

Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року

dep_1293 від 2017.06.26

Статус: Акт чинний

Версія від: 26 червня 2017

Набуття чинності:

26 червня 2017 року



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

26.06.2017 № 342

Про затвердження Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року

На виконання положень Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведеної в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73/2017, з метою визначення стратегічних напрямів і перспектив розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах України та підвищення ефективності кадрової роботи у військах (силах), **НАКАЗУЮ**

1. Затвердити Концепцію військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року, що додається.
2. Визнати таким, що втратив чинність, наказ Міністерства оборони України від 04 грудня 2013 року № 843 “Про затвердження Концепції кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2017 року”.
3. Наказ розіслати до окремої військової частини.

Міністр оборони України генерал армії України	С. Т. Полторак
--	-----------------------

ЗАТВЕРДЖЕНО

КОНЦЕПЦІЯ
військової кадрової політики у Збройних Силах України
на період до 2020 року

1. Загальні положення

1.1. Концепція військової кадрової політики у Збройних Силах України (далі – Концепція) – це систематизований стислий виклад стратегічного бачення розвитку основних напрямів військової кадрової політики у Збройних Силах України (далі – Збройні Сили), яка базується на положеннях державної кадрової політики.

Правову основу Концепції складають Конституція України та закони України, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015, Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015, Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України, затверджена Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016, Стратегічний оборонний бюлетень України, уведений в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведена в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73/2017, та інші нормативно-правові акти з питань національної безпеки і оборони.

Концепція зорієнтована на виконання оперативних цілей і завдань, визначених концептуальними та програмними документами оборонного планування у 2017–2020 роках.

Концепція містить:

- визначення основних термінів, що в ній застосовуються;
- основні напрями розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах;
- оцінку стану військової кадрової політики за основними напрямами її розвитку та в різних умовах функціонування (особливий період);
- основні завдання та очікувані результати діяльності органів військового управління в процесі її реалізації.

Концепція має бути орієнтиром для вдосконалення нормативно- правової бази, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів військового управління у сфері військової кадрової політики.

1.2. Військова кадрова політика у Збройних Силах (далі – військова кадрова політика) – сукупність принципів, напрямів, форм та методів діяльності органів військового управління,

спрямованих на створення цілісної системи формування, підготовки, ефективного використання персоналу відповідно до потреб Збройних Сил, 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 Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання.

На ефективність проведення 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 суспільства.

Потреба в удосконаленні військової кадрової політики зумовлена:

- необхідністю проведення оборонної реформи в умовах складної воєнно-політичної, оперативно-стратегічної та економічної ситуації, яка склалася внаслідок збройної агресії проти України (тимчасова окупація Російською Федерацією Автономної Республіки Крим, міста Севастополь та військова агресія Російської Федерації в окремих районах Донецької і Луганської областей);
- необхідністю проведення оборонної реформи в умовах складної воєнно-політичної, оперативно-стратегічної та економічної ситуації, яка склалася внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, (тимчасової окупації Російською Федерацією частини суверенної території України – Автономної Республіки Крим та міста Севастополь);
- подальшим впровадженням демократичного цивільного контролю у Збройних Силах, підвищенням ролі цивільного сектору в управлінні Збройними Силами;
- змінами пріоритетів державної політики у секторі національної безпеки і оборони, а також реформами, передбаченими Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII, Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, досягненням Цілей партнерства в рамках Процесу планування та оцінки сил відповідно до міжнародної програми НАТО “Партнерство заради миру”;
- прийняттям політичного рішення щодо інтеграції України до Європейського Союзу та формування умов для вступу до НАТО;
- необхідністю підвищення рівня оперативної сумісності Збройних Сил з підрозділами збройних сил держав – членів НАТО до виконання спільних завдань в міжнародних операціях із підтримання миру і безпеки, а також інших міжнародних заходах, у тому числі і в навчаннях;

- забезпеченням спроможностей особового складу Збройних Сил 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 Збройних Сил та створенням необхідного військового резерву.

Концепція визначає напрями формування та реалізації кадрової політики у Збройних Силах, у першу чергу, стосовно військовослужбовців.

Формування кадрової політики стосовно державних службовців у Міністерстві оборони України (далі – Міноборони) та Збройних Силах визначається Національним агентством України з питань державної служби та регулюється Законом України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII “Про державну службу”. Діяльність працівників Збройних Сил, які не є державними службовцями, регулюється Кодексом законів про працю України та не передбачає розвитку у військовій сфері.

1.3. Основні принципи військової кадрової політики:

- законність, демократичність, спадкоємність, відкритість, прозорість, цілісність, доброчесність, підзвітність і відповідальність;
- рівність можливостей усіх громадян щодо службової кар’єри;
- оптимальне поєднання та збалансованість інтересів Збройних Сил та конкретної особи;
- спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з’єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій Збройних Сил до ефективного виконання завдань за призначенням;
- єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямками кадрового менеджменту, підготовки та соціального і гуманітарного забезпечення персоналу;
- індивідуальний підхід у кадровій роботі;
- науковість, системний підхід до формування і розвитку військової кадрової політики;
- дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей.

1.4. Основні напрями розвитку військової кадрової політики:

- залучення на військову службу;
- система кадрового менеджменту;
- підготовка кадрів;
- соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу Збройних Сил, адаптація військовослужбовців до цивільного життя.

2. Очікувані результати реалізації завдань за основними напрямками розвитку військової кадрової політики у Збройних Силах

2.1. Реалізація завдань за основними напрямками розвитку військової кадрової політики у

Збройних Силах спрямована на досягнення таких показників:

- комплектування Збройних Сил професійним особовим складом відповідно до визначеної потреби військ (сил);
- збільшення укомплектованості бойових військових частин військовослужбовцями військової служби за контрактом до рівня, необхідного для виконання завдань за призначенням;
- укомплектування військовослужбовцями за контрактом посад сержантського і старшинського складу військових частин бойового складу на рівні не менше 80% штатної чисельності;
- досягнення більш раціонального співвідношення категорій особового складу відповідно до їх структури та штатної чисельності, а саме:
 - офіцерський склад – до 25%, з них посад вищого офіцерського складу – 0,3%; старшого офіцерського складу – 43%; молодшого офіцерського складу – 56,7%;
 - солдати і сержанти – до 70%;
 - курсанти – 5%;
- приведення співвідношення посад офіцерського складу за рівнями військової освіти (оперативно-стратегічний, оперативно-тактичний та тактичний) у відповідність до перспективної моделі Збройних Сил;
- поетапне приведення спискової чисельності військовослужбовців строкової військової служби до показників, визначених Державною програмою розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року;
- зменшення частки посад офіцерського складу, які не передбачають кар'єрного зростання та відповідно збільшення частки посад військовослужбовців сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом в органах військового управління різних рівнів, у військових частинах (організаціях, установах) Збройних Сил в обсягах до 4%;
- зменшення майже в два рази в органах військового управління стратегічного та оперативного рівнів, у вищих військових навчальних закладах, наукових установах та військових частинах кількості посад зі штатно-посадовою категорією “полковник” за рахунок зростання в них кількості посад зі штатно-посадовою категорією “майор”, “підполковник” та цивільних посад.

