

ЗАТВЕРДЖУЮ

Міністр оборони України

Руслан УМЄРОВ

“ ___ ” _____ 2024 року

ПОЛІТИКА
залучення, розвитку та утримання людського
капіталу в силах оборони

Київ – 2024

ЗМІСТ:

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	3
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕД ВІЙСЬКОВОЮ СЛУЖБОЮ	5
2.1 Утвердження української національної та громадянської ідентичності. Формування мотиваційної готовності до збройного захисту держави	5
2.2 Облік людського ресурсу	9
2.3 Підготовка до військової служби	12
2.4 Залучення громадян на військову службу	14
РОЗДІЛ 3. ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ	18
3.1 Освіта та підготовка	18
3.2 Військова кар'єра	21
3.3 Розвиток військового лідерства	28
3.4 Розвиток сержантського корпусу	29
3.5 Система доброчесності	32
3.6 Мотивація до військової служби	34
3.7 Забезпечення правопорядку та законності	44
3.8 Загиблі, полонені, зниклі безвісти	45
РОЗДІЛ 4. ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ	47
4.1 Ефективна система оформлення документів та постановка на військовий облік	47
4.2 Нова система переходу від військової кар'єри до цивільного життя	48
4.3 Ветеранська політика	49
4.4 Освіта та підготовка персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування	50
4.5 Зарахування звільнених військовослужбовців до військового оперативного резерву	51
4.6 Політика щодо громадян, які ухиляються від виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни	51
4.7 Вшанування пам'яті загиблих Захисників і Захисниць	52
4.8 Державні службовці та працівники сил оборони	52
РОЗДІЛ 5. МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ	53
РОЗДІЛ 6. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ	54

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу у силах оборони (далі – Політика) – це курс формування та реалізації Міністерством оборони України (далі – Міноборони) державної політики щодо створення цілісної системи залучення, підготовки, навчання, ефективного застосування та утримання людського капіталу відповідно до потреб Збройних Сил України (далі – ЗСУ) (в перспективі – сил оборони (далі – СО) в умовах воєнного стану та післявоєнний період; забезпечення потреб кожної особистості, розвитку в неї стійкої мотивації до військової служби (державної служби або праці для цивільних осіб) в СО та можливості повноцінної самореалізації в сфері оборони держави. Текст Політики є результатом роботи Комітету з питань кадрового менеджменту в системі Міноборони.

Проблема: Після 24 лютого 2022 року СО чисельно зросли у декілька разів, що стало великим викликом для всіх структур та організацій, залучених до оборони України. Окрім 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 кризи зростання відповідних військових формувань, які у етап війни, що розпочався у лютому 2022 року, принесли з собою невирішені системні проблеми з минулого. У 2019 році благодійний фонд “Повернись живим” у співпраці з Генеральним штабом ЗСУ провів дослідження щодо причин нестачі та високої плинності людей в ЗСУ. Серед іншого у ході дослідження було виявлено критичні показники лояльності військовослужбовців до ЗСУ як до організації, де можна будувати власну кар’єру. Серед ключових причин таких показників були (від найважливіших до менш важливих) “ставлення командування”, “процеси та процедури”, “побут”, “грошове забезпечення” тощо. Усі ці та інші причини “критичних показників лояльності” відчутно впливають на ефективність, якість виконання завдань із захисту нашої держави та мотивацію долучатися до виконання своїх конституційних обов’язків громадянами України. Відсутність системних заходів з вирішення цих проблем, впровадження нових політик та підходів, зміни культури в лавах СО (далі – СО) становлять пряму загрозу національній безпеці України.

Візія: СО стабільно укомплектовані (та мають спроможність доукомплектування відповідно до загроз і завдань) підготовленим та вмотивованим персоналом (у необхідній для оборони держави кількості та з необхідними резервами), що здатен виконувати завдання за призначенням і має створені можливості реалізації особистого потенціалу під час проходження військової служби (державної служби або праці для цивільних осіб) в СО. Людина в системі СО відчуває себе цінною та важливою, розуміє свої обов’язки та права, бачить щоденні підтвердження у тому, що все і всі у відповідній системі працюють на те, щоб вона могла максимально ефективно виконувати поставлені перед нею завдання. Держава чітко і чесно комунікує з громадянами щодо їхніх прав та обов’язків у процесі захисту України. Усі

державні органи, які торкаються майбутніх, діючих й колишніх захисників у ході своєї діяльності координуються та зв'язуються задля синергії державних політик та програм. Така синергія запобігає розпорошеності зусиль та ініціатив, дублюванню заходів та програм, фрагментації ресурсів, втраті людського капіталу.

Мета Політики: формування цілісного бачення Міноборони щодо трансформації основних аспектів залучення, розвитку та утримання людського капіталу в СО.

Цільова аудиторія Політики: усі складові СО, органи державної влади, місцеві органи виконавчої влади, іноземні партнери України. Результати втілення цієї Політики торкнуться кожного громадянина України на тому чи іншому етапі життя.

Принципи Політики:

захист суверенітету і територіальної цілісності України є справою всього Українського народу;

ефективність, зрозумілість, передбачуваність, прозорість;

збалансованість та оптимальне поєднання інтересів держави та інтересів конкретної особи, а також членів його/її сім'ї;

залучення всього потенціалу суспільства для оборони держави.

Цілі:

громадяни розуміють свою роль та місце в СО, починаючи зі школи; кожному й кожній зрозумілий алгоритм входження та виходу з периметру СО;

захисники та захисниці відчують себе цінними для СО у щоденній діяльності та після завершення служби;

СО мають розвинену спроможність рекрутингу, кар'єрного супроводу, розвитку та утримання людського капіталу;

у лавах СО домінує культура поваги, цінування людського життя та гідності, безперервного розвитку та навчання, командної роботи, відповідального лідерства, доброчесності та гендерної рівності.

Базові припущення: ворожі та агресивні (зокрема воєнні) дії різної інтенсивності з боку російської федерації щодо України можуть тривати довго. Обороздатність України залежить, окрім іншого, від наявності та якості людського капіталу, що є обмеженим. Тривалий спротив воєнній агресії виснажує українське суспільство та державні ресурси. Іноземні партнери продовжуватимуть надавати Україні всебічну політичну, воєнну й гуманітарну допомогу для опору воєнній агресії, проте це не передбачає залучення до ведення бойових дій на території України військових формувань дружніх держав. Україна спроможна тривалий час чинити спротив будь-яким агресивним діям російської федерації, зберігаючи та максимально ефективно застосовуючи найбільшу цінність – людей.

Умови ефективності впровадження Політики:

формування в суспільстві “оборонної свідомості” (розкрито в п.2.1.1);

адвокація положень Політики та активностей, що заплановані/виконуються на її реалізацію, у медіа та серед стейкхолдерів Політики;

здійснення відкритої громадської комунікації (звітування та діалог) щодо результатів впровадження Політики, інформування суспільства про реальні заходи та позитивні зміни, що відбуваються в СО;

управління ризиками, що впливають на реалізацію Політики, та позитивне сприйняття суспільством і СО запланованих змін.

Підхід до визначення необхідних змін: застосовується **асиметрична модель**, що передбачає:

високу швидкість та масштаб змін;

ощадність та залучення всіх доступних ресурсів (суспільства, держави, партнерів);

застосування пілотних проєктів (рішення – досвід – найкраще рішення);

максимальну алгоритмізацію та цифровізацію усіх процесів;

ефективну комунікацію.

Політика структурована на основі формування бачення щодо принципів, напрямів, форм та методів діяльності складових СО на всіх етапах “Шляху Захисника/Захисниці”:

перед військовою службою (розділ 2);

під час військової служби (розділ 3);

після завершення військової служби (розділ 4).

2. ПЕРЕД ВІЙСЬКОВОЮ СЛУЖБОЮ

2.1 Утвердження української національної та громадянської ідентичності. Формування мотиваційної готовності до збройного захисту держави

“Без власної держави, без визволення, отже і без визвольної боротьби, Україна не може мати ані свободи, ані добробуту, ані якої-небудь тіні демократії”. С. Бандера

2.1.1 Державна політика героїв

Політика героїв була анонсована Президентом України під час промови у Верховній Раді України у День Конституції України, 28 червня 2023 року: “Українська держава потребує нових принципів вдячності всім, хто боровся на війні за свободу й незалежність України. Безцінний досвід українських воїнів має ефективно використовуватися в процесі гарантування світові реальної безпеки”. Серед складників політики героїв Президент України визначив забезпечення запиту з боку держави на воїнів, які хочуть продовжити служити Україні та народові після закінчення війни.

На виконання зазначеного Міноборони має стати головним ідеологом та втілювачем цієї політики. Державна політика героїв розвиватиметься з

урахуванням історичного, культурного та соціального контекстів. Ключовими елементами такої політики мають бути:

вшанування та повага: визнання та пошанування внеску історичних діячів та героїв, які відіграли ключову роль у формуванні й розвитку нації та Української держави. При цьому завжди у фокусі має бути діяльність сучасних героїв, інформація про їхні подвиги;

освітній вплив: використання історій про героїв як освітнього інструменту для патріотичного виховання молоді, пробудження сильних моральних цінностей та почуття громадянської відповідальності. Окрема увага в освітньому процесі буде відведена діяльності сучасних героїв, з акцентом на те, що таким героєм може стати кожен/кожна;

збереження та розвиток культурної спадщини: захист та популяризація культурної спадщини, пов'язаної з національними героями, розвиток музейної справи, організація екскурсій, туристичних маршрутів;

соціальна інтеграція: зміцнення національної єдності та сприяння соціальній інтеграції через спільні історичні символи та героїв. У цьому контексті буде забезпечено як адаптацію сучасних героїв до мирного життя, так і забезпечення кожному з них необхідних умов і можливостей для продовження військової служби.

