

Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року

dep_1427 від 2024.12.29

Статус: Акт чинний

Версія від: 29 грудня 2024

Набуття чинності:

29 грудня 2024 року



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

29.12.2024 № 862/нм

Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року

Відповідно до частини четвертої статті 2 Закону України “Про військовий обов’язок і військову службу”,
наказую:

- Затвердити Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, що додається.
- Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України забезпечити подання цього наказу на державну реєстрацію до Міністерства юстиції України в установленому порядку.
- Цей наказ набирає чинності з дня його офіційного опублікування.

Міністр оборони України	Р. Умєров
--------------------------------	------------------

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства оборони України

від 29.12.2024 № 862/нм

**Стратегія
залучення, розвитку та утримання людського капіталу в
силах оборони України на період до 2027 року**

Загальна частина

Збройна агресія Російської Федерації проти України зруйнувала систему міжнародної безпеки та європейської стабільності. Внаслідок бойових дій кількість внутрішньо переміщених осіб сягнула 4 млн., близько 6,5 млн. громадян України виїхало за кордон тікаючи від війни.

Втрати людських ресурсів через російську агресію, низький коефіцієнт народжуваності, високий рівень смертності (близько третини українців помирають у віці до 65 років) та збільшення масштабів еміграції у пошуках кращого життя негативно впливає на чисельність резерву людських ресурсів як на теперішній час, так і в довгостроковій перспективі.

Зазначені проблеми негативно впливають на гарантоване задоволення потреб у людських ресурсах Збройних Сил України (далі – Збройні Сили), законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, на які Конституцією та законами України покладено функції із забезпечення оборони держави (далі – сили оборони України) як під час широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, так і у післявоєнний період, здійснення заходів оборонної реформи, спрямованої на посилення спроможностей сил оборони України, підвищення їх готовності до виконання завдань за призначенням та участі у проведенні спільних із підрозділами НАТО операцій (бойових дій).

Цей виклик потребує більш уніфікованого, комплексного та стратегічно скоординованого підходу до розбудови системи залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України.

Першим кроком на цьому шляху стало затвердження Міністром оборони України у травні 2024 року Політики залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони (далі – Політика).

Логічним продовженням задекларованих у Політиці напрямків та принципів трансформації є розробка Міністерством оборони України Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року (далі – Стратегія).

Стратегія визначає цілі та основні завдання, що стоять перед державою у сфері формування людського капіталу, як на пряму забезпечення національної безпеки України, а також індикатори їх досягнення, що дозволить проводити моніторинг, ефективне планування, належне оцінювання інвестицій у людський капітал сил оборони України.

Реалізація Стратегії дозволить створити цілісну систему залучення, підготовки, навчання, ефективного застосування та утримання людського капіталу відповідно до потреб сил оборони України в умовах воєнного стану, у післявоєнний період та в мирний час, сформувати в суспільстві оборонну свідомість щодо захисту суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечити розвиток у кожної особистості стійкої мотивації до військової служби (державної служби або праці) та можливості їх повноцінної самореалізації в сфері оборони держави.

Ключові принципи та положення Стратегії поширюються на складові сил оборони України, посади в яких комплектуються військовослужбовцями, а саме: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державну спеціальну службу транспорту, Національну гвардію України, Державну прикордонну службу України.

Положення Стратегії поширюються на інші державні органи, що залучаються до її реалізації.

Особливості реалізації ключових принципів та положень Стратегії, її впровадження в кожній складовій сил оборони України, а також Службі безпеки України, Службі зовнішньої розвідки України, Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України, Управлінні державної охорони України, як складових сектору безпеки і оборони, визначаються ними з огляду на врегульовану законодавством специфіку організації їх діяльності.

Правовою основою Стратегії є Конституція України та інші 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 2021 року № 72/2021 “Про річні національні програми під егідою Комісії Україна - НАТО”, Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2023 року № 1322, Концепція трансформації системи військової освіти, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1490, інші нормативно-правові акти з питань безпеки і оборони України, що регулюють питання формування та розвитку людського капіталу в силах оборони України.

Визначення термінів, що застосовуються в Стратегії

У Стратегії терміни вживаються в такому значенні:

військові звання – визначені законом ранги військовослужбовців в системі ієрархічних зв'язків військової організації, що відображають їх професійні компетентності, службове становище, відповідальність та владні повноваження;

військова освіта – вид спеціалізованої освіти, що спрямовується на набуття особою професійних компетентностей відповідно до військової спеціалізації, формування та розвиток її індивідуальних здібностей та може здобуватися одночасно з профільною середньою, професійною (професійно-технічною), фаховою передвищою чи вищою освітою;

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 сил оборони України;

добросесність – спрямованість дій особи, уповноваженої на виконання функцій держави, на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих їй повноважень;

залучення на військову службу – процес виконання завдань із комплектування сил оборони України вмотивованими військовослужбовцями з відповідними особистісними якостями, що включає комплекс заходів щодо професійної орієнтації, відбору та прийняття (призову) громадян на військову службу;

кадрова безпека – це стан, при якому мінімізовані ризики та загрози, пов'язані з персоналом, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності сил оборони України і виконання покладених на них

завдань;

кадровий менеджмент (управління персоналом, управління людськими ресурсами) – процес планування, організації, координації та контролю, пов'язаний із залученням громадян на військову службу, їх освітою та підготовкою, супроводженням кар'єри, мотивацією, звільненням з військової служби, а також переходом від військової кар'єри до цивільного життя;

комплектування сил оборони – це комплекс заходів, які організовуються і здійснюються командувачами (командирами, начальниками) усіх рівнів, спрямованих на якісне, планомірне та гарантоване забезпечення сил оборони України військовонавченим персоналом та людським ресурсом і включають: визначення потреби, призов та (або) прийняття на військову службу, підготовку та призначення на посади;

людський капітал сил оборони – персонал сил оборони України із сукупністю сформованих і розвинутих, в межах службової діяльності та у наслідок відповідної підготовки, здібностей, навичок, особистих рис і мотивацій, що використовуються у службовій діяльності, сприяють зростанню професійної компетентності і завдяки цьому впливають на рівень готовності військ (сил) до виконання завдань за призначенням;

людські ресурси – призовники, військовозобов'язані та резервісти (зі складу військового оперативного резерву) з відповідним потенціалом розвитку, які придатні до військової служби за станом здоров'я, мають визначений рівень фізичної підготовки і освіти та перебувають на військовому обліку для комплектування сил оборони України;

персонал сил оборони – особовий склад, а також резервісти, які проходять службу у військовому резерві сил оборони України;

підготовка персоналу – процес формування та розвитку необхідних для виконання службових обов'язків знань, умінь та навичок, удосконалення професійних якостей відповідно до потреб та завдань сил оборони України;

планування персоналу – цілеспрямований процес щодо визначення необхідної кількості персоналу, підготовленого до виконання завдань у визначений строк у потрібному місці в мирний час та особливий період;

політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони України – це узгоджений курс формування та реалізації в силах оборони України державної політики щодо створення цілісної системи залучення, підготовки, навчання, ефективного застосування та утримання людського капіталу відповідно до потреб сил оборони України в умовах воєнного стану та у післявоєнний період, забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби (державної служби або праці) та можливості повноцінної самореалізації в сфері оборони держави;

професійна військова освіта – спеціалізована освіта військового спрямування, яка здобувається за освітніми програмами на відповідних рівнях військової освіти з метою вдосконалення професійного рівня військового фахівця та набуття фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій;

рекрутинг – система заходів щодо активної комунікації, пошуку, добору та залучення кандидатів для комплектування сил оборони України працівниками, військовослужбовцями та резервістами;

ротация військовослужбовців – процес планового призначення військовослужбовців на рівнозначні посади з метою набуття необхідних 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, органу управління, з'єднання, військової частини, органу, підрозділу, вищого військового навчального закладу, військового навчального підрозділу закладу вищої освіти, закладу фахової передвищої військової освіти, військового ліцею, установи або організації (посадова особа, на яку покладено завдання роботи з персоналом, де штатом не передбачено відповідного органу або окремої штатної посади) в силах оборони України, призначений для формування та реалізації військової кадрової політики (політики людського капіталу), їх комплектування особовим складом у мирний час, а також військовозобов'язаними та резервістами в особливий період, ведення обліку, проведення організаційно- штатної роботи, забезпечення проходження військової служби (трудової діяльності) громадянами України, іноземцями та особами без громадянства відповідно до законодавства України;

система залучення, розвитку та утримання людського капіталу складових сил оборони України – сукупність цілей, завдань, функцій організаційних структур спрямованих на забезпечення високої ефективності функціонування підготовки та залучення громадян до проходження військової служби, безперервна освіта і підготовка персоналу, його ефективне використання, реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя та забезпечення ветеранської політики;

система кадрового менеджменту (система управління персоналом) – сукупність цілей, завдань, функцій організаційної структури управління персоналом у силах оборони України в процесі планування, обґрунтування, формування, прийняття та реалізації управлінських (кадрових) рішень.