2.2. Виконання завдань, визначених Концепцією, дозволить:

- впровадити у військову кадрову політику принципи та підходи, прийняті в державах – членах НАТО, адаптувати їх до основних положень Конституції України, вимог законів України та інших нормативно-правових актів з питань національної безпеки і оборони;
- здійснити обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки і оборони;

- створити умови для формування необхідного кадрового потенціалу Збройних Сил – професійно підготовлених, з високими морально-діловими якостями військовослужбовців, здатних якісно вирішувати складні військово-професійні завдання, спроможних очолювати військові підрозділи і частини в умовах, що динамічно змінюються;
- забезпечити якісне укомплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення;
- реформувати систему кадрового менеджменту у Збройних Силах з метою ефективного забезпечення потреби Збройних Сил в особовому складі, застосовування сучасних технологій управління персоналом та зниження корупційних ризиків у кадровій роботі;
- забезпечити якісний відбір і прийняття громадян для проходження військової служби за контрактом та служби у військовому резерві;
- підвищити якість та об'єктивність оцінки службової діяльності військовослужбовців;
- забезпечити індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та ефективне управління кар'єрою, прозорість та відкритість під час прийняття кадрових рішень;
- підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу органів військового управління;
- забезпечити розвиток професійного сержантського і старшинського складу у Збройних Силах;
- удосконалити систему підготовки кадрів, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу;
- застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом, організувати мовну та фізичну підготовку особового складу Збройних Сил на рівні, достатньому для ефективного виконання завдань, привести систему соціального та гуманітарного забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей у відповідність із встановленими для них законодавством правами і свободами, з урахуванням
- ризиків їх життю та здоров'ю, складних соціально-побутових умов проходження військової служби;
- підвищити конкурентоспроможність професії військового на ринку праці України, посилити мотивацію військовослужбовців до професійного зростання;
- підвищити в суспільстві престиж служби у Збройних Силах, створити привабливі правові, соціальні та матеріальні умови для проходження військової служби, забезпечити соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей;
- привести рівень матеріального та інших видів забезпечення військовослужбовців у відповідність

з умовами проходження служби;

- вирішити проблему довгострокової черги на отримання службового та постійного житла за рахунок запровадження прозорості і зрозумілої електронної черги, спрощення процедури адміністрування, ефективного прогнозування та використання бюджетних коштів за відповідною програмою;

- реалізувати державну політику у сфері соціальної та професійної адаптації військовослужбовців.

3. Визначення основних термінів, що застосовуються в Концепції

Залучення на військову службу – процес вирішення завдань із комплектування Збройних Сил військовослужбовцями відповідної якості і кількості, що включає комплекс заходів щодо професійної орієнтації, відбору та прийняття (призову) громадян на військову службу.

Кадрова робота – діяльність органів військового управління, спрямована на реалізацію цілей і завдань військової кадрової політики стосовно добору, планування, підготовки, розстановки та раціонального використання кадрів.

Кадрове рішення – результат цілеспрямованої дії щодо добору, розстановки, ротації (переміщення), присвоєння військових звань (рангів), нагородження та звільнення з військової служби (роботи) персоналу Збройних Сил, який реалізується наказом відповідного командира (начальника).

Кадровий менеджмент (управління персоналом) – це сукупність принципів, методів, засобів та форм управління персоналом, які розробляються та застосовуються з метою підвищення ефективності кадрової роботи.

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

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 Збройних Сил, який має необхідну професійну підготовку, знання та вміння для ефективного виконання завдань за призначенням.

Особовий склад Збройних Сил – військовослужбовці та працівники Збройних Сил, які виконують свої обов'язки в межах, визначених Конституцією України та законами України.

Персонал Збройних Сил – особовий склад Збройних Сил, а також резервісти, які проходять службу у військовому резерві Збройних Сил.

Підготовка кадрів – процес підготовки громадян до військової служби, навчання (здобуття відповідних ступенів освіти) особового складу, удосконалення його професійних якостей у відповідності до потреб та завдань Збройних Сил.

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

Ротація військовослужбовців – процедура планомірної зміни службової діяльності шляхом переміщення військовослужбовців на відповідні посади з метою підвищення їх кваліфікації та набуття досвіду або більш доцільного використання.

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

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

Управління кар'єрою – заходи, що проводяться службами персоналу щодо планування, мотивації, супроводження та контролю кар'єрного розвитку персоналу відповідно до цілей, потреб і можливостей Збройних Сил та конкретної особи.

4. Основні завдання за напрямками розвитку військової кадрової політики

4.1. Залучення на військову службу

4.1.1. Реалізація заходів з удосконалення системи щодо залучення громадян України на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві дозволить посилити мотивацію громадян до проходження військової служби за контрактом, підвищити престиж військової служби, забезпечити високу конкурентоспроможність професії військовослужбовця на ринку праці України, надасть можливість здійснювати відбір найбільш кваліфікованих фахівців для задоволення кадрових потреб Збройних Сил в умовах їх поступового переходу на комплектування військовослужбовцями військової служби за контрактом, створити необхідний військовий резерв відповідно до стану безпекового середовища та потреб оборони держави.

4.1.2. Оцінка стану

З метою посилення мотивації громадян щодо проходження військової служби внесено зміни в законодавчі акти, керівні та методичні документи, якими врегульовано питання підвищення

грошового забезпечення та соціального захисту військовослужбовців.

Визначено єдині підходи щодо порядку відбору кандидатів на військову службу за контрактом, прийняття та призначення на посади рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу. Більш широко використовуються засоби масової інформації під час рекламування військової служби за контрактом та служби у військовому резерві.

Запроваджується комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на переформування військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, функції яких повинні трансформуватися від адміністративно-примусових до рекрутингових та соціально-сервісних.

Збільшено обсяги прийняття громадян України на військову службу за контрактом за рахунок:

- громадян призовного віку та військовослужбовців строкової військової служби, а також військовозобов'язаних із запасу, які не досягли граничного віку перебування на військовій службі;
- іноземців та осіб без громадянства у добровільному порядку (за контрактом) на посадах, що підлягають заміщенню військовослужбовцями рядового, сержантського і старшинського складу Збройних Сил.

Продовжується розвиток служби у військовому резерві із щорічним нарощуванням чисельності резервістів. Впроваджено нові види військового резерву людських ресурсів для комплектування військових частин стратегічного резерву та територіальної оборони.

Водночас результативність роботи щодо військово-професійної орієнтації громадян, реалізація заходів щодо військово-патріотичного виховання молоді залишаються на низькому рівні. Потребують вдосконалення нормативно-правова база та діяльність суспільних інститутів, що проводять виховну роботу з молоддю.

Організація роботи більшості військових комісаріатів з прийняття (призову) громадян України на військову службу здійснюється недостатньо ефективно.

Ефективність заходів стосовно рекламування, підвищення престижу військової служби у Збройних Силах та її позитивного сприйняття суспільством знаходяться на невисокому рівні.

