоплюватиме всі рівні системи управління кар'єрою та відображатиме гендерну політику, прийняту у збройних силах держав - членів НАТО;
- створення дієвої системи мотиваційних чинників щодо проходження військової служби та служби у військовому резерві.

На кінець третього етапу передбачається перевести складові оборонного відомства на професійну основу. Чисельність ЗС України буде змінюватись в залежності від рівня воєнних загроз національній безпеці України, кількості і якості озброєння та військової техніки шляхом внесення змін до чинного законодавства на підставі відповідних ініціатив (пропозицій) Президента України, Ради національної безпеки і оборони України, Міністра оборони України, Головнокомандувача Збройних Сил України та Голови Адміністрації Державної спеціальної служби транспорту.

У ЗС України будуть запроваджені інтегровані до принципів та протоколів НАТО систем комплектування, управління військовою кар'єрою, військової освіти і підготовки, грошового забезпечення, охорони здоров'я, всебічного забезпечення військовослужбовців та їх соціального захисту. Буде забезпечено гендерну рівність на основі принципу рівних прав і можливостей жінок та чоловіків, реалізовано нову систему переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби та осіб, звільнених з військової служби, у тому числі ветеранів війни.

З досягненням очікуваних результатів проведення спланованих реформ передбачається, що:

- рядовий, сержантський і старшинський склад ЗС України проходитимуть військову службу виключно за контрактом, призов громадян України на строкову військову службу буде припинено, а замість неї запроваджено інтенсивну військову підготовку громадян України

призовного віку як альтернативну форму її проходження;

- доукомплектування ЗС України у разі прийняття рішення керівництвом держави про невідкладні заходи щодо запобігання збройної агресії (збройному конфлікту) проти України буде проводитись виключно за рахунок військового резерву людських ресурсів (оперативного резерву, мобілізаційного резерву та громадського резерву) та резервістів, які підписали контракт з військовими частинами та систематично проходять в складі їх підрозділів практичну підготовку;

- централізація управління структурними підрозділами Міністерства оборони, відповідальними за формування основних напрямів військової кадрової політики, сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в системі Міністерства оборони;

- автоматизація та цифровізація процесів обліку та управління персоналом дозволить зменшити корупційні ризики в системі управління людськими ресурсами на всіх етапах проходження військової служби різними категоріями військовослужбовців (від прийняття на військову службу до звільнення з військової служби).

У подальшому, проводитимуться заходи, спрямовані на вдосконалення окремих елементів системи управління персоналом відповідно до потреб певного етапу розвитку ЗС України, та вимог часу, у відносно стабільних умовах їх розвитку.

**Директор Департаменту кадрової політики  
Міністерства оборони України**

**О. Яцино**