Опис основних проблем, що обумовили прийняття Стратегії

Зовнішньополітичне середовище та рівень загроз

На регіональному рівні безпекове середовище на Європейському субконтиненті визначають такі ключові гравці – Сполучені Штати Америки (далі – США), Європейський Союз (далі – ЄС), Велика Британія та Російська Федерація. Водночас, роль США та Великої Британії у загальноєвропейських процесах зростає. Ці країни виступають основними провідниками європейської безпеки як держав східного флангу НАТО, так і України.

ЄС та НАТО проводять політику стримування Російської Федерації шляхом політичного та економічного тиску з одночасним нарощуванням своєї військової могутності. Північноатлантичний альянс залишається фактично єдиною ефективною системою колективної оборони у світі. Водночас, вищим політичним керівництвом країни запроваджується нова архітектура внутрішньої та глобальної безпеки шляхом укладення двосторонніх безпекових угод. На сьогодні, Україна вже підписала 25 угод з партнерами, включно з Європейським Союзом і всіма країнами G7.

Головною загрозою для України залишається Російська Федерація, яка продовжує докладати зусилля зі знищення української державності, культури та ідентичності. У своїй зовнішній політиці агресор використовує військову силу для недопущення економічного відновлення України, перешкоджання

розбудові сил оборони нашої держави, а також створення несприятливих умов для інтеграції української держави до ЄС та НАТО. Російська Федерація не припиняє спроб розширити окупацію українських територій. Крім того, ворог застосовує й інші форми і методи впливу на Україну, а саме: енергетичний, релігійний та мовний фактори, інформаційну війну та інші заходи.

Майбутнє України на зовнішньополітичній арені буде залежати від її зусиль у налагодженні ефективної взаємодії з ЄС та НАТО. Провідна роль у забезпеченні вагомості цих зусиль відводиться силам оборони України та їх персоналу.

Соціально-економічне становище

Відповідно до офіційної статистики, на початку 2022 року в Україні мешкало 41,2 млн жителів (без урахування Автономної Республіки Крим, міста Севастополя та тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей). Геноцидний тип ведення війни Російською Федерацією супроводжується масовими військовими злочинами її армії проти людяності, що призвело до міграції та внутрішнього переміщення близько 11 мільйонів українців.

Кількість людей, які виїхали з України, продовжує перевищувати кількість тих, хто повернувся. За даними Управління верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), станом на 15 липня 2024 року по всій Європі зареєстровано 6 млн українських біженців. За межами Європи перебувають ще 558,3 тис. мігрантів.

Війна також негативно вплинула на рівень народжуваності в Україні та можливість повноцінної заміни поколінь. Якщо у 2021 році в Україні середній показник народжуваності (у розрахунку кількості дітей на одну жінку) становив 1,2, то у 2022 році цю цифру оцінюють в 0,9. У майбутньому очікується ще більше падіння народжуваності. За попередніми підрахунками, орієнтовний показник народжуваності зменшиться приблизно до 0,7 дитини на одну жінку. Через це медіанний вік українського населення до 2040 року зросте з 41 до 50 років.

Втрати людських ресурсів через російсько-українську війну негативно впливають на чисельність військового резерву як на теперішній час, так і в довгостроковій перспективі. У 2030 році найбільшою когортою у мобілізаційному потенціалі країни будуть люди 45-54 років.

Цей виклик потребує інноваційних підходів і використання досвіду країн, що перебувають або перебували раніше в стані війни, для залучення необхідної кількості осіб чоловічої і жіночої статі до сил оборони України.

Разом з тим, в Україні відмічається погіршення економічної ситуації. Основним джерелом забезпечення економічної стабільності та наповнення державного бюджету нашої держави залишається зовнішня фінансово- економічна допомога. За останніми оцінками Світового банку та організацій- партнерів, вартість відновлення в Україні зросла до \$486 млрд, що більш ніж удвічі перевищує розмір довоєнної економіки України у 2021 році.

В умовах, що склалися внаслідок російської агресії, наша держава потребує щонайменше 8 млрд. доларів США на місяць лише для того, щоб

покрити безпосередні збитки, спричинені заморожуванням цілих секторів економіки. За оцінками Європейського банку реконструкції та розвитку, понад 30% українських компаній зупинили виробництво, причому війна безпосередньо торкнулася територій, на яких виробляється понад 60% ВВП України.

При цьому державі Україна ще належить оцінити руйнування завдані багатьом нашим містам і селам, коли кожен день бойових дій тільки їх збільшує.

Проблеми комплектування сил оборони України

У процесі опору ядерній державі-агресору в наймасштабнішому збройному конфлікті на території Європи з часів Другої світової війни, наші Захисники і Захисниці постійно відчують на собі наслідки не вирішених системних проблем, що притаманні складовим сил оборони України з моменту набуття незалежності. Ці системні проблеми, а також проблеми, які виникли в процесі широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, негативно впливають на комплектування сил оборони України та мотивацію громадян до проходження військової служби.

Основними причинами зазначених проблем є:

- низький рівень реалізації заходів щодо національно-патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян, недостатня кількість загальнодержавних інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію військової служби та мотивацію до виконання конституційного обов'язку щодо захисту України;
- відсутність на державному рівні ефективного механізму реалізації державної політики у сфері військово-патріотичного виховання, формування активної громадянської позиції та національно-патріотичної свідомості громадян України;
- нескоординованість дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо утвердження позитивного іміджу та престижу військової служби в суспільстві, а також нівелювання спроб цілеспрямованого інформаційного впливу держави-агресора та її агентів щодо дискредитації військовослужбовців та сил оборони України в цілому;
- недосконалість нормативно-правових актів у сфері проходження військової служби усіма категоріями військовослужбовців, соціального і правового захист військовослужбовців та членів їх сімей;
- недостатній рівень інформаційної взаємодії та інтеграції Реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів (далі – Реєстр) з відповідними державними реєстрами, базами даних інших державних органів, 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 персональних даних та статусу;
- низький рівень автоматизації та цифровізації процесів обліку і управління персоналом;
- наявність корупційних ризиків в роботі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, а також військово-лікарських комісій під час проведення заходів мобілізації, пов'язаних з недосконалістю системи військового обліку людських мобілізаційних ресурсів та процедури визначення придатності громадян за станом здоров'я до проходження військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період;
- недосконалість системи комплектування, здійснення відбору та добору кандидатів на посади у сили оборони без урахування їх досвіду, здібностей, освіти й фаху, мотивації і бажання щодо проходження військової служби за обраною військово-обліковою спеціальністю;
- недостатня зорієнтованість існуючої системи управління персоналом на забезпечення прозорості та

добročесності процедур підбору, розстановки, призначення військовослужбовців на посади та присвоєння їм чергових військових звань;

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

- неінтегрованість системи військової освіти із системою управління кар'єрою;

- в системі управління кар'єрою не повною мірою враховуються зміни в системі професійної військової освіти та підготовки персоналу сил оборони України в частині реалізації принципу "Освіта впродовж військової кар'єри";

- недостатня практична готовність випускників вищих військових навчальних закладів (далі – ВВНЗ), військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти (далі – ВНП ЗВО), закладів фахової передвищої військової освіти (далі – ЗФПВО) та навчальних центрів до виконання обов'язків за призначенням, зміст військової освіти не повною мірою забезпечує врахування набутого бойового досвіду застосування військ (сил) для вдосконалення навченості та ефективного виконання завдань за призначенням;

- недосконалість системи мовної підготовки не забезпечує достатній рівень володіння іноземними мовами персоналом для досягнення взаємосумісності сил оборони України з державами – членами НАТО;

- недостатня роль особистості командира-лідера у формуванні свідомості підлеглих та культури взаємовідносин між начальниками 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 (підрозділах) та органах військового управління (органах управління) нового стилю керівництва і управління на основі взаємоповаги між начальниками та підлеглими, а також змін у ментальності (способу мислення) військовослужбовців відповідно до європейських морально-етичних цінностей;