4.1.3. Основні завдання

З метою цілеспрямованого залучення громадян на військову службу планується:

- зосередити основні зусилля на збереженні військових традицій, підвищенні престижу військової служби за контрактом та залученні кваліфікованих фахівців під час виконання заходів військово-професійної орієнтації громадян шляхом:
- пропаганди у засобах масової інформації героїчних вчинків та проявів мужності військовослужбовців під час виконання бойових завдань, активної громадянської позиції та патріотизму під час проходження військової служби;

- організації зустрічей військовозобов'язаних та резервістів з кращими військовослужбовцями Збройних Сил, які відзначились в ході виконання завдань антитерористичної операції;
 - організації співпраці з представниками творчих спілок, організацій, цивільними закладами культури та мистецтва з питань військово-патріотичної та культурологічної роботи з особовим складом військ (сил);
 - створити належні умови для поступового нарощування показників укомплектованості військ (сил) військовослужбовцями військової служби за контрактом, забезпечення належної якості та оперативності комплектування Збройних Сил військовослужбовцями в особливий період;
 - здійснити комплекс заходів, спрямованих на посилення мотивації стосовно проходження військової служби за контрактом, вдосконалення системи військово-патріотичного та фізичного виховання молоді шляхом широкого доведення через засоби масової інформації зусиль військово-політичного керівництва держави, Міноборони та Збройних Сил щодо посилення соціальних гарантій військовослужбовців, підвищення рівня їх добробуту, місця та ролі в суспільному житті;
 - створити єдиний державний реєстр військовозобов'язаних для забезпечення військового обліку громадян України;
 - сформувати в необхідних обсягах військовий резерв з урахуванням набутого досвіду у створенні військового оперативного резерву першої черги з числа резервістів, призначених на посади до військових частин бойового складу Збройних Сил, з метою їх оперативного доукомплектування особовим складом;
- організовувати планування комплектування мобілізаційними ресурсами військових частин, установ Збройних Сил до штатів воєнного часу відповідно до нової структури військового резерву людських ресурсів;
- створити та забезпечити ефективне функціонування системи підготовки резервістів та військовозобов'язаних;
 - створити сприятливі умови для навчання військовослужбовців та здобуття ними якісної освіти, всебічного вдосконалення особистості та створення реальних умов заохочування та приваблювання молоді до служби у Збройних Силах, передбачивши можливість отримання освіти без відриву від виконання обов'язків військової служби, у тому числі за цивільними спеціальностями;
 - залучити представників громадських організацій та засобів масової інформації до пропагування патріотизму, мужності та героїзму військовослужбовців під час захисту суверенітету та територіальної цілісності України, підвищення іміджу видів, родів військ (сил), військових частин Збройних Сил;
 - підвищити ефективність функціонування медіацентрів, кіно-, радіо-, відеозабезпечення дозвілля

військовослужбовців та членів їх сімей, створити умови для інтелектуального, культурного та фізичного розвитку особового складу в гарнізонах;

удосконалити механізм проведення професійно-психологічного відбору та вивчення відповідності рівня фізичної підготовленості кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом установленим вимогам з урахуванням досвіду проведення антитерористичної операції, систему відбору кандидатів для вступу до вищих військових навчальних закладів (далі – ВВНЗ), військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів (далі – ВНП ВНЗ);

- спланувати і здійснити заходи з підвищення ефективності органів військового управління, військових частин та військових комісаріатів щодо:

- постійного моніторингу вакантних посад, необхідних термінів їх укомплектування, впровадження в практичну діяльність сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів обліку людських ресурсів;

- забезпечення керованості процесу комплектування з урахуванням реальної потреби військ (сил) у конкретних військово-облікових спеціальностях, у першу чергу – у комплектуванні бойових військових частин Збройних Сил;

- оптимізації організаційно-штатної структури органів, які займаються залученням громадян на військову службу за контрактом, шляхом створення на базі військових комісаріатів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

- відбору громадян на військову службу за контрактом та службу у військовому резерві з урахуванням встановлених вимог до кандидатів, зокрема щодо визначення придатності громадян України до військової служби за станом здоров'я, фізичною підготовленістю, рівнем освіти та морально-психологічними якостями.

4.1.4. Очікувані результати та перспективи розвитку

Удосконалення системи залучення на військову службу дозволить:

- посилити мотивацію громадян до проходження військової служби за контрактом, підвищити престиж військової служби, конкурентоспроможність професії військовослужбовця на ринку праці України;

- створити належні умови для комплектування Збройних Сил кваліфікованим персоналом, реалізуючи при цьому принцип екстериторіальності;

- сформувати в необхідних обсягах військовий резерв людських ресурсів з числа резервістів та військовозобов'язаних, призначених на посади до визначених військових частин.

Переформування військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки дозволить зосередити діяльність на оперативному задоволенні потреб у персоналі і захисті законних прав та інтересів громадян без зниження їх спроможності щодо виконання

оборонно- мобілізаційних завдань.

4.2. Система кадрового менеджменту

4.2.1. Розвиток системи кадрового менеджменту спрямований на оптимальне забезпечення потреб Збройних Сил в особовому складі, наданні можливості кожній особі реалізувати свій потенціал, сприятиме баченню кожним військовослужбовцем перспективи свого кар'єрного розвитку та посиленню мотивації до подальшого проходження військової служби.

4.2.2. Оцінка стану

З початком особливого періоду Міноборони, Генеральним штабом Збройних Сил України (далі – Генеральний штаб) та іншими органами військового управління Збройних Сил вживаються заходи, спрямовані на розв'язання проблем оперативного комплектування особовим складом частин (підрозділів) Збройних Сил, у першу чергу військових частин бойового складу.

Розроблено та введено в дію нормативно-правові акти та керівні документи, якими врегульовано нагальні проблемні питання комплектування Збройних Сил особовим складом, порядку проходження військової служби, підвищення мотивації та соціального захисту військовослужбовців в особливий період.

Виконуються заходи щодо розвитку професійного сержантського і старшинського складу у Збройних Силах, а саме: удосконалюється система управління кар'єрою сержантів та старшин військової служби за контрактом, уточнюється потреба у підготовці сержантського і старшинського складу та перелік первинних посад офіцерського складу, які плануються до заміщення посадами сержантського і старшинського складу.

Оптимізовано організаційну структуру служб персоналу Збройних Сил, уточнено функції та завдання, збільшено їх чисельність для забезпечення виконання завдань в умовах особливого періоду. Сформовано кадровий центр Сухопутних військ Збройних Сил України та проводиться робота щодо створення кадрового центру Військово-Морських Сил Збройних Сил України.

Делеговано окремі повноваження Міністра оборони України, начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України та їх перших заступників керівникам органів військового управління нижчого рівня та служб персоналу Міноборони і Генерального штабу щодо присвоєння військових звань та звільнення з військової служби.

Надано права командувачам видів Збройних Сил України, командувачу Високомобільних десантних військ Збройних Сил України, командувачу Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, командувачам військ оперативних командувань та командирам окремих батальйонів щодо призначення на посади окремих категорій військовослужбовців з метою підвищення оперативності прийняття кадрових рішень в особливий період.

Сформовано дієвий кадровий резерв з числа учасників антитерористичної операції для

комплектування керівних посад військовослужбовців в органах військового управління різного рівня.

Підвищено об'єктивність оцінювання службової діяльності офіцерів та професійних солдат і сержантів (старшин) шляхом:

- запровадження нової комплексної системи оцінювання осіб рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу, яка передбачає проведення щорічного та незалежного оцінювання військовослужбовців із обов'язковим врахуванням їх результатів на етапі підготовки та прийняття кадрових рішень;
- проведення щорічного оцінювання службової діяльності військовослужбовців Збройних Сил, які виконують завдання щодо оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності в умовах особливого періоду, а також завдань, визначених міжнародними зобов'язаннями України, зі складанням скороченої оцінної картки військовослужбовця;
- запровадження процедури самооцінки військовослужбовців, яка відображається в його оцінній картці; перегляду та деталізації критеріїв оцінювання службової діяльності військовослужбовців з урахуванням специфіки їх службової діяльності за посадами як у мирний час, так і на особливий період.

Продовжується впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом, створено локальні комп'ютерні мережі із комплексною системою захисту інформації на рівні Міноборони та Генерального штабу.

Триває проведення у Міноборони та Збройних Силах перевірок військових посадових осіб, державних службовців та працівників Збройних Сил, передбачених Законом України "Про очищення влади".

Запроваджено в Міноборони та Генеральному штабі процедуру перевірки доброчесності особового складу шляхом його опитування з використанням поліграфа.

Запроваджуються, за участю експертів НАТО, заходи з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків в системі управління персоналом у Міноборони та Збройних Силах.