Завданнями державної політики героїв є:

підтримка історичних досліджень та публікацій про національних героїв для точного та об'єктивного освітлення їхньої діяльності;

створення та підтримка пам'ятників, музеїв та інших меморіальних об'єктів, присвячених героям;

інформаційне висвітлення подвигів Героїв України для популяризації серед молоді, а також всього населення. Розповсюдження інформації, чому і на честь кого перейменована вулиця, площа тощо;

вшанування полеглих Героїв (впровадження та популяризація ритуалів та церемоній вшанування) як один зі складників патріотичності, що впливає на виховання молодших поколінь і формує Українську ідентичність;

сприяння створенню та діяльності ініціатив щодо пошуку зниклих безвісти і полонених військовослужбовців;

впровадження у навчальні та освітні програми закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти дослідження діяльності національних героїв;

організація заходів (як-от державні свята, церемонії, фестивалі тощо), присвячених героям, що підтримуватимуть суспільну увагу до їхніх звершень;

сприяння участі громадськості в активностях, пов'язаних із пам'яттю про героїв, включаючи волонтерські ініціативи та освітні проекти;

співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями для визнання та популяризації спадщини національних героїв на світовому рівні.

Слід зорганізувати також створення репрезентативного всеукраїнського Меморіалу Героїв (умовна назва) – осередку відповідних заходів.

2.1.2 Формування “оборонної свідомості”

Агресивні дії російської федерації щодо України є перманентною небезпекою. З огляду на це виникає потреба формувати у населення “оборонну свідомість”, основою якої є розуміння того, що:

конфлікт та безпекові ризики для України з боку російської федерації та республіки білорусь є довгостроковими і несуть небезпеку незалежно від поточних результатів ведення воєнних дій;

кожен громадянин України має робити свій внесок в оборону держави, незалежно від місця проживання (що відповідає ч. 1 ст. 17 Конституції України, відповідно до якої захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу);

усі громадяни, які можуть так чи інакше бути залучені до СО, мають це усвідомлювати і бути готовими до цього як морально, так і з погляду необхідних знань, умінь та навичок;

громадяни, які з поважних причин не можуть бути залучені до СО (наприклад, за станом здоров'я), мають опанувати базові знання та навички участі у заходах національного спротиву, захисту від дій агресора, тактичної медицини, уміти виконувати необхідні дії у разі можливої евакуації тощо.

Для формування у суспільстві “оборонної свідомості” потрібні:

докорінні зміни в інформаційній політиці на державному рівні (активна узгоджена комунікація всіх державних інституцій, медіа, громадських організацій) для забезпечення усвідомлення всіма громадянами, що війна не закінчиться за кілька тижнів, це стало вимушеною “нормою” життя в Україні, тож кожен має адаптуватися до нових реалій і знайти своє місце в обороні держави;

усвідомлення тривалості ризиків має стати не причиною для еміграції населення, а у комплексі з військово-патріотичним вихованням додатковим важелем моральної готовності населення боронити державу всіма можливими способами;

зміни у навчальних та освітніх програмах закладів освіти в інтересах формування “оборонної свідомості”, починаючи з наймолодших громадян України;

забезпечення населення держави доступом до навчальних курсів (програм, тренінгів) для отримання знань та навичок, що є необхідними як при проходженні служби в СО, так і під час участі в заходах національного спротиву, забезпечення національної стійкості, у випадку надзвичайних ситуацій, у повсякденному житті тощо.

2.1.3 Військово-патріотичне виховання

Утвердження української національної та громадянської ідентичності як складника забезпечення національної безпеки України в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації отримало новий поштовх в розвитку. На законодавчому рівні у січні 2023 року набув чинності

Закон України “Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності” (далі у цьому підрозділі – Закон). Згідно з ч. 1 ст. 8 Закону, складниками державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності є національно-патріотичне виховання, військово-патріотичне виховання і громадянська освіта.

Відповідно, підходи до військово-патріотичного виховання (далі – ВПВ) мають бути гармонійно поєднані та синхронізовані з двома іншими згаданими складниками державної політики. Для цього потрібно узгодити напрацювання підходів та заходів з іншими дотичними до виконання вказаного Закону державними органами. Міноборони має бути ініціатором і відігравати провідну роль у цьому процесі, оскільки саме СО є кінцевим бенефіціаром результатів цього процесу.

Ефективна і якісна реалізація ВПВ можлива через створення і системне поширення базового образу, що втілює якості та цінності, визначальні для національного характеру і культури:

українця (“Я – українець”);

громадянина України (“Я – громадянин України”);

українського воїна (“Я – український воїн”).

Це три сутності одного образу, який, по суті, і є лаконічною декларацією Національної ідеї. Ці образи, як основу ВПВ на всіх рівнях, варто поширювати та масштабувати в інформаційному просторі держави, на когнітивному рівні через доступні канали комунікацій.

Система ВПВ буде цілісно розвиватися, зокрема, через:

удосконалення/уточнення наявних предметів у навчальній програмі (зокрема, “Захист України” має стати гендерно-нейтральним предметом та включати підготовку як хлопців, так і дівчат; введення нових елементів у навчальні програми з трудового навчання, інформатики, фізичного виховання, географії);

встановлення нових підходів до формування педагогічного складу, відповідального за предмет “Захист України”, з перевагою у залученні підготовлених ветеранам, а також додаткових курсів підвищення кваліфікації для освітян із тих предметів, у межах яких заплановане впровадження елементів військово-патріотичного виховання;

створення спеціальних приміщень для ВПВ у навчальних закладах, розроблення програм та ритуалів ушанування як сучасних героїв України, так і героїв минулого;

проведення інформаційних заходів та застосування інструментів стратегічних комунікацій загалом у межах військово-патріотичного виховання, зокрема, з використанням сучасних медіа, урахуванням вікових запитів та особливостей, залученням лідерів громадської думки щодо поширення ідей військово-патріотичного виховання тощо.

2.1.4 Популяризація військової служби

СО повинні бути конкурентними роботодавцями. Важливу роль у цьому відіграє саме популяризація військової служби. Основна ціль такого контексту – створення мотивації обрати СО як центр життєвої самореалізації особи та місце праці. Водночас додатковими цілями є підвищення неформального статусу військовослужбовців та ветеранів у суспільстві, покращення суспільної думки щодо них (що, своєю чергою, може також сприяти виконанню СО завдань за призначенням).

Для досягнення цієї цілі необхідно провести інформаційні кампанії, що матимуть на меті донести суспільству актуальну та правдиву інформацію про:

переваги і привабливість військової служби; заходи, що реалізовує держава у напрямі соціальної та правової підтримки військовослужбовців та членів їхніх сімей; нові ініціативи та механізми їх реалізації, які застосовує держава з питань соціальної підтримки воїнів (перспективи кадрового росту, можливості навчання, зокрема за кордоном, працевлаштування для членів родин та навчання для дітей тощо);

багаторівневу фізичну захищеність військовослужбовців, які беруть участь у бойових діях (фортифікаційну, індивідуальну);

можливості щодо підготовки та навчання військовозобов'язаних, які не мають досвіду бойових дій;

перепідготовку та підвищення кваліфікації військовослужбовців, які обійматимуть посади командирів різних рівнів;

розвиток та сучасний рівень медичного забезпечення, реалізацію численних міжнародних програм з питань матеріально-технічного забезпечення медичної сфери (сучасне обладнання, медичний транспорт, закордонні медичні фахівці);

важливість командної роботи у підрозділах СО та постійної приналежності до спільноти хоробрих та відповідальних громадян, історії найуспішніших команд та їхніх лідерів;

системна робота в закладах освіти щодо популяризації військової служби (у формі уроків, лекцій, зустрічей тощо), зокрема з організацією регулярних виступів ветеранів військової служби перед школярами і студентами про престижність військової професії, її переваги над іншими професіями, про привабливість і перспективу соціального пакету.

Водночас, будь-які інформаційні заходи мають спиратися на здобутки та досягнення поточних реформ і лише віддзеркалювати їх, що свідчитиме про нерозривність цієї політики від інших напрямків модернізації СО.

2.2 Облік людського ресурсу

2.2.1 Врахування демографічної ситуації в Україні

Планування заходів комплектування та, зокрема, мобілізаційних заходів неможливе без аналізу актуальної демографічної ситуації в країні.

Відповідно до офіційної статистики, на початку 2022 року в Україні мешкало 41,2 мільйони жителів (без урахування Криму, Севастополя та ОРДЛО). У пояснювальній записці Державного бюджету на 2023 рік кількість населення України визначена на рівні 34,5 мільйони. Тобто лише за неповний рік війни відбулося скорочення на 6,7 мільйонів.

Кількість людей, які виїхали з України, продовжує перевищувати кількість тих, хто повернувся. З початку 2023 року кордон України до сусідніх країн перетнули близько 2,2 мільйонів людей, а назад в Україну повернулись близько 1,7 мільйона. Ці цифри свідчать про збільшення кількості тих, хто рятується від війни.

Війна також негативно вплинула на рівень народжуваності в Україні. 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.

Очікується ще більше падіння народжуваності у 2024 році. З продовженням активної фази бойових дій ця тенденція буде поглиблюватися. За попередніми підрахунками, орієнтовний показник народжуваності зменшиться приблизно до 0,7 дитини на одну жінку.

За різними соціологічними прогнозами для стабілізації чисельності населення після війни Україні знадобиться 25–40 років, але тільки за умови розробленої та впровадженої відповідної державної програми.

Одночасно спостерігається тенденція до зменшення чисельності чоловічого населення призовного віку (18–60 років). З кінця лютого 2022 року Україна втратила доступ до 5,5 млн людей працездатного віку, що становить близько 30% усієї робочої сили. Такі дані наводить Конфедерація роботодавців України. При цьому зазначають, що до війни чисельність робочої сили України становила 17,4 млн людей, з них 8,3 млн – жінок і 9,1 млн – чоловіків працездатного віку. За даними Євростату понад півмільйона чоловіків призовного віку виїхали з України від початку повномасштабного вторгнення російської федерації.

Зазначені фактори та тенденції негативно впливатимуть на чисельність військового резерву людських ресурсів як на теперішній час, так і в довгостроковій перспективі. Цей виклик потребує інноваційних підходів і використання досвіду країн, що перебувають або перебували раніше в аналогічних кризових ситуаціях, для залучення необхідної кількості осіб чоловічої і жіночої статі до СО.

2.2.2 Єдиний цифровий військово-обліковий документ

Належний облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів є надзвичайно важливим елементом у забезпеченні мобілізаційних ресурсів для потреб СО.

Для можливості будь-якої особи в будь-який час підтвердити свій статус щодо відношення до військового обов'язку (а для уповноваженої державою

особи – перевірити такий статус) передбачено впровадження єдиного цифрового військово-облікового документа (сертифіката).