- декларативний характер частини пільг, соціальних і правових гарантій військовослужбовців та членів їх сімей;

- невідповідність структури грошового забезпечення військовослужбовців принципам та підходам провідних держав – членів НАТО, не конкурентоспроможність рівня грошового забезпечення військовослужбовців на ринку праці України, відсутність механізмів грошових надбавок за постійне підвищення кваліфікації та саморозвиток, що не стимулює до кар'єрного зростання та підвищення професійної майстерності;

- недосконалість системи забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житлом, недостатня кількість соціально-побутових об'єктів інфраструктури військових містечок, неефективна система грошової компенсації військовослужбовцям за піднайом житла;

- високий середній вік військовослужбовців, що проходять військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період;

- відсутність прозорого механізму щодо визначення придатності до військової служби за станом здоров'я;

- недосконалість системи підготовки з надання домедичної та медичної допомоги, відсутність моніторингу якості підготовки;

- відсутність чіткої взаємодії та розподілення ролей між цивільною та військовою медициною, дублювання функцій цивільної та військової медицини, що призводить до надмірних фінансових витрат та неефективного застосування медичного персоналу;
- недостатність спроможностей військової медицини 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 захворювань, хвороб, поранень, травм, контузій, каліцтв, отриманих під час виконання бойових (спеціальних) завдань;
- недосконалість системи охорони здоров'я військовослужбовців та членів їх сімей;
- відсутність механізму забезпечення безперервної медичної допомоги військовослужбовцям під час проходження служби; необхідність розбудови системи для проведення реінтеграційних заходів із військовослужбовцями, які повернулися з примусової ізоляції (полону);
- недосконалість психологічного відновлення персоналу під час бойової (службової) діяльності, поновлення та збереження його психічного здоров'я 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 дотримання цих гарантій, невідповідність цієї системи принципам, прийнятим у збройних силах держав – членів НАТО.

Усі ці та інші причини відчутно впливають на ефективність та якість виконання завдань із захисту нашої держави та мотивацію громадян України активно долучатися до виконання свого конституційного обов'язку щодо оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності.

Ураховуючи наведене, подальше підвищення спроможностей військових частин (підрозділів) сил оборони України щодо довготривалого виконання завдань за призначенням в умовах сучасних викликів і загроз потребує впровадження нових, трансформованих за принципами НАТО, підходів щодо залучення, розвитку та утримання вмотивованого, професійного і навченого персоналу в силах оборони України.

Візія, мета та строки реалізації Стратегії

Візія

Сили оборони України укомплектовані у необхідній для оборони держави кількості підготовленим та вмотивованим персоналом, спроможні забезпечити суверенітет і територіальну цілісність держави за рахунок ефективно діючої системи залучення, розвитку та утримання людського капіталу, мають спроможність доукомплектування відповідно до загроз і завдань.

Цілісна та узгоджена система залучення, розвитку та утримання людського капіталу сил оборони України дозволяє ефективно реалізовувати весь потенціал людського капіталу в умовах воєнного стану, у післявоєнний період та в мирний час дотримуючись засадничих євроатлантичних принципів прозорості, справедливості, меритократичності, людиноцентричності, доброчесності, поваги до гідності та життя людини. Всі складові системи здійснюють розвиток у кожної особистості стійкої мотивації до військової служби, самореалізацію такої особистості в силах оборони України та забезпечують ефективне функціонування підготовки та залучення громадян до військової служби, управління кар'єрою, що

інтегрована з професійною військовою освітою та новою системою грошового забезпечення, а також реінтеграцію військовослужбовців у цивільне життя, реалізацію ветеранської політики та забезпечення їхньої продуктивної ролі в суспільстві.

Мета

Створення цілісної та узгодженої системи залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України в умовах воєнного стану, у післявоєнний період та в мирний час.

Для досягнення цієї мети передбачається:

- оновити військову кадрову політику шляхом формування та реалізації політики залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України;
- забезпечити утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування у громадян оборонної свідомості та мотиваційної готовності до збройного захисту держави;
- удосконалити систему підготовки громадян до оборони Вітчизни шляхом подальшого запровадження базової військової служби, базової загальновійськової підготовки громадян України у закладах вищої освіти та підтримання фахових військових компетентностей впродовж життя;
- удосконалити та цифровізувати систему обліку людських ресурсів та персоналу сил оборони України, автоматизувати процес управління персоналом;
- удосконалити систему проведення мобілізації людських ресурсів для комплектування сил оборони України за штатами воєнного часу;
- здійснити комплектування сил оборони України за рахунок впровадження дієвих та ефективних систем рекрутингу та комплектування;
- підвищити мотивацію громадян до тривалого проходження військової служби на професійній основі за рахунок удосконалення систем управління військовою кар'єрою, військової освіти і підготовки, охорони фізичного та психічного здоров'я, гарантування соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, гендерної рівності у всіх аспектах проходження військової служби;
- удосконалити існуючу систему управління персоналом шляхом її трансформації у систему кадрового менеджменту відповідно до принципів та підходів держав – членів НАТО;
- створити організаційну (корпоративну) культуру, що базується на принципах довіри, впевненості, відкритості та взаємної поваги;
- запровадити систему підготовки та набуття офіцерським та сержантським складом компетентностей лідера;
- запровадити дієвий механізм взаємодії підрозділів сил оборони України та надавачів соціальних, медичних, правничих, освітніх та інших публічних послуг з метою задоволення потреб військовослужбовців та членів їх сімей;
- запровадити нову систему переходу військовослужбовців від військової кар'єри до цивільного життя;
- запровадити дієву ветеранську політику, підвищити ефективність залучення цивільного персоналу до сил оборони України;
- налагодити процес залучення ветеранів війни на державну службу (роботу) до державних органів, в тому

числі до центральних органів виконавчої влади, які відповідно до закону здійснюють керівництво військовими формуваннями, органів військового управління (органів управління) сил оборони України, органів місцевого самоврядування;

- сформувати у суспільстві сприйняття загиблих (померлих) військовослужбовців як героїв, підвищити соціальний статус членів їх родин;

- розробити нормативно-правовий акт вищої юридичної сили (Кодекс військової служби), який поєднає в собі питання правового регулювання відносин між державою і громадянами України стосовно виконанням ними конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, визначення загальних засад проходження військової служби в Україні; військового обліку та підготовки до військової служби, направлення для проходження базової військової служби; залучення на військову службу; проходження військової служби та служби у військовому резерві виконання військового обов'язку в запасі, правового і соціального захисту військовослужбовців і членів їх сімей, а також військовозобов'язаних (резервістів).

Очікування:

- складових сил оборони України, як роботодавця, від персоналу:

- вмотивований та підготовлений персонал, що поділяє та підтримує ключові цінності та принципи сил оборони України, готовий до виконання завдань за призначенням.

персоналу від складових сил оборони України, як роботодавця:

- сили оборони України це престижний та привабливий роботодавець на ринку праці, що забезпечує підтримку прагнень щодо дотримання прав і свобод, можливостей професійного розвитку, прозорості кар'єри, гарантій з боку держави як під час служби, так і після її завершення.

Стратегію передбачається реалізувати до 2027 року.

Стратегічні, оперативні цілі, завдання та індикатори досягнення

Результативності

Стратегічна ціль 1. Забезпечення високої ефективності функціонування систем підготовки та залучення громадян до проходження військової служби

Оперативна ціль 1.1. Утвердження української національної та громадянської ідентичності. Формування мотиваційної готовності до збройного захисту держави

Основні завдання:

- формування у суспільстві оборонної свідомості – свідомого сприйняття та готовності громадянина до захисту незалежності і територіальної цілісності України;
- втілення в життя державної політики героїв, з урахуванням таких ключових елементів: вшанування та повага, освітній вплив, збереження та розвиток культурної спадщини, соціальна інтеграція;
- забезпечення популяризації, формування престижу та позитивного іміджу військової служби.