Поряд з тим, не вирішено низку проблемних питань, позитивний вплив проведених заходів на якісний стан комплектування Збройних Сил усіма категоріями особового складу досі недостатній.

Для ефективного комплектування військ (сил) особовим складом необхідно визначити потреби на середньострокову та довгострокову перспективу.

На якість планування потреби у підготовці військових фахівців впливає:

- остаточна невизначеність перспективного складу військ (сил), показників чисельності військовослужбовців за всіма категоріями, військово-обліковими спеціальностями,

- спеціалізаціями та військовими званнями відповідно до перспективної структури Збройних Сил;
- відсутність затверджених перспективних штатів складу військ (сил) Збройних Сил;
 - відсутність детальної інформації про перспективний розподіл посад за військово-обліковими спеціальностями, штатними категоріями військовослужбовців.

Деформовано і потребує приведення співвідношення категорій особового складу, насамперед офіцерського, у відповідність із потребами Збройних Сил та наближення його до показників збройних сил держав – членів НАТО.

Потребують подальшого вдосконалення нормативно-правові акти з питань проходження громадянами України військової служби за контрактом, призовом та у військовому резерві з урахуванням набутого досвіду під час проведення антитерористичної операції.

Не завершено створення єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом, а також вдосконалення ресурсного забезпечення системи управління персоналом.

Остаточного не сформовано професійний сержантський і старшинський склад, на який планується покласти в перспективі основну частину функцій роботи з особовим складом. Зокрема, до недоліків слід віднести таке:

- не відповідає підходам, прийнятим у державах – членах НАТО, та не сприяє створенню достатніх мотиваційних чинників побудова військової кар'єри професійного сержанта (старшини);
- відсутня практична реалізація питання щодо перерозподілу завдань (функцій) офіцерського та сержантського і старшинського складу;
- не визначено перелік посад офіцерського складу, які підлягатимуть заміні на сержантські (старшинські) посади;
- не в повній мірі розвинута структура штабних сержантів в органах військового управління різних рівнів;
- потребує подальшого вдосконалення система підготовки сержантського і старшинського складу військової служби за контрактом;

Існуючі структура і чисельність служб персоналу Збройних Сил потребують приведення у відповідність із перспективною системою, структурою і чисельністю “J-структури”, прийнятої за основу в штабах збройних сил держав – членів НАТО.

Не набули системного характеру перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Міноборони та Збройних Сил.

Система управління кар'єрою не забезпечує на достатньому рівні планування та управління

кар'єрою військовослужбовців, не спрямована на оптимальне виконання завдань щодо забезпечення потреб Збройних Сил у людських ресурсах та застосування індивідуального підходу до кожної особи, її розвитку, кар'єрного зростання та використання відповідно до призначення. Потребує створення та інтеграції до загальної системи кадрового менеджменту система управління кар'єрою резервістів.

Начальниками органів військового управління та командирами військових частин допускається необ'єктивна оцінка службової діяльності підлеглих військовослужбовців під час їх атестування. Зазначена проблема вимагає комплексного підходу до її вирішення із застосуванням незалежних форм та методів.

Потребують переопрацювання паспорти військових посад, типові алгоритми управління кар'єрою військовослужбовців та порядок їх застосування з урахуванням сучасних вимог до особового складу.

Ротація (переміщення) офіцерського складу за посадами, як елемент управління кар'єрою, використовується недостатньо ефективно, у першу чергу через невирішеність соціально-побутових проблем військовослужбовців.

Існують проблеми з розміщенням випускників оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів на посади відповідно до набутого рівня військової освіти та спеціальності.

Існуюча система комплектування не забезпечує належного рівня укомплектованості офіцерських посад, особливо первинних, через різке

збільшення штатної чисельності та звільнення з військової служби осіб, призваних під час мобілізації на особливий період.

4.2.3. Основні завдання

З метою забезпечення ефективного функціонування системи кадрового менеджменту відповідно до потреб та перспектив розвитку Збройних Сил необхідно:

1) продовжити комплектування Збройних Сил за змішаним та екстериторіальним принципами з поступовим нарощуванням показників укомплектованості військовослужбовців за контрактом та створення численного оперативного резерву, забезпечивши, у першу чергу, комплектування командних посад сержантського і старшинського складу, бойових посад екіпажів (розрахунків, обслуг) та посад, що визначають боєздатність частин (підрозділів);

2) внести зміни до нормативно-правових, програмних та керівних документів з питань комплектування Збройних Сил, управління кар'єрою військовослужбовців відповідно до принципів та підходів (стандартів), прийнятих у державах – членах НАТО, впровадження прозорих та доброчесних процедур підбору, розстановки та призначення особового складу на посади з урахуванням набутого досвіду проведення етапів мобілізації, залучення

військовослужбовців до участі в антитерористичній операції, їх ротації, призначення на посади, звільнення;

3) удосконалити планування кадрових ресурсів, спрямованого на врахування:

- організаційної структури перспективного складу військ (сил);
- оцінки кадрової ситуації, можливих джерел надходження особового складу, встановлених кількісних та якісних показників особового складу, його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення, мотивації до кар'єрного зростання та подальшого проходження служби;
- перспективної потреби Збройних Сил у військовослужбовцях за спеціальностями і спеціалізаціями підготовки військових фахівців;

4) привести структуру особового складу (з відповідними кількісно- якісними показниками та співвідношенням його категорій) у відповідність до потреб Збройних Сил, які зумовлені їх завданнями і структурою, та наближені до середніх показників збройних сил держав – членів НАТО шляхом:

- зменшення частки офіцерського складу до загальноприйнятих показників у збройних силах держав – членів НАТО та відповідне збільшення частки військовослужбовців рядового, сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом;
- оптимізації чисельності працівників Збройних Сил, більш широкого використання їх в структурах забезпечення життєдіяльності військ (сил);
- уточнення переліку посад військовослужбовців, які можуть бути замінені цивільним персоналом;
- зменшення в органах військового управління стратегічного та оперативного рівнів, у ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових установах частки посад зі штатно-посадовою категорією “полковник” за рахунок зростання частки в них посад зі штатно-посадовими категоріями “майор”, “підполковник” та цивільних посад;
- введення до штату Міноборони цивільних посад Міністра оборони України, заступників Міністра оборони України, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міноборони та призначення на них цивільних осіб;
- формування професійного цивільного кадрового складу Міноборони, оптимізації його апарату з одночасним зменшенням кількості військовослужбовців у його складі;

5) забезпечити ефективне службове використання військовослужбовців, які мають оперативно-стратегічний (оперативно- тактичний) рівень військової освіти, високий рівень професійної підготовки (класної кваліфікації), науковий ступінь (вчене звання), пройшли підготовку за кордоном, є учасниками бойових дій, отримали досвід під час проведення антитерористичної операції, мають практичний досвід участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки,

служби в багатонаціональних органах військового управління, володіють іноземними мовами, та командирів (начальників) усіх рівнів, які протягом двох останніх років мають високі досягнення в індивідуальній підготовці;

6) підвищити оперативність та ефективність функціонування служб персоналу органів військового управління шляхом:

- уточнення розподілу завдань, функцій, повноважень та відповідальності служб персоналу на всіх рівнях кадрової вертикалі в системі кадрового менеджменту;
- оптимізації організаційно-штатної структури, служб персоналу Міноборони та Збройних Сил, уточнення їх завдань, функцій, повноважень та порядку взаємодії відповідно до структури і чисельності Збройних Сил та прийнятої за основу в штабах збройних сил держав - членів НАТО;
- вдосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Міноборони та Збройних Сил, з урахуванням досвіду провідних країн світу, у тому числі із залученням до підготовки іноземних радників та експертів НАТО;