За запитом користувача система автоматично генеруватиме (як витяг з реєстру/реєстрів) такий документ – він буде доступний на відповідному носії (смартфоні, комп'ютері тощо) з урахуванням актуальних даних, що містяться в Єдиному державному реєстрі призовників, військовозобов'язаних та резервістів.

Швидке та ефективно впровадження цього інструменту є пріоритетом.

2.2.3 Єдина база даних Захисників і Захисниць

Буде забезпечено створення Єдиної бази даних Захисників і Захисниць – як інтегрованої системи державних реєстрів спрямованої на управління даними призовників, військовозобов'язаних, резервістів та військовослужбовців.

Функціонування такої бази має відповідати вимогам надійності, захищеності, захисту персональних даних, актуальності, безпеки.

Надання доступу до відповідних даних буде чітко зумовлено виконанням відповідних державних функцій визначеними суб'єктами при належному рівні кіберзахисту.

2.2.4 Система бронювання військовозобов'язаних

Надання пріоритетів у бронюванні органам державної влади, органам місцевого самоврядування негативно впливає на темпи наповнення державного бюджету та бюджетів інших рівнів податками, зборами та іншими обов'язковими платежами, а бронювання за переліками посад не відповідає ринковим підходам залучення людських ресурсів в економіку. Бронювання має виконувати передбачені для нього функції: забезпечення наповнення людськими ресурсами економіки держави, що обороняється від зовнішньої агресії.

Система бронювання має охоплювати декілька рівнів, що дозволить більш ефективно бронювати працівників, зменшуючи як ризики не доукомплектування СО, так і критичні наслідки для економіки країни. Відповідно, серед військовозобов'язаних, які підлягають бронюванню, доречно виокремити тих, хто працює на критичних для функціонування держави підприємствах (зокрема, оборонного комплексу) і які, відповідно, не підлягають мобілізації; а також тих, які можуть бути мобілізовані, проте не відразу, а в разі нагальної потреби у людських ресурсах (такі працюють у важливих, проте не критичних секторах економіки, що відіграють значну роль у наповненні державного бюджету). Для відповідного ранжування запропоновано застосовувати набір цenzів – зокрема економічний, віковий, демографічний тощо.

Відповідно, підлягає перегляду вся система бронювання військовозобов'язаних для забезпечення функціонування відповідних органів та виконання суб'єктами господарювання договірних зобов'язань для задоволення потреб ЗСУ, інших військових формувань, і функціонування критично важливих підприємств для національної економіки або потреб

конкретної територіальної громади та забезпечення населення в особливий період.

У межах цієї роботи передбачено впровадження зважених та всесторонньо обґрунтованих підходів до моделі бронювання, що забезпечать прозорий, зрозумілий і справедливий механізм бронювання з урахуванням нагальних потреб держави.

2.3 Підготовка до військової служби

2.3.1 Підготовка молоді

Підготовка молоді є основою для посилення обороноздатності та готовності призовників у разі нового збройного конфлікту (або продовження нинішньої війни). Таку підготовку не можна обмежувати виключно одним предметом/дисципліною у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, яким наразі є “Захист України”. Майбутні Захисники та Захисниці мають опанувати мінімально необхідні знання та навички військової справи ще до повноліття. У перспективі це дасть змогу також запровадити роботу із добору найбільш обдарованих та перспективних для СО школярів і молоді для можливого рекрутингу в майбутньому.

Підлягає розробленню та впровадженню нова система підготовки молоді, побудована на основі виконання громадянами України конституційного обов’язку щодо захисту Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, з урахуванням переходу на військову службу за контрактом та започаткуванням інтенсивної військової підготовки громадян України (зміст такої підготовки розкрито далі в розділі 2.4.5).

Для досягнення визначених цілей у тісній співпраці з Міністерством молоді та спорту України та Міністерством освіти і науки України необхідно:

- переглянути зміст навчальної програми предмету “Захист України та надати перевагу проведенню практичних занять у стрілецьких тирах, на полігонах і навчальних центрах, з належним забезпеченням;

- інтегрувати у навчальну програму інших предметів базові знання та навички, необхідні у військовій справі (зокрема, у географію – розділи щодо орієнтування на місцевості, у фізичне виховання – долання смуги перешкод, в інформатику – базові знання щодо радіоелектронної боротьби, у медицину (біологію) – навички надання першої домедичної та медичної допомоги тощо);

- розробити програми мотивації молоді до вступу у заклади фахової передвищої військової освіти, вищі військові навчальні заклади та військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти;

- організувати спілкування молоді з військовослужбовцями контрактної служби. Знайомити з побутом військових містечок, проводити інформування з питань привабливого соціального пакета для військовослужбовців;

- організувати проведення всеукраїнських дитячо-юнацьких конкурсів та змагань на військову та військово-спортивну тематику, забезпечити ефективно

інформаційне висвітлення, створити привабливу систему заохочень для переможців;

популяризувати здоровий спосіб життя серед молоді, підтримувати спортивні гуртки.

Підготовка молоді має забезпечити здобуття базових індивідуальних військових навичок у сферах тактичної медицини, вогневої підготовки, інженерної підготовки (побудова фортифікаційних/оборонних споруд), використання дронів, маскування на місцевості, основ топографії, навичок виживання тощо.

Підлягає скасуванню сегрегація дівчат та хлопців під час підготовки щодо опанування навичок з медицини та стрільби. При цьому слід сфокусувати програми з підготовки на розвиткові лідерських якостей у хлопців та дівчат, взаємоповаги, вміння разом виконувати поставлені завдання.

Слід забезпечити трансформацію системи підготовки офіцерів запасу у закладах вищої освіти з подальшою їх обов'язковою інтеграцією до проходження військової служби.

При цьому передбачені порівняння та аналіз наявних систем підготовки до військової служби держав-членів НАТО, Європейського Союзу з метою: виявлення та використання кращих практик та досвіду; подальшої уніфікації підходів та принципів.

2.3.2. Взаємодія з громадянським суспільством

Досвід війни, починаючи з 2014 року, підтверджує вагомое значення та внесок громадського сектору в забезпечення обороноздатності держави. Це стосується не тільки волонтерської майнової допомоги, а й налагодження діалогу із суспільством, усвідомлення спільності справи оборони держави, а також ефективності навчання воїнів навичкам ведення сучасних бойових дій приватними особами (громадськими організаціями) на волонтерських засадах. Така співпраця має поглиблюватися й поступово трансформуватися у системне державно-приватне партнерство та надання/отримання волонтерської допомоги.

Розвиток і розширення методів та способів взаємодії СО з громадським сектором, з громадськими організаціями різних спрямувань закладатиме основу для стійкості держави й суспільного консенсусу для вирішення проблемних питань, що незворотно виникатимуть у часи кризи.

Така взаємодія має такі виміри:

посилення діалогу з громадським сектором, спрощення бюрократичних процедур;

виявлення та залучення додаткових спроможностей громадського сектору для посилення обороноздатності, зокрема в галузі військової підготовки, зокрема молоді;

співпраця з організаціями військово-патріотичного спрямування (ветеранськими, молодіжними), окремими громадянами, гуртками, секціями, які займаються військовою та спортивною підготовкою;

системна державна підтримка громадських організацій військового спрямування, їх розвиток та популяризація серед населення;

збільшення кількості спільних державно-громадських заходів (навчань, конференцій, семінарів тощо);

відновлення та розширення практики проведення днів відкритих дверей у військових частинах та військових навчальних закладах.

2.4. Залучення громадян на військову службу

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

2.4.1 Прогнозування та планування потреб у кадрових ресурсах

Система комплектування СО особовим складом має забезпечувати якісне, планомірне та гарантоване задоволення потреб СО в особовому складі.

В мирний час планування потреб у кадрових ресурсах здійснюється згідно з визначеними прогнозами та поділяється на короткострокове (до 3-х років), середньострокове (до 5-ти років) та довгострокове (понад 5 років) із щорічним уточненням зазначених потреб.

В особливий період планування та уточнення потреб у кадрових ресурсах здійснюється постійно відповідно до визначених завдань з урахуванням втрат та наявного мобілізаційного ресурсу, що перебуває на обліку.

Прогнозування та планування потреб СО в особовому складі має враховувати кількісно-якісні вимоги до людських ресурсів, необхідних для комплектування військових частин за встановленим штатом, та створення відповідного резерву з урахуванням наявного стану укомплектованості СО, їх перспективної штатної чисельності, плинності кадрів, а також прогнозованих втрат особового складу в ході застосування СО за призначенням.

Під час прогнозування та планування потреб у кадрових ресурсах необхідно враховувати закономірності розвитку системи комплектування, а також вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Закономірностями розвитку системи комплектування є:

зміна завдань, покладених на СО, з урахуванням стратегічних документів з питань національної та воєнної безпеки України;

чинний та перспективний склад СО;

удосконалення організаційно-штатної структури;

удосконалення способів ведення бойових дій;

удосконалення бойових спроможностей та підвищення рівня бойової підготовки СО;

удосконалення методів навчання та виховання особового складу.

Найважливішими факторами, що впливають на прогнозування та планування потреб у кадрових ресурсах, є:

внутрішні – економічний стан держави, політична ситуація, соціально-культурна ситуація, демографічна ситуація та посилення міграційних процесів;
 зовнішні – відкрита збройна агресія російської федерації, тенденції розвитку збройних сил держав-партнерів, їх озброєння та військової техніки, вплив провідних міжнародних організацій, коаліційність держав у застосуванні збройних сил тощо.

Своєчасне та ретельне прогнозування та планування потреб СО в особовому складі має забезпечувати залучення на військову службу необхідної кількості військовослужбовців для комплектування СО.

2.4.2 Система рекрутингу та комплектування

На часі створення принципово нової системи рекрутингу та комплектування, що передбачатиме:

реформування системи ТЦК та СП, виведення їх із підпорядкування Сухопутних військ ЗС України та створення окремого органу військового управління (командування), що відповідатиме за рекрутинг, залучення та комплектування людським капіталом;

забезпечення відбору та добору кандидатів на посади з урахуванням їхньої мотивації, досвіду, освіти й фаху;

впровадження сучасних методик інформування та популяризації військової служби;

забезпечення прогнозованості: можливість проходження служби в конкретних військових частинах на певних посадах для осіб, які укладають контракт;

широке залучення громадського сектору до поширення відомостей про вакансії, онлайн-рекрутингу;

організацію роботи мережі рекрутингових центрів;

забезпечення можливості постановки на облік, зняття з обліку, звірки даних для військовозобов'язаних, а також проведення професійно-психологічного відбору та оформлення контракту поза ТЦК та СП;

окремі акценти на залучення до служби жінок та іноземців.