Оперативна ціль 1.2. Розбудова системи підготовки до військової служби

Основні завдання:

- підвищення якості початкової загальновійськової підготовки молоді та гармонійного поєднання її з

військово-патріотичним, національно-патріотичним вихованням і громадянською освітою на основі виконання громадянами України конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України;

- розробка та проведення мотиваційно-просвітницької кампанії з формування у громадян готовності до національного спротиву, утвердження у
- суспільній свідомості неухильної необхідності виконання конституційного обов'язку щодо захисту суверенітету і територіальної цілісності України, у тому числі інформування про заходи впливу за його невиконання;
- подальше запровадження базової військової служби громадян України та її практична реалізація;
- проведення базової загальновійськової підготовки громадян України у закладах вищої освіти всіх форм власності та створення механізму перевірки якості виконання цієї підготовки;
- забезпечення формування та нарощування військового людського ресурсу;
- налагодження взаємодії з громадянським суспільством з метою усвідомлення всіма громадянами спільності справи оборони держави, а також підвищення ефективності навчання приватними особами (громадськими організаціями) майбутніх воїнів навичкам ведення сучасних бойових дій;
- розробка та впровадження процедури адаптації осіб, залучених до військової служби, на її початковому етапі;
- забезпечення популяризації здорового способу життя серед молоді, формування сталих традицій та мотивації до занять фізичною культурою і спортом як важливих складових повноцінного розвитку людини, її здоров'я та національно-патріотичного виховання, проведення дитячо-юнацьких змагань на військово-спортивну тематику.

Оперативна ціль 1.3. Удосконалення системи обліку людських ресурсів в силах оборони України

Основні завдання:

- систематичне проведення якісного та всеохоплюючого аналізу актуальної демографічної ситуації в Україні;
- забезпечення належного обліку людських ресурсів шляхом електронної інформаційної взаємодії (обміну відомостями) між єдиним державним реєстром призовників, військовозобов'язаних, резервістів та інформаційно-комунікаційними системами, реєстрами (у тому числі публічними), базами (банками) даних, держателями (розпорядниками, адміністраторами) яких є державні органи;
- впровадження та розвиток єдиного цифрового військово-облікового документу;
- перегляд, удосконалення та цифровізація системи бронювання військовозобов'язаних для збалансованого забезпечення наповнення людськими ресурсами економіки та сил оборони України в умовах захисту від зовнішньої агресії, запровадження прозорого, зрозумілого і справедливого механізму бронювання з урахуванням нагальних потреб держави.
- перегляд та вдосконалення механізму присвоєння первинної військово-облікової спеціальності військовозобов'язаних, із врахуванням інформації про знання, навички, досвід роботи та спроможності особи.

Оперативна ціль 1.4. Підвищення ефективності рекрутингу та комплектування сил оборони України

Основні завдання:

- забезпечення якісного і своєчасного прогнозування та планування потреб у людських ресурсах з метою залучення на військову службу необхідної кількості громадян для комплектування сил оборони України;
- створення принципово нової системи рекрутингу та комплектування, що передбачатиме прогнозованість проходження служби за обраною спеціальністю при вступі громадян на військову службу за контрактом та сприятиме якісному комплектуванню сил оборони України вмотивованими військовослужбовцями;
- проведення всеохоплюючих рекрутингових інформаційних кампаній, що будуть спрямовані на різні цільові групи, залежно від статі, віку, місця проживання, освіти та інших аспектів;
- формування прозорої та зрозумілої політики визначення придатності громадян до військової служби за станом здоров'я;
- підвищення рівня залучення жінок на військову службу;
- забезпечення співпраці сил оборони України з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, а також започаткування нових щорічних конкурсів для обдарованої молоді з метою професійного орієнтування та залучення;
- удосконалення системи мобілізації людських ресурсів для комплектування сил оборони України за штатами воєнного часу;
- переведення сил оборони України на професійну основу;
- налагодження ефективної і цифровізованої системи відбору та добору на військову службу за контрактом та за призовом, що сприятиме якісній адаптації громадян до умов проходження військової служби та опанування військово-обліковою спеціальністю, та ефективному виконанню завдань в умовах бойових стрес-чинників, з урахуванням фізичних та психологічних навантажень;
- продовження розвитку служби у військовому резерві, посилення мотивації громадян щодо укладення контрактів на проходження служби у військовому резерві.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

Політику героїв впроваджено на різних рівнях функціонування суспільства, що виражається у визнанні та пошануванні внеску історичних діячів та героїв, які відіграли ключову роль у формуванні й розвитку Української держави, оновлені освітні програми щодо російсько-української війни та історій про сучасних героїв, впроваджені просвітницькі заходи в систему освіти всіх рівнів про вшанування ветеранів війни, створення меморіальних об'єктів, присвячених героям.

Забезпечено високу популярність здорового способу життя серед молоді, існують сталі традиції та мотивації до занять фізичною культурою і спортом, регулярно проводяться дитячо-юнацькі змагання на військово-спортивну тематику.

У суспільстві сформовано сприйняття оборони держави як загальногромадянського обов'язку та готовності до захисту незалежності і територіальної цілісності України, що підтверджується результатами соціологічних досліджень.

Військова служба є однією із найпрестижніших форм трудової зайнятості населення країни, що

виражається у показниках соціологічних досліджень та статистичних даних щодо осіб, які уклали контракт про проходження військової служби.

Кількість громадян, які ухиляються від виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни знижено до мінімуму.

Кількість громадян, які добровільно бажають вступити на військову службу та проходити її протягом тривалого часу, задовольняє потреби сил оборони України.

Забезпечено формування та нарощування військового резерву людських ресурсів.

Запроваджено проходження базової військової служби, створено систему базової загальновійськової підготовки громадян України у закладах вищої освіти всіх форм власності, що дозволить здобути ними військово-облікову спеціальність та набути необхідні навички і уміння для захисту Вітчизни.

Діє мережа громадських об'єднань (організацій), що координує свою діяльність із складовими сектору оборони України та забезпечує ефективну підготовку майбутніх Захисників та Захисниць до ведення сучасних бойових дій.

Запроваджено програми та системи регулярного всеохоплюючого аналізу актуальної демографічної ситуації в Україні для якісного і своєчасного прогнозування та планування потреб у людських ресурсах сил оборони України.

Забезпечено належний облік людських ресурсів шляхом електронної інформаційної взаємодії (обміну відомостями) між єдиним державним реєстром призовників, військовозобов'язаних, резервістів та інформаційно- комунікаційними системами, реєстрами (у тому числі публічними), базами (банками) даних, держателями (розпорядниками, адміністраторами) яких є державні органи.

Впроваджено єдиний цифровий військово-обліковий документ.

Розроблено прозору, зрозумілу, цифровізовану і справедливу систему бронювання військовозобов'язаних для збалансованого забезпечення наповнення людськими ресурсами економіки та сил оборони України в умовах захисту від зовнішньої агресії.

Вдосконалено механізм присвоєння первинної військово-облікової спеціальності військовозобов'язаних, із врахуванням інформації про знання, навички, досвід роботи та спроможності особи.

Створено систему якісного і своєчасного прогнозування та планування потреб у людських ресурсах з метою залучення на військову службу необхідної кількості громадян для комплектування сил оборони України.

Створено систему рекрутингу та комплектування, що передбачає прогнозованість проходження служби та забезпечує ефективний відбір та добір громадян України на військову службу і формування підготовленого військового резерву людських ресурсів.

Налагоджено систему проведення рекрутингових інформаційних кампаній спрямованих на різні цільові групи, залежно від статі, віку, місця проживання, освіти та інших аспектів.

Створено систему відбору та добору на військову службу за контрактом та за призовом, що сприяє якісній адаптації громадян до умов проходження військової служби та опанування військовим фахом з урахуванням фізичних та психологічних навантажень.

Впроваджено зміни до визначення придатності громадян до військової служби за станом здоров'я.

Щороку збільшується кількість жінок, що підписують контракт щодо проходження військової служби у силах оборони України.

Стратегічна ціль 2. Трансформація системи військової освіти та підготовки особового складу сил оборони України відповідно до кращих практик ЄС та НАТО, власного досвіду ведення бойових дій

Оперативна ціль 2.1. Вдосконалення єдиної інтегрованої системи військової освіти

Основні завдання:

- створення системи забезпечення якості військової підготовки, освіти та освітньої діяльності, впровадження доброчесної та прозорої системи оцінювання знань;
- розбудова системи підготовки (у тому числі з надання домедичної та медичної допомоги військовослужбовцям) з урахуванням стандартів країн- членів НАТО та належним забезпеченням інфраструктури, матеріально- технічним обладнанням та професійним інструкторсько-викладацьким складом;
- завершення розроблення та впровадження освітніх програм професійної військової освіти відповідно до досвіду держав – членів НАТО, ЄС та власного досвіду ведення бойових дій складовими сил оборони України;
- аудит, перегляд та удосконалення військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу та заходів щодо підвищення мотивації та стимулювання залучення офіцерів запасу на військову службу до сил оборони України;
- напрацювання єдиних підходів до викладання та вивчення англійської мови персоналом сил оборони України відповідно до стандартів НАТО;

Оперативна ціль 2.2. Розвиток системи професійної військової освіти, її інтеграція з системою управління кар'єрою військовослужбовців

Основні завдання:

- завершення розроблення та введення в дію професійних стандартів за всіма рівнями військової освіти (тактичний, оперативний, стратегічний) для сил оборони України;
- систематичне удосконалення освітніх програм курсів професійної військової освіти відповідно до досвіду держав – членів НАТО, ЄС та власного досвіду ведення бойових дій силами оборони України;
- збільшення кількості фахівців, спроможних розробити освітні програми та навчально-методичні матеріали курсів професійної військової освіти за стандартами НАТО та з урахуванням передового бойового досвіду сил оборони України;
- впровадження вимог стандартів НАТО в освітню діяльність ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО;
- проведення сертифікації (акредитації) курсів професійної військової освіти за стандартами держав – членів НАТО;
- розроблення на короткострокову перспективу та впровадження в дію цільової програми забезпечення освітнього процесу новими, сучасними зразками озброєння і військової техніки, тренажерами, навчально-тренувальними системами, комплексами, лабораторіями, центрами моделювання;

- забезпечення інтегрованості системи професійної військової освіти з системою управління кар'єрою.