7) забезпечити подальший розвиток служби у військовому резерві з поступовим нарощуванням чисельності резервістів для доукомплектування військових частин (підрозділів) як в мирний час, так і в особливий період;

8) здійснити заходи щодо планування, розподілу та комплектування з питань:

- організації відбору кандидатів для вступу на навчання для здобуття оперативно-тактичного та оперативно-стратегічного рівнів військової освіти, у першу чергу офіцерів, які отримали досвід бойових дій, перебувають на посадах без відповідного рівня військової освіти;
- забезпечення розподілу випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ), ад'юнктур, докторантур у відповідності з отриманим рівнем освіти та набутою спеціальністю;

9) подолати тенденцію щодо недостатньої укомплектованості посад молодшого офіцерського складу тактичного рівня за рахунок:

- визначення обґрунтованих обсягів державного замовлення на підготовку військових фахівців тактичного рівня;
- оптимального розподілу на посади випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ) у війська (сили) як основного джерела їх комплектування;
- створення резерву молодших офіцерів, достатнього за кількістю і рівнем підготовки;
- запровадження обов'язкового проходження військової служби на посадах офіцерського складу для громадян України, які пройшли військову підготовку за програмою підготовки офіцерів запасу за кошти державного бюджету, для решти громадян, які пройшли таку підготовку, – залучення на військову службу у разі потреби за наказом Міноборони;

- призначення, за потреби, на первинні офіцерські посади тактичного рівня осіб сержантського і старшинського складу, які мають вищу освіту, з одночасним присвоєнням їм первинного військового звання офіцерського складу після їх підготовки на відповідних курсах у ВВНЗ (ВНП ВНЗ), особливо за дефіцитними спеціальностями;

- заміни частки посад офіцерського складу, які плануються до заміни посадами сержантського (старшинського) складу;

10) знизити ризики прояву корупції в системі кадрового менеджменту в Міноборони та Збройних Силах за рахунок:

- використання в системі управління персоналом сучасних технологій кадрового менеджменту, впровадження в кадровій роботі прозорих та доброчесних процедур прийняття кадрових рішень, підвищення відповідальності за прийняття кадрових рішень, створення єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом;

- нормативного врегулювання повноважень командирів (начальників) та посадових осіб служб персоналу Міноборони та Збройних Сил під час підготовки та прийняття кадрових рішень у мирний час та особливий період;

- проведення перевірок військових посадових осіб, передбачених Законом України “Про очищення влади”;

- здійснення заходів за програмою ініціативи НАТО з розбудови цілісності, прозорості, доброчесності та зниження корупційних ризиків в оборонних та безпекових інституціях (Building Integrity);

- перевірки доброчесності особового складу шляхом його опитування з використанням поліграфа;

11) запровадити в Міноборони та Генеральному штабі на постійній основі загальнодоступний механізм інформування особового складу про поточні й заплановані зміни в системі кадрового менеджменту та щодо стратегії подальшого його розвитку;

12) сформувати професійний сержантський і старшинський склад Збройних Сил, здатний забезпечити виконання завдань щодо виховання та навчання особового складу, зміцнення військової дисципліни та викорінення негативних явищ у військових колективах за рахунок:

- уточнення завдань та функцій сержантського і старшинського складу Збройних Сил щодо його ролі та місця у взаємодії з рядовим і офіцерським складом;

- запровадження додаткових мотиваційних механізмів щодо побудови професійної кар’єри сержантів (старшин);

- розвитку структури сержантського і старшинського складу, зокрема структур штабних сержантів в органах військового управління та сержантів-інструкторів;

- продовження практики підготовки сержантського і старшинського складу Збройних Сил у

навчальних закладах (центрах) збройних сил держав – членів НАТО та створення професійного корпусу інструкторів (спостерігачів/контролерів) з тактичної підготовки;

13) створити ефективну систему управління кар'єрою військовослужбовців та впровадити прозору і добросовісну систему підбору, розстановки та призначення особового складу на посади шляхом:

- підвищення якості добору громадян для проходження військової служби за контрактом, вдосконалення критеріїв відбору громадян для проходження військової служби за контрактом, удосконалення військового обліку військовозобов'язаних;
- здійснення індивідуального планування кар'єри військовослужбовців відповідно до типових алгоритмів управління кар'єрою, визначених вимог до посад та результатів їх службової діяльності;
- подальшого удосконалення системи атестування військовослужбовців як у мирний час, так і на особливий період;
- формування дієвого резерву кандидатів для просування по службі за рейтинговим принципом, на підставі результатів комплексного оцінювання з урахуванням вимог типових алгоритмів управління кар'єрою, показників індивідуальної підготовки військовослужбовців, результатів виконання завдань за призначенням та бойової підготовки підрозділів (військових частин);
- уточнення кваліфікаційних вимог до посад військовослужбовців, переопрацювання паспортів військових посад і типових алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців;
- створення умов для проведення ротації (переміщення) військовослужбовців на підставі планів переміщення військовослужбовців та реалізації двосторонньої кросс-системи із забезпеченням нормативного встановлення термінів перебування на посадах офіцерського складу у Мінборони, Генеральному штабі, інших органах військового управління Збройних Сил, ВВНЗ (ВНП ВНЗ), установах та організаціях;
- запровадження механізму ротації (переміщення) офіцерів, які мають бойовий досвід, з військ на посади командування та науково-педагогічних працівників у ВВНЗ (ВНП ВНЗ) з одночасним впровадженням атестування науково-педагогічних працівників з дотриманням принципів відкритості, колегіальності, повноти, об'єктивності та системності оцінювання службової діяльності;
- дотримання принципів об'єктивності та відкритості у прийнятті кадрових рішень, зменшення часу на їх підготовку, подолання корупційних проявів в кадровій роботі;
- впровадження єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом до окремої військової частини;

14) здійснити заходи щодо ресурсного забезпечення системи кадрового менеджменту.

4.2.4. Очікувані результати та перспективи розвитку

Реформування системи кадрового менеджменту дозволить:

- здійснювати обґрунтоване прогнозування потреби Збройних Сил у кадрових ресурсах відповідно до реальних та потенційних загроз у сфері національної безпеки;
- забезпечити якісне укомплектування Збройних Сил особовим складом з урахуванням перспективної структури Збройних Сил, можливих джерел надходження особового складу, визначених до нього вимог, рівня його підготовки, ротації (переміщення) та звільнення;
- досягти визначених кількісно-якісних показників особового складу, оптимального співвідношення між різними категоріями військовослужбовців, сформувати принципово новий сержантський корпус, раціонально використовувати кадрові ресурси;
- оптимізувати розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності органів військового управління стосовно формування та реалізації військової кадрової політики у Збройних Силах, забезпечити необхідний рівень підтримки служб персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їх професійного потенціалу;
- застосовувати сучасні підходи кадрового менеджменту на всіх рівнях кадрової вертикалі та за всіма напрямками, що стосуються професійного розвитку військовослужбовців, з метою створення професійних та боєздатних Збройних Сил;
- реалізовувати індивідуальний підхід у кадровій роботі з особовим складом та здійснювати управління його кар'єрним зростанням;
- здійснювати заходи кадрового менеджменту відповідно до наявних фінансових ресурсів;
- оперативно приймати кадрові рішення на принципах демократичності та прозорості;
- застосовувати в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдину автоматизовану інформаційно-аналітичну систему обліку та управління персоналом.

Удосконалена система кадрового менеджменту сприятиме якісному комплектуванню Збройних Сил особовим складом за рахунок ефективного управління кар'єрою військовослужбовців, впровадженню прозорої та доброчесної системи добору, розстановки та призначення особового складу на посади та розвитку автоматизованих систем обліку і управління персоналом.