2.4.3 Мобілізація

Мобілізація – комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а ЗСУ, інших військових формувань, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу.

Отриманий досвід проведення мобілізації протягом 2022–2023 років вимагає вдосконалення норм та правил здійснення мобілізації, що стосуються:

активного залучення до організації та забезпечення виконання мобілізаційних заходів органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій (військово-цивільних адміністрацій), органів державної влади;

надання відстрочок від призову під час мобілізації;
 удосконалення системи бронювання військовозобов'язаних;
 охоплення військовим обліком військовозобов'язаних з числа внутрішньо переміщених осіб, за фактичним місцем проживання;
 посилення відповідальності громадян за порушення правил військового обліку;
 аналіз та впровадження інструментів для якісного й раціонального залучення людського капіталу під час мобілізації;
 розширення повноважень ТЦК та СП, а також органів Національної поліції України щодо проведення заходів, спрямованих на забезпечення належного військового обліку та здійснення призову громадян на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період.

2.4.4 Перехід на військову службу за контрактом

З початком широкомасштабної агресії російської федерації проти нашої держави, запровадженням правового режиму воєнного стану та проведенням загальної мобілізації було тимчасово зупинено переведення СО на комплектування виключно військовослужбовцями за контрактом.

При цьому після закінчення особливого періоду комплектування СО військовослужбовцями виключно за контрактом буде безальтернативним.

Для підготовки до повного переходу СО на комплектування військовослужбовцями за контрактом необхідно виконати на рівні держави такі заходи:

впровадити ефективну систему рекрутингу громадян на військову службу за контрактом;

підвищити рівень реалізації заходів щодо військово-патріотичного виховання та військово-професійної орієнтації громадян;

запровадити національну програму популяризації військової служби в СО;

розробити та впровадити систему забезпечення безпеки сімей військовослужбовців в умовах воєнного стану;

забезпечити фактичну реалізацію соціальних і правових гарантій військовослужбовців та членів їхніх сімей;

впровадити нову структуру грошового забезпечення військовослужбовців, рівень якого стимулюватиме особовий склад до кар'єрного зростання, підвищення рівня професійної майстерності та буде конкурентоспроможним на ринку праці України;

впровадити дієву систему соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, що звільняються, до цивільного життя, їх перепідготовки, надання інформаційних, консультаційних, профорієнтаційних послуг, сприяння у працевлаштуванні, а також системи інформування військовослужбовців, які підлягають звільненню з військової служби, про стан ринку праці та його перспективи, спеціальності та професії, що користуються попитом на ринку праці;

удосконалити систему охорони здоров'я військовослужбовців та членів їхніх сімей.

2.4.5 Інтенсивна військова підготовка громадян призовного віку

Підлягає розробленню та впровадженню принципово нова система організації та проведення інтенсивної військової підготовки цивільної молоді.

Основні складники такої підготовки:

на інтенсивну військову підготовку залучатимуть громадян України віком від 18 до 25 років, які придатні за станом здоров'я, не проходили військовою службу або відповідну підготовку у закладах освіти;

кількість громадян, які проходитимуть таку підготовку, визначатиме Генеральний штаб ЗС України;

визначення конкретних громадян, які проходитимуть інтенсивну військовою підготовку, відбуватиметься із застосуванням прозорої процедури шляхом вибіркового відбору;

зазначена підготовка передбачатиме проходження базової загальновійськової підготовки та фахової підготовки для отримання військово-облікової спеціальності, у тому числі шляхом включення до навчальних планів закладів вищої освіти всіх форм власності як окремої навчальної дисципліни;

загальний строк інтенсивної військової підготовки не перевищуватиме 5 місяців;

передбачатиме умови та можливість для проходження відповідної підготовки для осіб старших 25 років;

у подальшому підтримання рівня та набуття нових фахових компетенцій відбуватиметься під час обов'язкових періодичних навчальних зборів.

2.4.6 Ефективна система відбору та добору на військовою службу

В основі системи відбору та добору на військовою службу має бути покладено професійно-психологічний критерій та критерій фізичного розвитку/стану здоров'я, що сприятимуть якісній адаптації претендента до умов проходження військової служби та опанування військовим фахом, оптимізації соціальним контактам у підрозділі та ефективному виконанню бойових завдань в умовах бойових стрес-чинників, з урахуванням фізичних та психологічних навантажень. Такий відбір варто проводити з дотриманням основних принципів: об'єктивності, надійності, законності, компетентності, індивідуального підходу, прогностичності, етичності та конфіденційності.

Для налагодження ефективної системи відбору та добору на військовою службу необхідно:

визначити порядок проходження випробування військовослужбовцем при прийнятті на військовою службу за контрактом;

визначити порядок оцінювання з фізичної підготовки при прийнятті на військовою службу за контрактом;

удосконалити порядок проходження медичного огляду громадянами щодо визначення їх придатності до проходження військової служби за станом здоров'я;

автоматизувати психологічний інструментарій із синхронізацією його з іншими програмними продуктами кадрового менеджменту, системи охорони здоров'я, а також валідувати та адаптувати психологічний інструментарій з урахуванням вимог професіограм військово-облікових спеціальностей, з використанням сучасних технік графологічної експертизи, опитування з використанням поліграфу та іншого інструментарію з детекції, візуальної психодіагностики, доступом до державних реєстрів інформації. При цьому слід забезпечити унеможливлення втручання в роботу психологів інших посадових осіб.

2.4.7 Підготовлений військовий резерв

Підготовлений військовий резерв людських ресурсів буде складатися з: резервістів, які мають досвід участі в бойових діях або досвід військової служб;

осіб, які пройшли інтенсивну військову підготовку;

резервістів, які у добровільному порядку уклали контракт про проходження громадянином України служби у військовому резерві та/або були зараховані до військового оперативного резерву;

військовозобов'язаних, які перебувають на військовому обліку в запасі для комплектування ЗСУ та інших військових формувань на особливий період, а також для виконання робіт із забезпечення оборони держави.

Основною формою підготовки (перепідготовки) військового резерву людських ресурсів буде проведення з установленою періодичністю (наприклад: 1 раз на 1-3 роки, залежно від вікової категорії: до 27 років, 27-40 років, 40-60 років) обов'язкових навчальних зборів, що спрямовані на відновлення (набуття, удосконалення) індивідуальних спроможностей, необхідних на посадах у складі підрозділів.

3. ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

3.1 Освіта та підготовка

Освіта та підготовка військовослужбовців мають відповідати завданням оборони держави в умовах воєнного стану. З цією метою буде:

забезпечено належний рівень базової (з можливістю її проведення на базі військових частин) та фахової військової підготовки військовослужбовців;

забезпечено безперервний професійний розвиток персоналу впродовж військової кар'єри (у тому числі шляхом розвитку правових й нормативних рамок для використання в освітньому процесі форматів дистанційної освіти);

уточнено зміст військової освіти з метою набуття персоналом нових компетентностей на основі досвіду та потреб війни, а також підходів, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО;

введено багаторівневу систему професійної військової освіти відповідно до підходів НАТО та кращих вітчизняних і закордонних практик;

залучено потенціал військових фахівців – ветеранів війни та тих, хто пройшов підготовку у навчальних закладах і центрах підготовки держав-членів НАТО, а також іноземних військових фахівців;

узгоджено організаційно-штатні структури вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти та закладів фахової передвищої освіти, їх матеріально-технічної бази, рівень підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу з метою та змістом професійної військової освіти, вимогами державного замовлення на підготовку персоналу.

3.1.1 Єдина інтегрована система військової освіти

Відповідно до Концепції трансформації системи військової освіти, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1490, система військової освіти, що почала функціонувати з 01 вересня 2023 року, потребує подальшого удосконалення та нарощування, оскільки не всі її складники задовольняють потреби СО.

Необхідне створення системи забезпечення якості військової підготовки, освіти та освітньої діяльності, підходи до викладання та вивчення англійської мови військовослужбовцями підрозділів СО та військової підготовки громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу, для цього передбачити узгодження рівня підготовленості науково-педагогічних (педагогічних) працівників, інструкторського складу з метою та змістом військової освіти.

Передбачено:

впровадити систему базової військової підготовки;

створити систему контролю якості базової військової підготовки;

створити систему забезпечення якості військової освіти;

забезпечити подальшу трансформацію змісту професійних стандартів за всіма рівнями військової освіти (тактичний, оперативний, стратегічний) та ступенями вищої освіти (молодший бакалавр, бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор мистецтва) для СО у відповідності до змін, які відбуваються;

завершити розроблення та впровадження освітніх програм військової освіти відповідно до досвіду держав-членів НАТО, Європейського Союзу та власного досвіду ведення бойових дій ЗСУ та інших підрозділів СО;

удосконалити програми вивчення англійської мови військовослужбовцями СО відповідно до стандарту STANAG 6001;

наростити пропускну спроможність курсів вивчення англійської мови;

удосконалити зміст та підходи до військової підготовки громадян України, зокрема за програмою підготовки офіцерів запасу;

визначити зміст і строки курсів підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів із залученням міжнародних експертів;

розробити план та алгоритми масштабування освітніх спроможностей на особливий період з метою готовності якісно навчати необхідні кількості людей в обмежені строки;

проводити підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників, зокрема за Програмою НАТО “Удосконалення військової освіти” (DEEP).

3.1.2. Професійна військова освіта

Запроваджена система професійної військової освіти ще не набула необхідних спроможностей і не забезпечує взаємосумісності з відповідними структурами держав-членів НАТО, що обумовлює потребу у подальшому вдосконаленні таких її аспектів:

підвищити рівень підготовки науково-педагогічних працівників (faculty) та інструкторів військових навчальних закладів для викладання процедур планування і прийняття рішень за стандартами НАТО (TLP, MDMR, ORP);

збільшити кількість фахівців, спроможних розробити освітні програми та навчально-методичні матеріали курсів професійної військової освіти за стандартами НАТО та з урахуванням передового бойового досвіду ЗСУ;

розробити на короткострокову перспективу та впровадити в дію цільову програму забезпечення освітнього процесу новими, сучасними зразками озброєння і військової техніки, тренажерами, навчально-тренувальними системами, комплексами, лабораторіями, центрами моделювання.