Оперативна ціль 2.3. Удосконалення системи підготовки (перепідготовки) та підвищення кваліфікації

Основні завдання:

- аудит та оптимізація курсів підвищення кваліфікації військовослужбовців і працівників сил оборони України з метою оперативного вивчення нових зразків озброєння та військової техніки, стратегій і тактик застосування нових видів озброєння та ведення бою, розвідки й маскування, радіоелектронної боротьби тощо, запровадження новітніх процедур у системі державного управління, а також забезпечення безперервного професійного розвитку, отримання нових знань, умінь і практичних навичок, у тому числі соціально-комунікативних, для виконання обов'язків на посадах за призначенням;
- організація та проведення підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників та інструкторів курсів професійної військової освіти, в тому числі із вивчення англійської мови відповідно до стандартів НАТО.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

В освітньому процесі ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО Збройних Сил та інших складових сил оборони України використовуються повністю оновлені освітні програми, що враховують новітній досвід ведення бойових дій.

Рівень підготовки науково-педагогічних, педагогічних працівників, організаційно-штатна структура ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО, їх матеріально-технічне забезпечення відповідають потребам сил оборони України.

Система підготовки (перепідготовки) та підвищення кваліфікації відповідає потребам сил оборони України та узгоджена з системою військової освіти, яка постійно включає удосконалення та впровадження кращих світових практик.

Впроваджено стандарт НАТО BI-SCD 075-007 “Освіта і підготовка” в освітню діяльність ВВНЗ, ВНП ЗВО та ЗФПВО.

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.

Військовослужбовці сил оборони України спроможні впевнено взаємодіяти з персоналом збройних сил держав – членів НАТО та ЄС.

Система професійної військової освіти інтегрована з системою кадрового менеджменту, реалізовано принцип “Освіта продовжує усієї військової кар'єри”.

Визначені категорії військовослужбовців, державних службовців, працівників сил оборони України пройшли відповідне навчання, володіють англійською мовою на рівні, що забезпечує ефективне виконання функціональних обов'язків (посадових інструкцій).

Стратегічна ціль 3. Трансформація існуючої системи управління персоналом, побудова ефективної системи управління військовою кар'єрою

Оперативна ціль 3.1. Створення системи кадрового менеджменту за принципами та підходами держав – членів НАТО

Основні завдання:

- зміна філософії підготовки та прийняття кадрових рішень шляхом перерозподілу повноважень між командирами (начальниками) та службами персоналу, а саме командири (начальники) здійснюють оцінювання підлеглих, а підготовка та прийняття кадрових рішень здійснюється службами персоналу;
- реформування служб персоналу з метою інституційної підтримки реалізації політики людського капіталу в силах оборони України; приведення їх організаційної структури, основних завдань, функцій та повноважень у відповідність до принципів та підходів держав – членів НАТО;
- здійснення переходу від номенклатурної системи до систему кадрового менеджменту та управління кар'єрою військовослужбовців;
- інтеграція військовослужбовців, призваних на військову службу під час мобілізації, на особливий період, а також військовослужбовців визнаних непридатними до проходження військової служби за станом здоров'я, у систему кадрового менеджменту, що забезпечить їх просування по військовій службі;
- розроблення принципово нового контракту про проходження військової служби (навчання), що передбачає баланс прав та обов'язків між державою та військовослужбовцем;
- розвиток багаторівневих (стратегічний, оперативний, тактичний рівень) цифрових систем обліку та управління персоналом у складових сил оборони України з інтеграцією модулів відбору та добору персоналу, фінансового забезпечення, виплат пільг та компенсацій, оцінкою продуктивності, формування кадрових резервів, планування та управління кар'єрою персоналу, звітності та аналізу даних про персонал;
- забезпечення професійного розвитку фахівців служб персоналу на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях відповідно до стандартів НАТО, зміна ментальності щодо їх провідної ролі та місця в процесі підготовки та прийняття кадрових рішень;
- здійснення дієвого аудиту та моніторингу системи кадрового менеджменту та посилення контролю щодо діяльності служб персоналу, відповідних командирів (начальників) з питань дотримання вимог законодавства щодо проходження військової (державної) служби;
- проведення аудиту кадрових рішень, їх впливу на ефективність застосування та утримання людського капіталу в силах оборони;
- забезпечення наукового, науково-методичного супроводження формування та реалізації політики у сфері управління людським капіталом та системний збір, аналіз і вивчення соціальних факторів (потреб, інтересів, мотивацій тощо).

Оперативна ціль 3.2. Запровадження системи управління військовою кар'єрою за військовим званням

Основні завдання:

- створення законодавчого підґрунтя для впровадження системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, виключивши можливість їх присвоєння достроково та механізму ротації військовослужбовців на рівнозначних посадах;
- вдосконалення системи оцінювання військовослужбовців за принципами та підходами держав – членів НАТО, що забезпечить об'єктивне оцінювання результатів їх службової діяльності та мінімізацію суб'єктивності через залучення різних векторів оцінювання;

- забезпечення персональної відповідальності командирів (начальників) за необ'єктивне оцінювання підлеглих військовослужбовців;
- запровадження нової, зрозумілої та прозорої системи управління кар'єрою, заснованої на меритократичному та людиноцентричному принципах, яка надасть можливість кар'єрного зростання для кожного військовослужбовця, забезпечить бачення перспектив та можливість впливу на власну кар'єру, а також дозволить підвищити рівень свого професійного розвитку і саморозвитку;
- запровадження механізму “кар'єрного огляду” військовослужбовця, що передбачає детальний аналіз проходження військової служби та визначення перспектив подальшого службового використання;
- запровадження прозорих, справедливих, зрозумілих та доброчесних процедур просування військовослужбовців по службі, а також колегіального підходу до відбору кандидатів за рейтинговим принципом;
- запровадження обов'язкової ротації військовослужбовців на посадах у межах військового звання та військово-облікової спеціальності з урахуванням зміни напрямку діяльності та умов проходження служби;
- запровадження принципу “Зростає або йде”, коли військовослужбовців з числа осіб офіцерського та сержантського складу, які досягли граничного строку перебування у військовому званні та не демонструють потенціалу для просування по службі, звільнятимуть з військової служби, що відкриє шлях до кар'єрного зростання для найбільш талановитих, вмотивованих і професійно підготовлених військовослужбовців.

Оперативна ціль 3.3. Розвиток військового лідерства

Основні завдання:

- забезпечення імплементації вимог до військових лідерів щодо набуття ними необхідних освітніх та професійних компетентностей у систему військової освіти, підготовки та самоосвіти під час проходження військової служби;
- формування професійної культури військового лідера, що відповідає принципам і стандартам НАТО та базується на довірі, впевненості, відкритості та взаємній повазі;
- формування жіночого лідерства для підвищення рівня залучення та утримання жінок на військовій службі;
- запровадження інституту військового менторства, що базується на принципах взаємної довіри і поваги та забезпечує ефективну передачу досвіду від ментора до менш досвідченого військовослужбовця.