4.3. Підготовка кадрів

4.3.1. Удосконалення підготовки кадрів і системи військової освіти дозволить підвищити якість теоретичної та практичної підготовленості особового складу до виконання обов'язків за посадами призначення. Буде завершено створення системи підготовки сержантського і старшинського складу. Безперервна підготовка кадрів, що органічно поєднує військову освіту, перепідготовку та підвищення кваліфікації, створить умови для постійного професійного розвитку особового складу, забезпечить його кар'єрне зростання протягом всієї служби та підтримання високої

бойової готовності військ (сил).

4.3.2. Оцінка стану

З метою вдосконалення підготовки кадрів і системи військової освіти проведено комплекс заходів, спрямованих на приведення їх у відповідність із новими завданнями та сучасною структурою Збройних Сил.

Прийняті у 2014-2016 роках керівництвом Міноборони та Генерального штабу рішення дали змогу значно підвищити якість підготовки військових фахівців.

За багатьма напрямками ініціативно, з випередженням загальнодержавного процесу імплементації Закону України “Про вищу освіту”, адаптовано загальнодержавні нормативи до специфічних умов військової освіти.

Оновлено зміст навчально-методичних матеріалів, максимально враховано бойовий досвід застосування підрозділів та військових частин Збройних Сил у районах проведення антитерористичної операції.

Збільшено час та вдосконалено зміст практичної підготовки, поліпшено кадрове забезпечення системи військової освіти, поновлено матеріально-технічну базу ВВНЗ, впроваджено в навчально-виховний процес сучасні тренажерні та імітаційні засоби, удосконалено інформаційне забезпечення навчальної і наукової роботи.

Зміст військової освіти приведено у відповідність до завдань Збройних Сил. В основу підготовки військових фахівців тактичного рівня покладено практичну направленість навчання.

Покращено навчально-виховний процес шляхом впровадження в навчання досвіду застосування військових частин та підрозділів, задіяних у проведенні антитерористичної операції, а також збільшення часу на практичну підготовку майбутніх офіцерів та сержантів.

Для набуття практичних навичок у виконанні службових обов’язків за посадою передбачено збільшення часу на проведення навчальних практик та військового стажування. Навчальна практика курсантів проводиться після кожного курсу навчання.

Запроваджено систему підготовки фахівців оперативно-тактичного рівня для служб персоналу Міноборони та Збройних Сил. Для підвищення рівня їх кваліфікації планується залучення до навчання іноземних радників та експертів НАТО.

Принцип безперервності освіти реалізується в системі курсової підготовки оперативно-стратегічного, оперативно-тактичного та тактичного рівнів для генералів, офіцерів і державних службовців протягом усієї службової кар’єри.

Запроваджено курсову підготовку осіб сержантського (старшинського) складу з вищою освітою з метою подальшого призначення їх на первинні посади офіцерського складу з одночасним присвоєнням їм первинного офіцерського звання “молодший лейтенант”.

Визначено вимоги до осіб офіцерського складу Збройних Сил щодо підвищення рівня їх мовної підготовки.

Разом з тим, залишаються невирішеними проблеми та питання, пов'язані з підготовкою військових фахівців, зокрема:

- не розроблено державні засади забезпечення якості освіти на всіх рівнях (не запрацювало Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти);
- не розроблено та не затверджено державні стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої військової освіти;
- нормативи чисельності курсантів, слухачів на одну посаду науково-педагогічних працівників не відповідають сучасним умовам організації військової освіти;
- не достатня готовність випускників ВВНЗ (ВНП ВНЗ) і навчальних центрів, військовослужбовців у військах (силах) та органах військового управління з питань практичного виконання завдань за призначенням;
- потребує подальшого вдосконалення навчально-виховний процес у військових навчальних закладах. Особливо це стосується розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази ВВНЗ, забезпечення освітнього процесу новими зразками озброєння та військової техніки, сучасними тренажерами, сучасною навчально-методичною літературою, бойовими статутами, настановами та іншими документами;
- потребує вдосконалення зміст підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців усіх ступенів вищої освіти відповідно до державних вимог та з урахуванням досвіду бойових дій у районах антитерористичної операції та в інших військових конфліктах, зокрема щодо організації бойової підготовки військових частин і підрозділів, оперативного прийняття рішень у складних умовах та здійснення управління військовими частинами і підрозділами під час бойових дій;
- існуючий стан справ щодо вивчення іноземних мов військовослужбовцями Збройних Сил не повністю задовольняє вирішення завдань щодо впровадження у діяльність Збройних Сил євроатлантичних стандартів. Потребує вдосконалення організація підготовки на курсах іноземних мов у Збройних Силах з метою якісного комплектування національних підрозділів для участі військовослужбовців в заходах міжнародного військового співробітництва та міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки, впровадження в підготовку військових фахівців стандартів НАТО.

4.3.3. Основні завдання

З метою вдосконалення системи військової освіти та підготовки кадрів для Збройних Сил необхідно:

- завершити приведення нормативно-правових актів Міноборони у галузі військової освіти до

вимог законодавства України з урахуванням досвіду проведення антитерористичної операції, подальше законодавче і нормативне врегулювання питань підготовки військових фахівців;

- підвищити якість та привести зміст і технології навчання військових фахівців у відповідність до сучасних завдань Збройних Сил та вимог щодо їх підготовки з максимальним використанням досвіду антитерористичної операції та передових методик підготовки армій держав – членів НАТО, впровадити технології дистанційного навчання;

- здійснити подальшу оптимізацію мережі ВВНЗ та ВВП ВНЗ, наукових закладів і установ, їх організаційно-штатних структур;

- визначити обґрунтовані обсяги державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації військових фахівців за всіма ступенями вищої освіти, рівнями військової освіти та оптимізованим переліком спеціальностей їх підготовки з урахуванням перспективної структури, чисельності та засад застосування Збройних Сил, удосконалити систему відбору та підготовки кандидатів на вступ до ВВНЗ та ВВП ВНЗ та її планомірний розвиток;

- підвищити ефективність системи військової освіти за рахунок удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав – членів НАТО, а також технологій дистанційного навчання;

- підвищити рівень професійної підготовки посадових осіб у всіх ланках військового управління, військах (силах) та в системі підвищення кваліфікації офіцерських кадрів, державних службовців та працівників Збройних Сил;

- продовжити формування і планомірне вдосконалення системи професійної підготовки сержантів, як важливої сучасної категорії військових кадрів;

- удосконалити підготовку громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу;

- підвищити ефективність підготовки наукових і науково-педагогічних працівників для якісного забезпечення наукової, науково-технічної та освітньої діяльності у ВВНЗ, ВВП ВНЗ та наукових установах;

- запровадити у ВВНЗ (ВВП ВНЗ) дистанційне навчання, у першу чергу в системі перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- здійснити подальше вдосконалення системи підвищення кваліфікації офіцерського складу, працівників Збройних Сил, запровадити систему підвищення кваліфікації сержантського і старшинського складу;

- продовжити розвиток міжнародної співпраці у сфері військової освіти з метою реалізації стратегічного курсу держави на європейську інтеграцію та євроатлантичне партнерство. Поширити практику залучення викладачів, інструкторів держав – членів НАТО і Європейського

Союзу до підготовки військовослужбовців Збройних Сил для покращення підготовки (перепідготовки та підвищення кваліфікації) військових фахівців за європейськими та євроатлантичними стандартами;