Передбачено також:

завершити розроблення та введення в дію освітніх програм курсів професійної військової освіти відповідно до досвіду держав-членів НАТО, Європейського Союзу та власного досвіду ведення бойових дій СО;

впровадити вимоги стандарту НАТО VI-SCD 075-007 “Освіта і підготовка” в освітню діяльність військових навчальних закладів;

створити умови для проведення сертифікації (акредитації) курсів професійної військової освіти за стандартами держав-членів НАТО;

здійснити інституційний аудит професійної військової освіти у військових навчальних закладах;

удосконалити організаційно-штатну структуру військових навчальних закладів;

визначити зміст і строки підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів (наставників) курсів професійної військової освіти із залученням міжнародних експертів;

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

забезпечити участь науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів вищих військових навчальних закладів у міжнародних навчаннях, удосконалених освітніх програмах, стажуваннях, тренінгах, семінарах та інших заходах з питань євроатлантичної інтеграції, стандартів НАТО у військових

навчальних закладах, профільних наукових установах і навчальних центрах держав-членів НАТО, а також можливості участі науково-педагогічних (педагогічних) працівників та інструкторів військових навчальних закладів, профільних наукових установ і навчальних центрів держав-членів НАТО в розробленні та удосконаленні освітніх програм, стажувань, тренінгів, семінарів та інших схожих заходів в Україні.

3.1.3 Перепідготовка та підвищення кваліфікації

Запроваджена система військової освіти не повною мірою охоплює напрямки, за якими існує потреба в перепідготовці та підвищенні кваліфікації військовослужбовців, державних службовців і працівників ЗСУ, оскільки не забезпечує вивчення нових зразків озброєння та військової техніки, наданих партнерами, і запровадження новітніх процедур у системі державного управління; а також не цілком враховує нові стратегії і тактики застосування нових видів озброєння та ведення бою, розвідки й маскування, радіоелектронної боротьби тощо, які успішно застосовують у СО останніми роками та які динамічно розвиваються в Україні в умовах інтенсивного ведення бойових дій.

Передбачено:

розширити перелік курсів підвищення кваліфікації військовослужбовців, державних службовців і працівників ЗСУ (проводять із використанням технологій дистанційного навчання, зокрема із залученням до виступів командирів військових частин бойового складу, які беруть участь в інтенсивних бойових діях);

організувати та здійснити підвищення кваліфікації науково-педагогічних (педагогічних) працівників курсів професійної військової освіти, зокрема за Програмою НАТО “Удосконалення військової освіти” (DEEP);

запровадити курси підвищення кваліфікації у військових навчальних закладах для військових фахівців іноземних держав щодо вивчення досвіду ведення бойових дій СО під час збройної агресії російської федерації.

3.2 Військова кар’єра

Одним із вирішальних факторів впровадження реформ, спрямованих на професіоналізацію СО оборони й нарощування показників їх укомплектованості, є наявність належної мотивації громадян до тривалого проходження військової служби за рахунок впровадження прозорих, добросовісних і зрозумілих процедур щодо підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань, призначення на посади військовослужбовців, бачення кожним військовослужбовцем перспектив свого кар’єрного зростання та професійного розвитку.

З початком повномасштабного збройного вторгнення російської федерації в Україну та оголошенням у державі правового режиму воєнного стану впровадження принципів та підходів НАТО до управління кар’єрним зростанням військовослужбовців було тимчасово зупинено. Відповідно до

законодавства України з питань проходження військової служби, щорічне оцінювання військовослужбовців проводять за спрощеною процедурою (складається службова характеристика), а з військовослужбовцями, які проходять військову службу за призовом, це не передбачено. Просування військовослужбовців по службі та призначення їх на вищі посади здійснюють без урахування набутих освітніх та професійних кваліфікацій, рейтингу, перебування у резерві, встановлених строків перебування на попередній посаді, а також без проведення конкурсу на посади науково-педагогічних (наукових) працівників.

Водночас, зважаючи на стратегічний курс України щодо набуття повноцінного членства в НАТО, принципи і підходи до комплектування СО мають забезпечити досягнення стратегічних цілей та виконання відповідних завдань, що визначені в державних та відомчих документах оборонного планування.

Слід продовжити розроблення необхідних нормативно правових актів щодо подальшого вдосконалення за принципами НАТО управління кар'єрним зростанням військовослужбовців, запровадження ротації (переміщення) військовослужбовців на відповідних посадах (зокрема обов'язкових ротацій вищого командного складу), вдосконалення порядку й уточнення критеріїв щорічного та періодичного оцінювання військовослужбовців, призначення військовослужбовців на вищі посади за рейтинговим принципом на конкурсній основі, створення та функціонування комісій з відбору кандидатів до призначення на посади і комісій з питань проходження військової служби (на заміну конкурсних та атестаційних комісій).

Під час дії воєнного стану передбачена необхідність забезпечити ефективне використання наявного людського ресурсу відповідно до потреб та завдань СО та з урахуванням фаху і досвіду військовослужбовців (зокрема перегляд системи військово-облікових спеціальностей), підвищити рівень їхньої мотивації та морально-психологічного стану завдяки визначеності, прогнозованості та передбачуваності порядку проходження військової служби для всіх категорій військовослужбовців, здійснення дієвого моніторингу та посилення контролю щодо діяльності служб персоналу й відповідних командирів (начальників) з питань дотримання вимог законодавства про військовий обов'язок і військову службу.

Необхідно забезпечити:

оптимізацію з урахуванням досвіду бойових дій та принципів, прийнятих у збройних силах держав-членів НАТО, організаційної структури, основних завдань, функцій та повноважень служб персоналу в системі СО;

створення (удосконалення) нормативно-правового підґрунтя для подальшого впровадження системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням;

вирішення першочергових проблем проходження військової служби усіма категоріями військовослужбовців під час воєнного стану для якісного виконання військовими частинами (підрозділами) заходів із забезпечення

національної безпеки і оборони, відбиття та стримування збройної агресії російської федерації проти України;

уточнення повноважень Міністра оборони України, Головнокомандувача ЗСУ, інших керівників органів військового управління і служб персоналу Міноборони та ЗСУ щодо підготовки та прийняття кадрових рішень.

Попри обмеження воєнного стану доцільним є започаткування (продовження) пілотних проєктів:

системи управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням;

рейтингового оцінювання (оцінювання 360, оцінювання лідерських якостей за допомогою 360) військовослужбовців;

прозорих та добросовісних процедур під час просування військовослужбовців по службі, присвоєння їм військових звань та призначення на вищі посади;

прозорих та добросовісних процедур з відмови та позбавлення військових звань;

розвитку HR спроможностей;

автоматизацію та цифровізацію процесів обліку й управління персоналом на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях.

3.2.1 Модель кар'єрного зростання

Нова модель кар'єрного зростання (система управління військовою кар'єрою) військовослужбовців має бути побудована за військовими званнями, відповідно до принципів, прийнятих у державах-членах НАТО (з урахуванням нової системи військової освіти, грошового забезпечення, гендерної рівності), і базуватися на балансі кар'єрних прагнень, мотивів і цілей військовослужбовця з сучасними завданнями ЗС України.

В основу нової системи управління кар'єрою військовослужбовця покладатиметься принцип проходження військової служби військовослужбовцями на посадах зі штатно-посадовими категоріями, що відповідають їхнім фактичним військовим званням.

Військовослужбовці під час проходження військової служби матимуть можливість:

усвідомлено робити вибір та впливати на своє кар'єрне зростання через здобуття освітніх і професійних компетентностей;

отримати чергове військове звання з одночасним призначенням на вищі посади в порядку просування по службі – за умов здобуття освітніх та професійних компетентностей військовослужбовцями (за результатами навчання/підготовки) та закінчення строків перебування в попередньому військовому званні;

бути призначеними на рівні посади – у разі збереження перспективи подальшого проходження військової служби, необхідності набуття досвіду на інших рівнях посадах тощо.

Військовослужбовців, які втратили перспективи подальшого проходження служби, звільнятимуть з війська, що відкриє шлях до кар'єрного зростання для найбільш талановитих і професійно підготовлених військовослужбовців.

Порівняння систем управління кар'єрою військовослужбовців ЗСУ і ЗС країн-членів НАТО показує, що наявність в останніх граничних термінів перебування у військовому званні дозволяє уникнути “застою” в разі “припинення кар'єрного росту” військовослужбовця, а збільшені терміни перебування у військових званнях дадуть змогу (для набуття досвіду) проводити від однієї до трьох ротацій військовослужбовців по посадах.