Оперативна ціль 3.4. Розвиток професійного сержантського корпусу сил оборони України

Основні завдання:

- забезпечення імплементації Концепції розвитку професійного сержантського корпусу Збройних Сил та створення на її основі відповідних концепцій, програм, стратегій для інших складових сил оборони України;
- унормування питань подальшого розширення прав, повноважень та відповідальності сержантського (старшинського) складу щодо забезпечення виконання підрозділами завдань за призначенням та покладання на сержантів (старшин) повної відповідальності за індивідуальну підготовку підпорядкованого особового

складу;

- комплектування сил оборони України вмотивованим та професійним сержантським (старшинським) складом, готовим проходити військову службу за євроатлантичними принципами;
- забезпечення функціонування системи багаторівневої підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу, її синхронізація із системою професійної військової освіти офіцерського складу та системою підготовки сержантського складу збройних сил держав – членів НАТО;
- створення необхідних умов проходження військової служби та управління кар'єрою сержантів (старшин) з метою забезпечення довгострокового проходження військової служби за контрактом саме на посадах сержантського (старшинського) складу.

Оперативна ціль 3.5. Розбудова та підтримання на належному рівні системи доброчесності персоналу

Основні завдання:

- формування у військовослужбовців сил оборони України культури нульової толерантності до корупції;
- підвищення обізнаності персоналу сил оборони України щодо свобод людини та громадянина, їхніх прав та обов'язків відповідно до статутів та інших нормативно-правових актів;
- забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності органів військового управління (органів управління), установ та організацій складових сил оборони України;
- вдосконалення процедури вивчення рівня доброчесності персоналу та проведення психофізіологічного дослідження із застосуванням поліграфа для посад з високим та підвищеним рівнем корупційних ризиків;
- розбудова системи забезпечення кадрової безпеки сил оборони України, за рахунок впровадження комплексу заходів, спрямованих на попередження, виявлення та мінімізацію ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом;
- розроблення системи оцінки вразливих до корупції посад у силах оборони України та відпрацювання методології цільової роботи з особами, які обіймають такі посади з урахуванням досвіду держав – членів НАТО.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

Система кадрового менеджменту складових сил оборони України повністю забезпечує їх потреби у персоналі та ефективне використання наявного людського ресурсу.

Змінено філософію підготовки та прийняття кадрових рішень. Реформовано систему кадрового менеджменту, підготовка та прийняття кадрових рішень здійснюється службами персоналу, командири (начальники) мають визначальні повноваження щодо об'єктивного оцінювання підлеглих. Система оцінювання військовослужбовців дозволяє об'єктивно та неупереджено проводити оцінювання, а результати оцінювання набули вирішального значення при прийнятті рішення щодо подальшого службового використання військовослужбовців. Командири (начальники) несуть персональну відповідальність за необ'єктивне оцінювання, а служби персоналу – за прийняті кадрові рішення.

Результати аудитів системи кадрового менеджменту застосовано для оцінки їх впливу на ефективність застосування та утримання людського капіталу в силах оборони України.

Результати внутрішніх та зовнішніх оцінок (незалежних інституцій) відображають повну інтеграцію

системи управління персоналом до принципів та стандартів НАТО.

Система кадрового менеджменту є інклюзивною і враховує інтеграцію військовослужбовців військової служби за мобілізацією.

Забезпечено наукове, науково-методичне супроводження формування та реалізації політики у сфері управління людським капіталом та системний збір, аналіз і вивчення соціальних факторів (потреб, інтересів, мотивацій тощо).

Створено ефективну, побудовану на меритократичному та людиноцентричному принципах систему управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням, що забезпечує прозорі та доброчесні процедури під час просування по службі військовослужбовців, державну політику гендерної рівності, а також яка інтегрована з новими системами військової освіти та грошового забезпечення, що, в цілому, забезпечує кар'єрне зростання найбільш талановитих, вмотивованих і професійно підготовлених військовослужбовців.

Запроваджено колегіальний підхід до відбору кандидатів за рейтинговим принципом та обов'язкову ротацію військовослужбовців на рівнозначних посадах для набуття відповідних компетентностей.

Забезпечено відповідність військових звань військовослужбовців штатно- посадовим категоріям займаних посад.

Запроваджено механізм “кар'єрного огляду” військовослужбовця, що передбачає детальний аналіз пройденої військової служби та визначення перспектив подальшого службового використання.

Офіцерський та сержантський склад набув нового стилю військового лідерства.

Інститут військового менторства забезпечує ефективну передачу досвіду від ментора до менш досвідченого військовослужбовця та базується на принципах взаємної довіри і поваги.

Культура відносин між командирами і підлеглими забезпечує довіру та взаємоповагу між різними категоріями військовослужбовців, гендерну рівність, унеможливлює дискримінацію, насильство за ознакою статі та сексуальні домагання.

Сержантський корпус Збройних Сил та інших складових сил оборони України укомплектовано професійним та вмотивованим особовим складом, здатним у взаємодії з офіцерами протидіяти сучасним викликам.

Підвищено обізнаність персоналу сил оборони України щодо свобод людини та громадянина, їхніх прав та обов'язків відповідно до статутів та інших нормативно-правових актів.

Система кадрової безпеки сили оборони України забезпечує стан при якому мінімізовані ризики та загрози, пов'язані з персоналом, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності сили оборони України і виконання покладених на них завдань.

Розбудована система доброчесності у роботі з персоналом забезпечує нульовий рівень толерантності до корупції та просування по службі доброчесного, відданого інтересам захисту держави персоналу.

Стратегічна ціль 4. Створення ефективної системи мотивації до проходження військової служби та утримання найбільш кваліфікованого персоналу

Оперативна ціль 4.1. Впровадження ефективних механізмів мотивації військовослужбовців

Основні завдання:

- проведення модернізації системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їх сімей та працівників, осіб, звільнених у запас або відставку, а також членів сімей військовослужбовців, які загинули (померли), зникли безвісти, стали особами з інвалідністю під час проходження військової служби або потрапили в полон у ході бойових дій (війни) чи під час участі в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки;
- удосконалення порядку отримання статусу учасника бойових дій та надання соціальних послуг, забезпечення цифровізації всіх соціальних послуг військовослужбовцями та членами їх сімей;
- створення умов, в яких сили оборони України стануть конкурентоспроможними роботодавцями;
- впровадження нової системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі базової ставки залежно від військового звання, удосконалення спеціальних виплат (винагород) за виконання бойових та спеціальних завдань, зважаючи на принципи справедливості, прозорості та впливу на мотивацію;
- створення оновленої системи медичного забезпечення персоналу сил оборони України та розбудова системи надання домедичної та догоспітальної допомоги в тактичних умовах, заснованих на підходах та стандартах держав – членів НАТО та адаптованої до стандартів (протоколів) НАТО з урахуванням особливостей ведення бойових дій;
- формування єдиного медичного простору для надання медичної допомоги військовослужбовцям, їх швидкого відновлення та повернення в стрій або до цивільного життя;
- розвиток системи реабілітації військовослужбовців з метою відновлення здоров'я, боєздатності, попередження зниження і втрати працездатності, ускладнень і рецидивів захворювань з використанням сучасних клінічних протоколів, які застосовуються в державах – членах НАТО;
- створення системи моніторингу якості підготовки військовослужбовців з домедичної допомоги;
- розвиток цифрових медичних систем в складових сил оборони України та інтеграція їх з електронною системою охорони здоров'я в Україні;
- здійснення заходів з розбудови системи психологічної підтримки військовослужбовців і членів їх сімей, запровадження оновленої психологічної служби в складових сил оборони України з імplementованими показниками та стандартами країн-партнерів, зі створенням незалежної професійної вертикалі;
- реформування системи житлового забезпечення, як важливої складової компенсаційного і мотиваційного пакета соціального забезпечення та проведення роботи з визначення альтернативних підходів до забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житлом для постійного проживання та наповнення фонду службового житла;
- запровадження оновленої системи компенсації за піднайом житла в залежності від кількості членів сім'ї, регіону та військового звання військовослужбовця;
- запровадження системи заходів соціального супроводу та піклування про родини військовослужбовців, як запоруку підтримки їхньої мотивації до належного виконання військового обов'язку;
- реалізація політики гендерної рівності, запобігання і протидія дискримінації, насильству за ознакою статі

і сексуального домагання;

- створення патронатної служби (служби супроводу) у військових підрозділах, що опікуватиметься військовослужбовцями та членами їх сімей у напрямках: забезпечення належного надання їм соціальних послуг, підтримки у вирішенні побутових питань; регулярної комунікації й моральної підтримки; супроводу поранених у заклади охорони здоров'я; координації та комунікації з сім'ями полонених, зниклих безвісти, загиблих; зміни підходів до заохочення персоналу на основі принципів прозорості, зрозумілості, справедливості та своєчасності заохочення; загальне інформування тощо;
- забезпечення задоволення духовно-релігійних потреб військовослужбовців, працівників та членів їх сімей, розвиток військового капеланства на багатоконфесійній основі;
- запровадження інклюзивних підходів під час залучення та проходження військової служби, що дозволить покращити адаптацію її умов для осіб з інвалідністю, іноземців, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп;
- сприяння розвитку фізичної культури і спорту персоналу сил оборони України та членів їх сімей, розбудова системи всеукраїнських та міжнародних спортивних змагань серед військовослужбовців.