- забезпечити подальший розвиток мовної підготовки та системи вивчення іноземних мов військовослужбовцями та працівниками Збройних Сил для досягнення ними рівня, достатнього для ефективного впровадження євроатлантичних стандартів, участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

4.3.4. Очікувані результати та перспективи розвитку

Реалізація завдань з удосконалення військової освіти та підготовки кадрів дозволить:

- підвищити ефективність системи військової освіти за рахунок удосконалення навчально-матеріальної бази, практичного спрямування навчання, впровадження в навчальний процес передових методик підготовки збройних сил держав – членів НАТО, а також технологій дистанційного навчання;

- привести зміст освіти та якість підготовки (перепідготовки) та підвищення кваліфікації військових фахівців у відповідність до потреб Збройних Сил з урахуванням досвіду антитерористичної операції, бойових дій та міжнародних операцій з підтримання миру та безпеки, участі в інформаційній боротьбі та різних формах гібридних дій;

- оптимізувати мережу ВВНЗ (ВНП ВНЗ), наукових центрів, курсів підготовки (перепідготовки) військових фахівців, удосконалити їх організаційно-штатні структури;

- забезпечити ВВНЗ (ВНП ВНЗ) сучасними і перспективними зразками озброєння та військової техніки, тренажерами та навчально-тренувальними комплексами;

- досягти рівня вивчення іноземних мов військовослужбовцями, достатнього для ефективного впровадження євроатлантичних стандартів, участі в заходах міжнародного оборонного співробітництва, міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

Основною метою і змістом підготовки військових фахівців у ВВНЗ (ВНП ВНЗ) має стати формування офіцера – лідера.

4.4. Соціальне та гуманітарне забезпечення персоналу Збройних Сил, адаптація військовослужбовців до цивільного життя

4.4.1. Удосконалення соціального та гуманітарного забезпечення персоналу Збройних Сил

дозволить повною мірою забезпечити його конституційні права і свободи, поліпшити морально-психологічний стан військ (сил). Зазначене сприятиме комплектуванню Збройних Сил професійним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби, та створенню належних умов служби, проживання, навчання та відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей.

4.4.2. Оцінка стану

З початком особливого періоду здійснено ряд заходів, спрямованих на поліпшення соціального та гуманітарного забезпечення особового складу у Збройних Силах, підвищення мотивації громадян для проходження військової служби, зокрема:

- підвищено рівень грошового забезпечення військовослужбовців, сплановано та здійснюються заходи щодо його удосконалення. Запроваджено винагороди за безпосередню участь в антитерористичній операції та додаткові винагороди за успішне виконання завдання із знищення (захоплення) озброєння та військової техніки супротивника;
- вдосконалено порядок надання статусу учасника бойових дій військовослужбовцям та працівникам Збройних Сил, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції та її забезпеченні, що дозволило підвищити оперативність надання такого статусу, суттєво зменшити соціальну напругу у суспільстві та військових колективах;
- реформується система медичного та санаторно-курортного забезпечення шляхом удосконалення територіального принципу медичного забезпечення особового складу Збройних Сил, удосконалення та модернізації лікувально-діагностичної бази закладів охорони здоров'я Збройних Сил;
- продовжується удосконалення системи забезпечення службовим житлом військовослужбовців та членів їх сімей, зокрема:
 - запроваджено виплату компенсації за піднайом (найом) житлового приміщення для осіб офіцерського складу;
 - забезпечуються житлом учасники антитерористичної операції та члени сімей загиблих військовослужбовців;
 - створюється нова система компенсацій та пільг для військовослужбовців в частині забезпечення їх житлом, на засадах альтернативних небюджетних форм фінансування, з використанням досвіду держав – членів НАТО;
 - посилено ідеологічну складову в загальній системі виховання особового складу Збройних Сил шляхом надання виховному процесу ідейної основи, цільової спрямованості та методологічних орієнтирів. У системі бойової підготовки військ (сил) запроваджено навчальний предмет “Національно-патріотична підготовка”;
 - систематизовано діяльність керівного складу Збройних Сил усіх рівнів у питаннях зміцнення військової дисципліни та правопорядку;
 - удосконалено систему діяльності щодо розвитку культури та духовності, військово-патріотичного виховання військовослужбовців та молоді, роботи з організації дозвілля особового

складу.

Водночас діяльність органів військового управління, відповідних посадових осіб, яка спрямована на забезпечення конституційних прав і свобод військовослужбовців та членів їх сімей, морально-психологічне забезпечення підготовки та застосування військ (сил), зміцнення військової дисципліни, національно-патріотичну підготовку та організацію дозвілля особового складу, не повною мірою забезпечує виконання поставлених завдань.

Наявні суперечності та неузгодженості вимог керівних документів щодо організації заходів морально-психологічного забезпечення не відповідають викликам і загрозам сьогодення.

Недостатність існуючих змін у всебічному забезпеченні військовослужбовців, проходженні ними служби та упорядкуванні їх службової діяльності, створенні належних умов проживання і відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей не стимулює до укладання та продовження ними контрактів.

Потребують подальшої оптимізації структура та рівень грошового забезпечення військовослужбовців, які мають враховувати всі фактори службової діяльності, заохочувати військовослужбовців до професійного зростання та забезпечувати їх планову ротацію (переміщення), узгоджуватися з мінімальною заробітною платою в державі та створювати конкурентоздатні умови на ринку праці України для якісного комплектування Збройних Сил особовим складом.

Не повною мірою вирішуються завдання щодо створення у Збройних Силах системи забезпечення службовим житлом. Відшкодування за піднайом житла військовослужбовцям в окремих регіонах (місцевостях) не компенсує його реальну вартість. Остаточно не вирішено питання щодо запровадження виплати компенсації за піднайом (найом) житлового приміщення військовослужбовцям військової служби за контрактом рядового, сержантського і старшинського складу.

Обсяги будівництва (придбання) житла для військовослужбовців не забезпечують позитивної динаміки вирішення житлової проблеми.

Складною залишається ситуація щодо матеріального забезпечення військовослужбовців у відповідності із нормами, визначеними керівними документами.

Потребує поліпшення якості речового і продовольчого забезпечення особового складу.

Міністерством соціальної політики України до цього часу не завершено розробку державної програми соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби, що унеможлиблює реалізацію права таких осіб на соціальну та професійну адаптацію.

Існуючі в державі проекти і програми адаптації звільнених військовослужбовців, їх

перепідготовка, надання інформаційних, консультаційних, профорієнтаційних послуг та сприяння у працевлаштуванні не повною мірою забезпечують виконання поставлених завдань.

Має місце недостатня координація діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, громадських організацій, інших структур, зокрема міжнародних, які вирішують питання соціальної і професійної адаптації на етапі підготовки до звільнення з військової служби.

Інформування звільнених військовослужбовців про стан ринку праці та його перспективи, спеціальності та професії, що користуються попитом на ринку праці, на належному рівні не здійснюється.