Передбачено:

запровадити євроатлантичні принципи та підходи до оцінки службової діяльності військовослужбовців;

встановити мінімальні й максимальні строки вислуги та перебування у військовому званні;

впровадити новий Каталог штатних посад військовослужбовців в системі Міноборони, що визначить ієрархію військових посад відповідно до військових звань, найменування посад у межах кожного війського звання, коди військових звань та посад, зокрема згідно з кодуванням НАТО, ступінь освіти та рівень військової освіти (підготовки) за посадами, категорії посад, інше;

узгодити співвідношення посад рядового, сержантського (старшинського) та офіцерського складу з ієрархією та показниками співвідношення таких посад у збройних силах держав-членів НАТО;

замінити посади офіцерського складу на посади сержантського (старшинського) складу, відповідно до нового розподілу прав, повноважень та відповідальності між офіцерським і сержантським (старшинським) складом;

переглянути штатно-посадові категорії посад осіб офіцерського складу та ввести нові посади з військовим званням за штатом “лейтенант”;

забезпечити індивідуальне планування кар'єри військовослужбовців відповідно до типових алгоритмів управління кар'єрою, вимог до посади, рівня військової освіти та результатів їхньої службової діяльності, розробку та впровадження планів професійної освіти для кожної типової кар'єри;

визначити стандартизовані документи (паспорти військових посад) та коди на кожному типову посаду, які описують характеристики посади та вимоги до кандидатів на посади (включаючи професійні вимоги та необхідні компетентності); забезпечити справедливий та об'єктивний відбір найкращих кандидатів на посади згідно з їхніми компетенціями, підвищити професійний рівень особового складу, створити довіру до системи управління персоналом серед військової спільноти та громадськості;

впровадити підходи збройних сил держав-членів НАТО щодо управління талантами на військовій службі, зокрема таких, що передбачають можливість урахування, підтримки та використання унікальних індивідуальних здібностей окремих військовослужбовців;

забезпечити надання керівництву Міноборони достовірної та актуальної інформації про якість та ефективність системи управління персоналом у режимі максимально можливої автономності й незалежності структур, що готують таку інформацію;

усунути бар'єри, що перешкоджають забезпеченню рівних можливостей чоловіків і жінок до кар'єрного зростання та професійного розвитку;

розробити та впровадити інструментарій кар'єрного консультування;

забезпечити організацію та проведення перевірки доброчесності кандидатів на посади керівного складу в системі Міноборони шляхом здобуття об'єктивних даних щодо недотримання особою встановлених правил етичної поведінки, правових норм та обмежень, передбачених Законом України "Про запобігання корупції", зокрема за допомогою проведення психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа, а також періодичних психофізіологічних досліджень із застосуванням поліграфа для особового складу, який перебуває на посадах, з метою підвищення рівня доброчесності, забезпечення кадрової безпеки, запобігання і виявлення корупційних та інших правопорушень у сфері службової діяльності.

3.2.2 Система атестування.

Система атестування військовослужбовців передбачена для того, щоб визначити доцільність присвоєння військовослужбовцеві чергового (наступного) військового звання та скерувати його на навчання (підвищення кваліфікації), що сприятиме отриманню звань для посади з більшим рівнем відповідальності.

Атестування військовослужбовців має на меті організувати управління їхньою кар'єрою, забезпечення якісного укомплектування посад, вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації військовослужбовців шляхом об'єктивного оцінювання їх освітніх та професійних компетентностей, рівня розвитку індивідуальних якостей, визначення відповідності займаній посаді і перспектив подальшого службового використання.

Процес атестування військовослужбовців складатиметься з комплексного та періодичного оцінювання.

Комплексне оцінювання здійснюється для визначення відповідності військовослужбовців займаним посадам, створення Резерву кандидатів для просування по службі і Плану ротації на посади за результатами оцінки їхньої службової діяльності за рік та ухвалення рішень щодо присвоєння військових звань, призначення на посади або звільнення з військової служби.

Періодичне оцінювання здійснюється між щорічними оцінюваннями для визначення перспектив подальшого службового використання військовослужбовців на підставі аналізу їхньої службової діяльності за визначений період.

З метою вдосконалення системи оцінювання військовослужбовців за євроатлантичними принципами, що дасть змогу мінімізувати суб'єктивність

через залучення різних векторів оцінювання – згори, по горизонталі, знизу – передбачено:

удосконалити порядок проведення щорічного оцінювання та періодичного атестування військовослужбовців під час дії особливого періоду, уточнити критерії оцінювання;

створити систему моніторингу результатів щорічного оцінювання військовослужбовців та запровадити відповідальність посадових осіб за необ'єктивне оцінювання підлеглих;

виключити формалізм під час організації та проведення заходів щорічного оцінювання військовослужбовців, забезпечити особисту відповідальність посадових осіб за об'єктивне складання та надання рекомендацій під час відпрацювання оцінних карток;

створити комісії з питань проходження військової служби (на заміну атестаційних комісій), які розглядатимуть результати проведення атестування військовослужбовців, визначатимуть відповідність їх займаним посадам та перспективи подальшого кар'єрного зростання;

передбачити у навчальних планах підготовки фахівців тактичного рівня вивчення основ кадрового менеджменту у військах (силах), зокрема – щодо принципів та порядку оцінювання підлеглих.

3.2.3 Рейтингова система відбору та просування по службі

Система відбору та просування по службі має бути побудована на рейтинговій оцінці, що зорієнтована на індивідуалізацію в роботі з особовим складом, можливість формувати перспективу й стимулювати до саморозвитку та підвищення професійного рівня кожного військовослужбовця.

Для запровадження рейтингової системи відбору та просування по службі передбачено:

здійснювати присвоєння військовослужбовцям чергового військового звання з одночасним призначенням їх на вищі посади за рейтинговим принципом (на конкурсній основі);

створити комісії з відбору кандидатів до призначення на посади, які формуватимуть резерв кандидатів для просування по службі на основі рейтингової оцінки;

здіяяти новий підхід до процесу формування Резерву кандидатів для просування по службі оперативного рівня за результатами його апробації;

надати військовослужбовцям можливість отримання чергових військових звань достроково за сукупністю нормативно визначених чітких і прозорих критеріїв.

3.2.4 Ротація на посадах

Ротацію військовослужбовців на посадах у межах одного військового звання здійснюватимуть для того, щоб підвищити рівень розвитку їхніх професійних компетентностей, мотивувати до професійного самовдосконалення, запобігти корупції, ефективно використовувати потенціал

військовослужбовців, забезпечувати рівні можливості для військової кар'єри, для більш доцільного службового використання та службової необхідності.

Військовослужбовці підлягатимуть ротації з урахуванням їхньої спеціальності, рівня розвитку професійних компетентностей, досвіду військової служби, особистих якостей і досягнень. Для організації проведення ротації щорічно формуються відповідні плани.

Буде розроблено та впроваджено спеціальну систему ротацій військовослужбовців на посадах.

3.2.5 Служби персоналу – завдання, функції, повноваження

Служби персоналу мають забезпечувати залучення, утримання та розвиток людського капіталу СО, з пріоритетом у розвитку та утриманні талантів та лідерів. З цією метою їх слід комплектувати найкращими представниками СО, які володіють усіма необхідними для цього якостями, компетенціями та повноваженнями.

З огляду на це передбачено здійснити низку заходів, зокрема:

погодити організаційну структуру, основні завдання, функції та повноваження служб персоналу в системі Міноборони зі стандартами НАТО (з урахуванням досвіду комплектування військових частин (підрозділів) під час дії воєнного стану);

забезпечити на рівні одного із заступників Міністра оборони України централізоване управління людським капіталом, зокрема службами персоналу системи Міноборони, що відповідають за формування основних напрямів військової кадрової політики;

забезпечити розподіл завдань і функцій усередині системи управління персоналом між структурами, що визначають наявні/перспективні потреби в комплектуванні ЗС України військовослужбовцями та структурами, які безпосередньо здійснюють управління їх кар'єрою;

здійснити заходи щодо ресурсного забезпечення системи управління персоналом, удосконалити підготовку фахівців служб персоналу відповідно до стандартів НАТО на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях;

уточнити повноваження командирів (начальників) та посадових осіб служб персоналу щодо підготовки та прийняття кадрових рішень (укладення контрактів, переміщення та призначення на посади, присвоєння військових звань, нагородження, звільнення);

забезпечити необхідний рівень підтримки службами персоналу всіх військовослужбовців для повної реалізації їхнього професійного потенціалу, ефективну координацію роботи між службами персоналу в системі Міноборони;

забезпечити відповідно до стандартів НАТО професійний розвиток фахівців служб персоналу на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях.

3.2.6 Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом

Автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом передбачає:

створення загальної цифрової системи обліку та управління персоналом ЗС України, а в перспективі – СО;

інтеграцію автоматизованих систем обліку та управління персоналом до всіх необхідних державних реєстрів.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу:

підвищити якість і зменшити час на підготовку та прийняття управлінських (кадрових) рішень, зменшити документообіг з кадрових питань;

завершити впровадження автоматизації та цифровізації процесів обліку та управління персоналом на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях;

врахувати особливості обробки персональних даних співробітників розвідувального органу Міноборони, Сил спеціальних операцій ЗСУ та відповідних структур для дій у кіберпросторі.

3.3. Розвиток військового лідерства

Розвиток лідерства на всіх ланках військових підрозділів є запорукою їх успішності та виконання бойових завдань.

Для розвитку військового лідерства передбачено:

забезпечити реалізацію Стратегії розвитку військового лідерства у ЗСУ в діяльності ЗСУ;

забезпечити імплементацію Доктрини військового лідерства у ЗС України у систему військової освіти, підготовки та самоосвіти під час проходження військової служби;

сформувати професійну культуру військового лідера, що відповідає принципам і стандартам НАТО;

відповідно до моделі вимог до військових лідерів, сформувати бачення щодо набуття ними необхідних освітніх та професійних компетентностей для успішного виконання завдань за призначенням в умовах майбутніх викликів і загроз;

сформувати у військовослужбовців ЗСУ культуру нульової толерантності до корупції;

визначити бачення щодо формування офіцера-лідера ЗСУ зразка 2030 року.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу забезпечити розвиток військового лідерства в системі Міноборони (а згодом, за успішної міжвідомчої взаємодії, – у СО) відповідними принципами та підходами провідних держав-членів НАТО, що сприятиме успішному виконанню військовослужбовцями завдань за призначенням в умовах майбутніх викликів і загроз.

3.4 Розвиток сержантського корпусу

Розвиток сержантського корпусу в розрізі забезпечення зміцнення кадрового потенціалу ЗСУ, комплектування їх підготовленим і мотивованим особовим складом та досягнення сумісності зі збройними силами держав-членів НАТО (у плані розвитку і професіоналізації сержантського (старшинського) складу) закладені в Концепції розвитку професійного сержантського корпусу ЗСУ. Її втілення провадять за допомогою відпрацювання проєкту Базового плану реалізації Концепції розвитку професійного сержантського корпусу ЗСУ на період до 2025 року та плану реалізації Концепції розвитку професійного сержантського корпусу ЗСУ у 2023 році з врахуванням змін, що стали наслідком вторгнення 24.02.2022.