Оперативна ціль 4.2. Забезпечення високого рівня правопорядку та законності

Основні завдання:

- забезпечення високого рівня правопорядку у силах оборони України та взаємодії військового правоохоронного формування з іншими складовими сил
- оборони України під час виконання їх підрозділами завдань та функцій із забезпечення обороноздатності держави;
- забезпечення належного рівня правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, зокрема створення дієвого механізму перевірки та реагування на звернення та скарги;
- введення інституту військового омбудсмена для контролю за дотриманням законних прав та інтересів військовослужбовців;
- удосконалення процедур та механізмів проведення службових перевірок та службових розслідувань;
- посилення правової освіченості та обізнаності військовослужбовців сил оборони України.

Оперативна ціль 4.3. Розбудова системи підтримки сімей військовослужбовців, загиблих та зниклих безвісти військовослужбовців, осіб, які перебували у примусовій ізоляції (полоні)

Основні завдання:

- забезпечення організації та проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів із персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні);
- удосконалення та запровадження механізмів соціальної підтримки членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні, зникли безвісти або загинули.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

Системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їх сімей побудовані на принципах прозорості, справедливості, та відображає сучасні підходи у реформі національної системи соціального захисту в Україні.

Спрощено порядок отримання статусу учасника бойових дій та забезпечено цифровізацію всіх процесів замовлення соціальних послуг військовослужбовцями та членами їх сімей.

Система грошового забезпечення персоналу сил оборони України побудована на основі базової ставки залежно від військового звання, відповідає принципам та підходам, прийнятим в державах – членах НАТО, а саме: прозорості, зрозумілості, справедливості і доброчесності. Підходи до преміювання враховують досягнення військової служби, а не як обов'язкова виплата кожному військовослужбовцю.

Система медичного забезпечення персоналу сил оборони України відповідає стандартизованим угодам, прийнятим у державах – членах НАТО та забезпечує надання якісної домедичної та медичної допомоги на догоспітальному етапі в тактичних умовах. Матеріально технічне забезпечення задовольняє роботу медичної системи в повному об'ємі. Переглянуто підходи до надання госпітальної медичної допомоги у межах єдиного медичного простору.

Розвинена система реабілітації військовослужбовців забезпечує швидке відновлення порушених функцій та раннє повернення військовослужбовців до професійної діяльності або адаптації до цивільного життя та запобігає розвитку незворотних змін у стані здоров'я військовослужбовців, які призводять до втрати працездатності, створює оптимальний рівень функціонування та якості життя, психічного здоров'я та соціальної стабільності.

Впроваджено систему моніторингу якості підготовки військовослужбовців з домедичної допомоги.

Впроваджено цифрові медичні системи в складових сил оборони України та здійснена їх інтеграція з електронною системою охорони здоров'я в Україні.

Розбудовано систему психологічної підтримки військовослужбовців і членів їх сімей, запроваджено оновлену психологічну службу в силах оборони України з імplementованими показниками та стандартами країн-партнерів.

Створено патронатні служби (служби супроводу) у військових підрозділах, що опікуються військовослужбовцями та членами їх сімей.

Забезпечено високий рівень задоволення військовослужбовців умовами проходження військової служби, що підтверджується результатами соціологічних досліджень.

Реформовано систему житлового забезпечення та запроваджено альтернативні підходи до забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей житлом для постійного проживання та наповнення фонду службового житла.

Військовослужбовці виявляють готовність до тривалого проходження військової служби, що виражається в бажанні укладання нових (наступних) контрактів.

Органи, відповідальні за правопорядок та законність у силах оборони України, забезпечують ефективний правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей, якісну профілактику скоєння персоналом правопорушень та злочинів.

Інститут військового омбудсмена функціонує та забезпечує контроль за дотриманням законних прав та інтересів військовослужбовців.

Удосконалено процедури та механізми проведення службових перевірок та службових розслідувань.

Проведено заходи посилення правової освіченості та обізнаності військовослужбовців сил оборони України.

Система підтримки сімей загиблих та зниклих безвісти військовослужбовців, осіб, які перебували у примусовій ізоляції (полоні), забезпечує ефективне проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів із персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), соціальну підтримку членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні, зникли безвісти або загинули, пошук та ідентифікацію загиблих і зниклих безвісти.

Стратегічна ціль 5. Забезпечення ефективної реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя, підвищення якості ветеранської політики

Оперативна ціль 5.1. Вдосконалення системи оформлення документів та постановки на військовий облік, зарахування звільнених військовослужбовців до військового оперативного резерву

Основні завдання:

- створення електронної платформи для цифровізації процесу оформлення документів ветеранами війни, зокрема для підтвердження ними відповідного статусу;
- вдосконалення та перегляд порядку зарахування військовослужбовців, які звільнені з військової служби, до військового оперативного резерву та їх обліку;
- забезпечення автоматизації процесу постановки на військовий облік після звільнення військовослужбовців з військової служби.

Оперативна ціль 5.2. Розбудова системи переходу від військової служби до цивільного життя

Основні завдання:

- забезпечення належних умов професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби (організація професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації військовослужбовців, які звільняються з військової служби (у тому числі ветеранів війни));
- забезпечення належних умов соціальної адаптації осіб, які звільнилися з військової служби (у тому числі ветеранів війни) та членів їх сімей за їх зверненням;
- розроблення системи заходів, що забезпечать скерування осіб, звільнених з військової служби, на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації та створять умови для конверсії, соціальної адаптації та науково- професійної перепідготовки військових кадрів, ветеранів війни та членів їх сімей;
- забезпечення розбудови центрів ветеранського розвитку, надання допомоги ветеранам війни та членам їх сімей за їх зверненням для започаткування власної справи (зокрема через державні програми пільгового кредитування та початкового фінансування тощо);
- забезпечення надання безперервних медичних послуг після звільнення військовослужбовців з військової служби та членів їх сімей за їх зверненням.

Оперативна ціль 5.3. Забезпечення ефективної реінтеграції військовослужбовців в мирне життя

Основні завдання:

- опрацювання та імплементація простого, зрозумілого і доступного алгоритму реінтеграції

військовослужбовців в мирне життя, враховуючи потребу конструктивного реагування на всі потенційні проблеми та виклики;

- проведення на постійній основі соціологічних досліджень з метою моніторингу динаміки зміни настроїв, вивчення запитів та потреб ветеранів війни, військовослужбовців, відстеження змін соціальних тенденцій у суспільстві;
- збільшення переліку заходів з соціальної адаптації, що враховуватимуть індивідуальні потреби ветеранів війни та військовослужбовців, які були в полоні чи зазнали психічних або фізичних травм (особливо питань психологічної реабілітації та працевлаштування);
- налагодження ефективної взаємодії складових сили оборони України з іншими державними органами з питань ефективної реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя та ветеранської політики;
- залучення ветеранів війни до організації та підготовки населення до національного спротиву, територіальної оборони, освітньої діяльності у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності;
- удосконалення фізкультурно-спортивної реабілітації військовослужбовців;
- інтеграція баз даних військовослужбовців складових сил оборони України та баз даних ветеранів війни;
- започаткування та розвиток відомих програм стимулювання і підтримки ветеранського підприємництва.

Оперативна ціль 5.4. Вдосконалення підготовки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування до оборони

Основні завдання:

- вдосконалення професійного рівня та набуття компетентностей персоналом, що здійснює організацію роботи та взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування і сектору безпеки та оборони України;
- розширення переліку програм підвищення кваліфікації персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, що проходять з використанням технологій дистанційного навчання та удосконалення освітніх програм в галузі знань “Безпека та оборона”;
- вдосконалення професійного рівня персоналу військово-цивільних адміністрацій, що організовує та здійснює заходи, пов’язані із мобілізаційною підготовкою, мобілізацією, демобілізацією та цивільним захистом.