4.4.3. Основні завдання

З метою поліпшення соціального та гуманітарного забезпечення персоналу, створення належних умов служби, проживання, навчання та відпочинку військовослужбовців і їх сімей планується:

- продовжити роботу щодо вдосконалення нормативно-правових актів з питань соціального та гуманітарного забезпечення персоналу Збройних Сил, а також морально-психологічного забезпечення діяльності військ (сил) відповідно до здобутого бойового досвіду і вимог воєнно-політичного керівництва держави щодо розвитку Збройних Сил на період до 2020 року;
- забезпечити подальший розвиток військово-патріотичної та культурологічної роботи серед військовослужбовців;
- створити умови для поступових змін у ментальності (способі мислення) особового складу на основі європейських цінностей за рахунок регламентації взаємовідносин між ними, запровадження в органах військового управління нового стилю керівництва на основі західної культури взаємовідносин між керівниками та підлеглими;
- продовжити роботу щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення військ (сил), надання об'єктивної інформації суспільству про внесок Збройних Сил у забезпечення захисту України від воєнної агресії, їх реформування та розвиток, а також нарощування заходів щодо інформаційно-психологічної протидії негативному інформаційному впливу на війська (сили);
- активно залучати інститути громадянського суспільства, волонтерські, благодійні, релігійні організації для підтримки діяльності Збройних Сил, формування позитивного іміджу захисника Вітчизни в суспільстві з комплексним вирішенням соціальних проблем військовослужбовців та членів їх сімей;
- забезпечити створення належних умов для проходження служби та відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей;
- оптимізувати систему грошового забезпечення військовослужбовців відповідно до умов проходження військової служби, зокрема переглянути схему посадових окладів, а також

структуру грошового забезпечення військовослужбовців Збройних Сил в частині збільшення питомої ваги посадових окладів та зменшення додаткових видів грошового забезпечення;

- удосконалити систему стимулювання військової майстерності, розробити ефективний механізм преміювання військовослужбовців за досягнення у службі (прояви мужності та героїзму) та високі показники підготовки підпорядкованих підрозділів і військових частин з уведенням нових елементів нематеріального заохочення персоналу;

- здійснити заходи щодо гарантованого забезпечення військовослужбовців службовим житлом відповідно до потреб Збройних Сил та передбачити виплати військовослужбовцям, за їх бажанням, грошової компенсації за належні їм для отримання жилі приміщення;

- здійснити заходи з забезпечення реалізації прозорого механізму першочерговості та позачерговості отримання службового та постійного житла, впровадження електронної черги з можливістю доступу до інформації для кожного військовослужбовця, який перебуває на квартирному обліку;

- запровадити реалістичні та комфортні умови для придбання житла військовослужбовцями, а саме пільгово-компенсаційного режиму іпотеки для військовослужбовців Збройних Сил;

- продовжити розвиток системи медичного і санаторно-курортного забезпечення особового складу Збройних Сил, ветеранів військової служби, членів сімей військовослужбовців, удосконалити систему надання медичної допомоги з урахуванням досвіду реформування збройних сил провідних європейських держав відповідно до чинного законодавства закладами охорони здоров'я Збройних Сил відповідно до потреб Збройних Сил;

- упорядкувати службову діяльність та запровадити облік часу виконання службових обов'язків військовослужбовцями понаднормово у вихідні та святкові дні, з подальшим наданням часу на відпочинок або відшкодуванням грошовими компенсаціями;

- забезпечити дотримання передбачених законодавством правових і соціальних гарантій військовослужбовцям Збройних Сил, які звільняються з військової служби, та членам їх сімей;

- створити єдину систему психологічної роботи на етапах відбору, професійного становлення та розвитку військово-професійних якостей військовослужбовців через запровадження інноваційних психолого-педагогічних технологій та методик;

- забезпечити проведення соціальних та психологічних досліджень, видання підручників, посібників, монографій, наукових статей та методичних рекомендацій з питань морально-психологічного забезпечення;

- опрацювати проекти змін до нормативно-правових актів щодо поширення пільг та соціального пакету, передбачених для військовослужбовців, на резервістів під час проходження ними зборів та виконання завдань у складі штатних підрозділів;

- продовжити розвиток служби військового духовенства (капеланської служби) на багатоконфесійній основі.

З метою поліпшення професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби, до цивільного життя планується:

- забезпечити взаємодію з Міністерством соціальної політики України та державною службою України з питань ветеранів війни та учасників антитерористичної операції в питаннях проведення соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби;
- продовжити співпрацю з Травним фондом НАТО – Україна зі створення системи зміни військової кар’єри на професійну цивільну з метою реформування існуючої системи соціальної та професійної адаптації військовослужбовців Збройних Сил та інших військових формувань у відповідності до принципів та підходів, прийнятих у державах – членах НАТО;
- взяти участь у розробці програми соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, направленої на підтримання протягом певного часу відповідного рівня життя осіб, звільнених з військової служби, та їх максимальну інтеграцію в соціально-економічний процес у країні;
- здійснити координацію діяльності органів військового управління щодо створення умов для соціальної та професійної адаптації військовослужбовців до цивільного життя на етапі підготовки до звільнення з військової служби.

4.4.4. Очікувані результати та перспективи розвитку

Запровадження, з урахуванням передового досвіду держав – членів НАТО, заходів щодо істотного посилення соціальної та гуманітарної спрямованості військової кадрової політики у Збройних Силах, змін у ментальності військовослужбовців на основі європейських цінностей та перетворення соціального чинника у важливий інструмент під час вирішення завдань професіоналізації Збройних Сил, дозволять:

- підвищити в суспільстві престиж військової служби;
- подолати існуючі тенденції відтоку кваліфікованих спеціалістів;
- сприяти комплектуванню професійним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби;
- створити належні умови для проходження військової служби, проживання, навчання і відпочинку військовослужбовців та членів їх сімей;
- проводити заходи з соціальної та професійної адаптації до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби.

5. Прикінцеві положення

Реалізація положень Концепції дозволить створити комплексну, ефективну, економічно доцільну та обґрунтовану систему забезпечення військ (сил) професійно підготовленими, з високими морально-діловими якостями військовослужбовцями, здатними якісно вирішувати складні військово-професійні завдання в мирний час та в особливий період.

Впровадження Концепції здійснюється шляхом розробки та виконання Плану дій (Дорожньої карти) реалізації Концепції військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року (далі – План дій), який затверджується Міністром оборони України та містить:

- основні завдання щодо реалізації Концепції;
- перелік конкретних заходів за основними напрямками розвитку військової кадрової політики з визначенням відповідальних за їх виконання органів військового управління, термінів виконання та очікуваних результатів.

План дій розроблюється відповідно до визначених стратегічних та оперативних цілей Стратегічного оборонного бюлетеня України, уведеного в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, Державної програми розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведеної в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73/2017, Плану дій щодо впровадження оборонної реформи у 2016 – 2020 роках (Дорожньої карти оборонної реформи), інших існуючих концепцій, програм та планів за напрямками розвитку Збройних Сил.

До опрацювання Плану дій можуть залучатись іноземні радники при Міноборони та Генеральному штабі, Представництво НАТО в Україні та експерти держав – членів НАТО.

Загальне керівництво щодо виконання Плану дій покладається на першого заступника Міністра оборони України.

З метою ефективної реалізації положень Концепції:

- створюється група, до складу якої залучаються керівники структурних підрозділів Міноборони та Генерального штабу. На зазначену групу покладаються завдання щодо координації дій органів військового управління з виконання заходів із впровадження цієї Концепції. До виконання завдань за напрямками реалізації цієї Концепції залучаються відповідні наукові установи і ВВНЗ Міноборони та Збройних Сил;
- розробляється План управління ризиками в ході виконання Плану дій.

Заходи, передбачені Планом дій, будуть здійснюватися узгоджено та централізовано Міноборони, Генеральним штабом та іншими органами військового управління Збройних Сил у визначені терміни.

Оцінку результатів впровадження цієї Концепції планується здійснювати щорічно на підставі аналізу виконання заходів відповідно до Плану дій.

Положення цієї Концепції можуть коригуватися та доповнюватися в залежності від змін воєнно-

політичної, оперативно-стратегічної та економічної ситуації, поточних та перспективних завдань Збройних Сил, бюджетного забезпечення їх функціонування та результатів виконання запланованих заходів.

Директор Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України	О. В. Яцино
---	--------------------