Реалізація Концепції триває за шістьма основними напрямками і цю роботу слід продовжити надалі, а саме: удосконалення структури посад та військових звань сержантського (старшинського) складу за всіма напрямками службової діяльності (структура); розширення прав і повноважень сержантського (старшинського) складу, удосконалення розподілу повноважень між сержантським (старшинським) та офіцерським складом (повноваження); розвиток системи багаторівневої підготовки та освіти військовослужбовців сержантського (старшинського) складу (підготовка та освіта); вдосконалення порядку проходження військової служби на посадах сержантського (старшинського) складу, запровадження дієвої системи управління кар'єрою сержантів (старшин) за військовими званнями (кадровий менеджмент); підвищення соціальних стандартів військової служби, збільшення матеріальних мотиваційних чинників щодо побудови професійної кар'єри сержантського (старшинського) складу (соціальне забезпечення); формування почуття професійної єдності сержантського (старшинського) складу, закладання моральних основ та принципів службової діяльності, забезпечення підтримання військових традицій (професійна єдність та традиції).

3.4.1 Комплектування СО вмотивованим та професійним сержантським (старшинським) складом, готовим проходити військову службу за євроатлантичними принципами

Формування професійного сержанта (старшини) має починатися з базової загальновійськової підготовки рекрута та тривати протягом усієї військової кар'єри. При цьому разом зі знаннями, уміннями й навичками, які військовослужбовець систематично і послідовно отримуватиме на курсах професійної підготовки та військової освіти, критично важливим фактором є досвід, який він накопичує під час служби в підрозділах військових частин, штабах різних рівнів та навчальних військових частинах і закладах, при виконанні завдань за призначенням в операціях (місіях) на різних театрах воєнних дій, у різних умовах.

Поряд із потребою укомплектовувати посади сержантського (старшинського) складу у ЗСУ кваліфікованим і досвідченим персоналом (враховуючи сумарний обсяг ресурсів, що необхідно інвестувати у розвиток

професійного сержанта (старшини) протягом проходження ним військової служби) виникають також питання довготривалого утримання військових професіоналів на службі за контрактом, дієвого управління їхньою кар'єрою та раціонального кадрового використання, наділення сержантів (старшин) необхідними правами і повноваженнями, належного соціального забезпечення, створення та підтримання матеріальних і нематеріальних мотиваційних чинників проходження військової служби за контрактом на посадах сержантського (старшинського) складу.

Сержанти (старшини) ЗСУ мають уособлювати належні морально-ділові якості, відданість військовій справі та українському народові, глибоке почуття відповідальності за свої дії та за виконання поставлених завдань, високий рівень професіоналізму та компетентності, ініціативності та рішучості, а також дисциплінованість, відповідність стандартам поведінки, зовнішнього вигляду та фізичної підготовленості військовослужбовця.

3.4.2 Удосконалення багаторівневої підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу за всіма рівнями та напрямками в найближчій перспективі вимагає:

забезпечення якісного проведення базової загальновійськової підготовки та фахової підготовки за військово-обліковими спеціальностями рядового складу у навчальних центрах (центрах підготовки);

забезпечення функціонування системи багаторівневої підготовки сержантського (старшинського) складу, її синхронізація із системою професійної військової освіти офіцерського складу та системою підготовки сержантського складу збройних сил держав-членів НАТО;

розроблення та введення в дію професійних стандартів підготовки та військової освіти сержантського (старшинського) складу за усіма рівнями та напрямками, удосконалення стандартів підготовки, навчальних програм, освітніх програм, освітньо-професійних програм, планів-програм курсів підготовки сержантського (старшинського) складу з використанням системного підходу до навчання (System approach to Training), прийнятого у збройних силах держав-членів НАТО;

уточнення переліку курсів підвищення кваліфікації сержантського (старшинського) складу за різними напрямками службової діяльності у навчальних центрах (центрах підготовки), закладах фахової передвищої військової освіти (військових коледжах сержантського (старшинського) складу), вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти;

впровадження у процес підготовки сержантського (старшинського) складу новітніх способів, методів та форм навчання, зокрема із застосуванням сучасних технологій та платформ дистанційного навчання;

прискорена професіоналізація військовослужбовців рядового та сержантського (старшинського) складу, які тривалий час обіймають відповідні

посади і не мають необхідного рівня професійної підготовки та військової освіти;

забезпечення проведення підготовки військовослужбовців для призначення на вищі посади сержантського (старшинського) складу у терміни та обсягах, що відповідають конкретним потребам військ (сил);

збільшення обсягів вивчення сержантами (старшинами) англійської мови у вищих військових навчальних закладах (військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти), розгортання курсів вивчення сержантами (старшинами) англійської мови при закладах фахової передвищої військової освіти (військових коледжах сержантського (старшинського) складу), забезпечення оволодіння англійською мовою ста відсотками військовослужбовців старшого і вищого сержантського (старшинського) складу на рівні не нижче ніж SMP-1 (Level-1 відповідно до STANAG 6001);

розвиток навчальної матеріально-технічної бази та фондів центрів підготовки сержантського (старшинського) складу і закладів фахової передвищої військової освіти (військових коледжів сержантського (старшинського) складу), приведення їх організаційно-штатних структур до мети і змісту професійної підготовки та військової освіти сержантів (старшин);

набуття спроможностей Курсом лідерства сержантського (старшинського) складу Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації Національного університету оборони України (далі – НУОУ) з подальшим його розширенням до Центру передового досвіду та підготовки сержантського (старшинського) складу ЗСУ;

забезпечення укомплектованості інструкторських посад у навчальних центрах, центрах підготовки сержантського (старшинського) складу, закладах фахової передвищої військової освіти (військових коледжах сержантського (старшинського) складу), вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти кваліфікованим та досвідченим сержантським (старшинським) складом у необхідних для забезпечення навчального процесу обсягах.

3.4.3 Підвищення ролі сержантського складу в процесах управління військовослужбовцями та їх вихованні в найближчій перспективі потребує таких кроків:

розподілу прав, повноважень та відповідальності між офіцерським і сержантським (старшинським) складом щодо забезпечення виконання підрозділами завдань за призначенням, здійснення підготовки особового складу, організації всебічного забезпечення особового складу та повсякденної діяльності підрозділів;

унормування питань щодо визначення ролі та місця, обов'язків та повноважень головних сержантів (старшин) підрозділів усіх рівнів і головних сержантів (старшин) військових частин у різних видах бою та в операціях;

залучення штабних сержантів (старшин) органів військового управління (штабів) до участі в ухваленні військових рішень, процесах управління

військовими частинами і підрозділами, у плануванні, забезпеченні та супроводженні проведення операцій разом з офіцерським складом.

Унаслідок проведеної роботи та задля забезпечення сталості змін розвиток має відбуватися з урахуванням:

подальшого розширення прав, повноважень та відповідальності сержантського (старшинського) складу щодо забезпечення виконання підрозділами завдань за призначенням, зокрема щодо здійснення вогневої підтримки дій підрозділів, наведення та коригування вогню артилерії, мінометів, авіації та корабельного палубного озброєння;

перекладання на сержантів (старшин) повної відповідальності за індивідуальну підготовку підпорядкованого особового складу.

3.5 Система доброчесності

Діяльність щодо запобігання та протидії корупції має забезпечувати ефективну реалізацію передбачених державною антикорупційною програмою заходів, недопущення вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, формування суспільної нетерпимості до корупції, поступову трансформацію системи роботи щодо запобігання корупції на стандарти НАТО з розбудови доброчесності.

3.5.1 Принципи і підходи

Запобігання та протидія корупції передбачають реалізацію заходів з метою:

забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності органів військового управління, установ та організацій усіх складових СО;

застосування комплексу першочергових превентивних заходів у найбільш вразливих до корупційних ризиків сферах діяльності;

послідовну імплементацію принципів Програми НАТО з розбудови цілісності, прозорості, підзвітності, запровадження доброчесності та зниження корупційних ризиків;

удосконалення механізмів та інструментів виявлення корупційних ризиків, їх усунення, а також запобігання таким ризикам;

забезпечення функціональної спроможності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції;

взаємодію з громадськими та міжнародними організаціями щодо здійснення антикорупційних заходів.

3.5.2. Перевірка доброчесності персоналу

Потребує вдосконалення практика поглибленого вивчення рівня доброчесності кандидатів на посади шляхом проведення спеціальної перевірки з застосуванням поліграфа та використання спеціальних психофізіологічних тестів.

Передбачене впровадження системи перевірки на доброчесність кандидатів на посади за номенклатурою призначення Міністра оборони

України та Головнокомандувача ЗСУ. Таке незалежне та об'єктивне тестування дасть змогу запобігти призначенням на відповідальні та особливо відповідальні посади осіб, які не демонструють власним прикладом нульової толерантності до корупції, мають попередній досвід незаконного використання своїх службових повноважень у приватних інтересах.

Розвиток системи доброчесності передбачає моніторинг наявності конфлікту інтересів у окремих категорій посадових осіб, зокрема керівників державних підприємств, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, підрозділів військової прийомки, військово-лікарських закладів.

З урахуванням міжнародного досвіду країн-членів НАТО слід розробити Систему оцінки вразливих до корупції посад у Міноборони та за результатами цієї роботи відпрацювати методології цільової роботи з особами, які обіймають такі посади.

3.5.3. Цифровізація і облік (результатів перевірок та правопорушень антикорупційного законодавства)

Широка діджиталізація всіх напрямів діяльності у сфері оборони є одним з ефективних інструментів забезпечення прозорості та, як наслідок, зменшення можливостей для проявів корупції.

У сфері запобігання та виявлення корупції передбачено створити інформаційно-комунікаційну систему обліку актів контрольних заходів Міноборони та аналізу результатів усунення виявлених порушень, а також розробити та забезпечити доступ персоналу до єдиної інформаційно-пошукової системи нормативних актів Міноборони.

Необхідно надати доступ до системи персоналу уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції; забезпечити навчання користуванню порталами, реєстрами, програмами та іншими діджитал-інструментами, що допомагають знаходити корупційні ризики в діяльності службових осіб, перевіряти контрагентів, проводити аналізи корупційних ризиків угод та договорів, встановлювати зв'язок посадовців з компаніями, які беруть участь у конкурсах, робити доступною інформацію про можливі конфлікти інтересів, отримання ризикових подарунків, пошук особи під санкціями.

3.5.4 Формування в особового складу нульової толерантності до корупції

Формування негативного ставлення до корупції, підвищення рівня обізнаності з питань антикорупційного законодавства, формування правової свідомості військовослужбовців, державних службовців та працівників ЗСУ здійснюватиметься шляхом поєднання освітньої діяльності у системі професійної військової освіти та підвищення кваліфікації на базі НУОУ та інших вищих військових навчальних закладів (далі – ВВНЗ), проведення інформаційно-просвітницьких заходів та системного доведення до особового складу військових частин, закладів, установ, організацій інформації про

негативні наслідки вчинення корупційних і пов'язаних із корупцією правопорушень.