Оперативна ціль 5.5. Запровадження системи традицій щодо вшанування пам’яті загиблих (померлих) військовослужбовців та соціальної підтримки їх родин

Основні завдання:

- розроблення програм та реалізація заходів вшанування пам’яті загиблих військовослужбовців, підтримки їх родин на державному, регіональному та на рівні територіальних громад, у тому числі за участю ветеранів війни, які повернулися до цивільного життя;
- забезпечення соціальної підтримки членів родин загиблих (померлих) військовослужбовців;
- вдосконалення порядку вшанування та поховання загиблих (померлих) військовослужбовців та сповіщення членів їх родин;

- створення дієвого процесу ідентифікації полеглих військовослужбовців на основі інноваційних технологій.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

Процес оформлення облікових документів та документів, які підтверджують статус ветерана війни, цифровізовано та автоматизовано.

Система переходу від військової служби до цивільного життя забезпечує ефективну інтеграцію звільнених військовослужбовців у економіку держави.

Система надання послуг з соціальної та професійної адаптації ветеранів війни, військовослужбовців, зокрема які були в полоні чи зазнали психічних або фізичних травм, до цивільного життя забезпечує ефективну реалізацію їх індивідуальних потреб.

Забезпечено надання медичних послуг після звільнення військовослужбовців відповідно до медичних показань.

Бази даних військовослужбовців складових сил оборони України та бази даних ветеранів війни інтегровані та ефективно обмінюються інформацією.

Наявна скоординована взаємодія органів державної влади, місцевого самоврядування і сектору безпеки та оборони.

Вдосконалення професійного рівня та набуття компетентностей персоналом, що здійснює організацію роботи та взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування і сектору безпеки та оборони України.

Розширено перелік програм підвищення кваліфікації персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування та удосконалено освітні програми в галузі знань “Безпека та оборона”.

Забезпечено набуття та вдосконалення професійного рівня персоналу військово-цивільних адміністрацій, що організовує та здійснює заходи, пов’язані із мобілізаційною підготовкою, мобілізацією, демобілізацією та цивільним захистом.

Складовими сектору оборони України започатковано відомчі програми стимулювання і підтримки ветеранського підприємництва.

Військовий оперативний резерв укомплектовано підготовленим персоналом з досвідом виконання завдань за призначенням.

Традиції вшанування пам’яті загиблих військовослужбовців, підтримки родин загиблих під час захисту недоторканності та територіальної цілісності України стали невід’ємною частиною суспільних цінностей, виявом вдячності народу до тих, хто поклав своє життя заради України.

Оновлено порядок вшанування та поховання загиблих (померлих) військовослужбовців та сповіщення членів їх родин.

Створено дієвий механізм ідентифікації полеглих військовослужбовців на основі інноваційних технологій.

Стратегічна ціль 6. Підвищення ефективності політики щодо цивільного персоналу в силах оборони України

Оперативна ціль 6.1. Запровадження системи залучення найбільш талановитого та фахово підготовленого

цивільного персоналу до сил оборони України

Основні завдання:

- розроблення та проведення заходів інформування про вакантні посади в силах оборони України;
- забезпечення співпраці сил оборони України з Міністерством освіти і науки України та закладами освіти, започаткування нових щорічних конкурсів для обдарованої молоді з метою підбору працівників для поповнення вакантних посад;
- удосконалення системи відбору та найму державних службовців і працівників та процедури проходження спеціальної перевірки державних службовців та працівників сил оборони України.

Оперативна ціль 6.2. Забезпечення заходів мотивації щодо результативної та ефективної трудової діяльності державних службовців та працівників сил оборони України з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці

Основні завдання:

- запровадження інституту наставництва для адаптації працівників без практичного досвіду до професійної діяльності на державній службі в силах оборони України;
- збільшення рівня заробітної плати державних службовців та працівників сил оборони України до конкурентного з оплатою праці в приватному секторі рівня відповідно до законодавства про державну службу;
- забезпечення зрозумілості та прозорості структури заробітної праці державних службовців та працівників сил оборони України з метою створення належного балансу між фіксованою частиною заробітної плати та стимулюючими виплатами в межах законодавства;
- вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і працівників сил оборони України, забезпечення умов для підвищення рівня їх професійної компетентності.

Індикатори досягнення результативності стратегічної цілі

Сили оборони України увійшли до числа найпривабливіших роботодавців на ринку праці України.

Посади державних службовців в силах оборони укомплектовано вмотивованим, доброчесним, кваліфікованим, фахово підготовленим цивільним персоналом.

Створено умови для залучення до роботи в силах оборони на посадах цивільного персоналу талановитої молоді, запроваджено інститут наставництва до професійної діяльності для адаптації на посадах державної служби працівників без практичного досвіду.

Налагоджено процес залучення ветеранів війни на державну службу (роботу) до державних органів, в тому числі до центральних органів виконавчої влади, які відповідно до закону здійснюють керівництво військовими формуваннями, органів військового управління (органів управління) сил оборони України, органів місцевого самоврядування.

Оплата праці державних службовців та працівників у силах оборони є конкурентною з оплатою в приватному секторі відповідно до законодавства про державну службу.

Порядок реалізації Стратегії

Організаційне забезпечення реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії забезпечуватиметься шляхом розроблення щорічних заходів (далі – план) з реалізації визначених у ній цілей і завдань, проведення моніторингу виконання індикаторів досягнення результативності стратегічних цілей, суспільного діалогу та широкого залучення організацій громадянського суспільства, розвитку міжнародної співпраці за напрямками, визначеними у Стратегії.

План передбачатиме виконання заходів в умовах воєнного стану, у післявоєнний період та в мирний час.

Залежно від пріоритету та необхідності в певний період часу, заходи поділяються на:

- першочергові заходи, що спрямовані на забезпечення поточних (пріоритетних) потреб оборони держави і мінімізації негативного впливу чинників війни на персонал сил оборони України та членів їх сімей;
- заходи, що передбачають впровадження нових підходів в умовах воєнного стану, з масштабуванням чи повною імплементацією під час (де це можливо) або після закінчення дії воєнного стану;
- планові заходи складових сил оборони України в межах воєнного часу;
- заходи, що передбачають реінжиніринг систем, реалізація яких запланована після закінчення дії воєнного стану, проте підготовка до їх реалізації вже може здійснюватися.

Запровадження заходів щодо реінжинірингу систем потребуватиме проведення пілотних проєктів з метою апробації нових підходів, процесів, алгоритмів тощо.

Для реалізації цієї Стратегії утворюється відповідна Міжвідомча робоча група, діяльність якої визначається Міністерством оборони України за погодженням з заінтересованими державними органами.

Міжвідомча робоча група проводить системний та ітераційний аналіз стану імплементації цілей та завдань, причини виникнення блокерів під час реалізації Стратегії та готує пропозиції і рекомендації щодо вжиття необхідних заходів для забезпечення досягнення її цілей.

Моніторинг, оцінка результатів реалізації Стратегії та звітування

Проведення моніторингу та оцінки результатів реалізації Стратегії здійснюється Міноборони на основі звітів відповідних державних органів сил оборони, яким підпорядковані відповідні військові формування, результатів внутрішніх та зовнішніх оцінок незалежних інституцій та моніторингових візитів.

Моніторинг здійснюється шляхом аналізу процесів виконання завдань і заходів з реалізації Стратегії, виконання індикаторів результативності, визначення частки виконаних/невиконаних завдань та заходів у відповідний період, з'ясування причин та наслідків їх неповного виконання, проведення оцінки здійснення заходів з реалізації Стратегії.

Моніторинг реалізації Стратегії проводиться постійно, звіти про його результати у поточному році узагальнюються Міноборони до 01 лютого наступного року. У річних звітах, які подаються складовими сил оборони України до 30 грудня поточного року, міститься інформація про стан реалізації Стратегії, основні досягнення та, у разі потреби, недоліки щодо здійснення заходів з її реалізації, причини та наслідки їх неповного виконання, а також пропозиції щодо коригування цілей, завдань та індикаторів результативності їх досягнення.

Щорічний звіт про здійснення заходів та досягнення показників реалізації Стратегії за відповідний рік Міноборони оприлюднює на своєму офіційному веб- сайті не пізніше 20 лютого наступного року.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії фінансуватиметься за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Обсяг видатків, необхідних для реалізації Стратегії, визначається щороку з урахуванням можливостей державного і місцевих бюджетів під час формування їх показників.

Обсяг матеріально-технічних і людських ресурсів, необхідних для реалізації Стратегії, визначатиметься під час розроблення відповідних завдань і заходів.

Заступник Міністра оборони України бригадний генерал юстиції	С. Мельник
---	-------------------