Навчання з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства буде реалізовано шляхом впровадження цілісної багаторівневої структури підготовки, включаючи поетапне та варіативне застосування різноманітних форм і методів навчання.

Діяльність з питань запобігання корупції здійснюватиметься на принципах відкритості та прозорості. Антикорупційна інформаційно-просвітницька діяльність передбачає активізацію заходів щодо стратегічних антикорупційних комунікацій, співпрацю з військовими та цивільними медіа, проведення інформаційних кампаній, а також заходів цільового інформування.

3.5.5 Зворотній зв'язок

Моніторинг реалізації антикорупційної стратегії буде забезпечений за допомогою систематичного збору, узагальнення та аналізу інформації щодо виконання антикорупційних заходів; проведення комплексних соціологічних досліджень корупції у ЗСУ; дослідження статистичної інформації про стан та характер корупційних правопорушень та правопорушень, пов'язаних із корупцією; аналізу відомостей із медіа, соціальних мереж, інших відкритих джерел інформації, відомостей, що містяться у відкритих інформаційних системах, реєстрах і базах даних.

Підлягає актуалізації система зворотного зв'язку, що надаватиме можливість особам (викривачам) повідомляти про корупційні прояви з дотриманням умов конфіденційності, розраховувати на забезпечення державою задекларованих заходів щодо захисту викривачів.

3.6 Мотивація до військової служби

3.6.1 Система грошового забезпечення

Першочергово слід удосконалити систему спеціальних виплат (винагород) за виконання бойових та спеціальних завдань, зважаючи на принципи справедливості та прозорості. Зокрема, варто забезпечити чіткий облік виконання конкретними військовослужбовцями бойових та спеціальних завдань; розмір доплат (винагород) має залежати від того, чи беруть військовослужбовці безпосередню участь у бойових діях, або залучаються до виконання спеціальних та бойових завдань, або забезпечують їх виконання.

Одночасно мають бути переглянуті підходи до преміювання у напрямку їх застосування за досягнення у військовій службі, а не як обов'язкова виплата кожному військовослужбовцеві.

Чинна система грошового забезпечення загалом не є ефективною та достатньо прозорою, оскільки має у своїй структурі малу частку основних видів грошового забезпечення (приблизно 25%) і переважну кількість додаткових видів; при цьому потребує постійного регулювання, не стимулює

військовослужбовців до кар'єрного та професійного зростання та не відповідає системі грошового забезпечення провідних держав-членів НАТО.

Підлягає впровадження нової системи грошового забезпечення військовослужбовців, побудованої на основі базової ставки залежно від військового звання та вислуги років у цьому званні забезпечить:

нормативне закріплення гарантованої виплати (базової ставки) військовослужбовців;

стимулювання до зростання військовослужбовців у військових званнях;

можливість ротації на посадах у межах одного військового звання;

мінімізацію корупційних чинників під час призначення військовослужбовців на посади;

стимулювання до тривалого проходження військової служби;

прозорість і простоту порядку нарахувань грошових виплат;

конкурентний розмір грошового забезпечення.

При цьому доцільно здійснити порівняння та аналіз наявних систем грошового забезпечення особового складу різних складових СО з метою:

виявлення та використання кращих практик та досвіду;

подальшої уніфікації підходів і принципів.

3.6.2 Психологічна підтримка

Відсутність суб'єктності Міноборони серед складових сектору безпеки та оборони з питань психологічного забезпечення бойової діяльності негативно впливає на ефективність виконання службово-бойових завдань. Існують недоліки в підготовці військових психологів, командирів та сержантів з питань психологічної обізнаності в питаннях контролю бойового (службового) стресу.

Потрібно запровадити оновлену організаційно-штатну структуру психологічної служби ЗСУ, Держспецтрансслужби (далі – ДССТ) з імплементаційними показниками та стандартами країн-партнерів, зі створенням незалежної професійної вертикалі.

Необхідно розробити систему мотивування та стимулювання психологів до підвищення рівня фахової компетенції. Також обмежити залучення психологів до інших завдань, не передбачених вимогами нормативно-правових актів та в суворій дотриманості вимог Етичного кодексу психолога ЗСУ. Крім того, слід сформувати мобілізаційний резерв фахівців психологічного профілю як чоловічої, так і жіночої статі з числа випускників ЗВО, сформувати порядок залучення цивільних психологів до практичної роботи з персоналом та членами їхніх сімей.

При розбудові системи психологічної підтримки персоналу та членів сімей необхідно чітко дотримуватися норм навантаження на психологів (не більше як 300 осіб штатної чисельності на одну людину), впровадження інституції партнерства за принципом “рівний рівному”. Важливим є також здійснення менеджменту контролю бойового (службового) стресу, із

підвищенням фахових компетенцій командирів (офіцерів та сержантів) за допомогою збільшення психологічної частки в освітніх програмах.

3.6.3 Медичне забезпечення

Головними чинниками актуального контексту, у якому розвиватиметься медичне забезпечення СО у наступних роках, стануть:

- перспектива тривалої війни з епізодами вищої і нижчої інтенсивності, а отже, підтримання відносно чисельних СО у стані високої боєздатності протягом тривалого періоду (10-15 років);

- необхідність залучення значної частини суспільства безпосередньо до СО або до оборони країни в широкому сенсі;

- обмеженість людського потенціалу, зокрема його активної частини (“покоління відбудови”); необхідність збереження та розкриття потенціалу обмеженого людського капіталу як для забезпечення боєздатності війська, так і для економічної модернізації та проведення змін, необхідних для євроатлантичної інтеграції України протягом наступних 10-15 років.

З огляду на цей контекст, медичне забезпечення як система має досягати таких цілей (створювати такі продукти):

- підтримувати боєздатність війська, забезпечуючи збереження життя та здоров'я військовослужбовців і максимально швидке повернення їх до лав СО після поранень та хвороб;

- сприяти утвердженню справедливості та довіри до війська за допомогою кваліфікованого та справедливого визначення спроможності людини до виконання завдань у сфері оборони країни;

- забезпечувати гідність людини на кожному етапі перебування в військовій та цивільній системах охорони здоров'я;

- допомагати збереженню та розкриттю потенціалу людського капіталу країни, максимально вкладаючись у захист життя та здоров'я людей, які присвячують частину свого життя обороні України.

Підтримка боєздатності військових підрозділів забезпечується, зокрема, збереженням життя та здоров'я військовослужбовців під час виконання бойових завдань, медичною евакуацією, лікуванням військовослужбовців, медичним забезпеченням та іншими спорідненими завданнями.

Для досягнення цієї мети необхідно розбудувати систему надання домедичної допомоги в тактичних умовах, а саме забезпечити:

- впровадження єдиних підходів до надання домедичної допомоги з урахуванням тактичних умов;

- перегляд вимог до кваліфікаційних характеристик до ВОС;

- розроблення та впровадження стандарту навчання військовослужбовців тактичній медицині;

- розроблення системи навчання:

- розробку та впровадження стандартів навчання військових медичних фахівців;

розроблення та впровадження єдиного стандарту навчання для інструкторів та розгортання системи навчання для їх підготовки;

розроблення та впровадження стандарту навчання інструкторів для навчання бойових медиків на основі міжнародного досвіду; контроль за якістю підготовки інструкторів, навчання військовослужбовців та військових медичних фахівців; узагальнення досвіду на основі аналізу даних та постійну адаптацію стандартів надання домедичної, медичної допомоги та навчання;

забезпечення військовослужбовців витратними матеріалами для надання самопомоги, взаємодопомоги та медичної допомоги на кожному етапі евакуації.

Підлягають перегляду підходи до надання госпітальної медичної допомоги, що передбачає:

розгортання системи навчання військових медичних фахівців;

розроблення базових технічних вимог до спеціалізованих медичних виробів та спеціалізованого медичного евакуаційного транспорту;

розроблення табелів оснащення структурних підрозділів закладів охорони здоров'я Міноборони, формулярів лікарських засобів, медичних виробів та іншого медичного майна, що базуються на доказовій медицині, та контроль їх впровадження;

забезпечення безперебійного медичного постачання та стандартизації комплектацій підрозділів закладів охорони здоров'я Міноборони, формування постійного резерву на всіх рівнях;

впровадження надання медичної допомоги на основі затверджених стандартів, що базуються на доказовій медицині;

координацію, об'єднання спроможностей і взаємодію військової та цивільної системи охорони здоров'я в інтересах організації медичного забезпечення СО;

розбудову системи реабілітації та довготривалого догляду;

розвиток системи військової медичної освіти.

Слід інкорпорувати кваліфіковане визначення спроможності людини виконувати ті чи інші завдання щодо оборони країни в систему рекрутингу до лав СО. Для цього необхідно реформувати систему ВЛК та переорієнтувати її на нову модель рекрутингу.

Збереження та розкриття потенціалу людського капіталу країни в СО є базовою метою. Досягнення цієї цілі є частиною загальної системи охорони здоров'я держави, що поєднує цивільну та військову системи. Її завданнями є забезпечення безперервності послуг охорони здоров'я під час перебування людини у ЗСУ; керований перехід людини з цивільної до військової системи й у зворотному напрямку; забезпечення медичних послуг для ЗСУ у мирний час; виконання наскрізних завдань з політики охорони здоров'я в межах СО (наприклад, подолання епідемії ВІЛ, доступ до ліків від хронічних захворювань тощо), супровід та лікування медичних станів, отриманих під час служби, після її завершення (інтеграція із системою для ветеранів) та ін.

3.6.4 Соціальне забезпечення

Соціальне забезпечення полягає в реалізації соціально-економічних і правових гарантій для військовослужбовців та членів їхніх сімей, та працівників і державних службовців ЗСУ, осіб, звільнених у запас або відставку, а також членів сімей військовослужбовців, які загинули (померли), пропали 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.

Система заходів соціального забезпечення військовослужбовців має на меті підвищувати привабливість військової служби, що служить мотиваційним фактором для належного комплектування СО.

Розвиток людського капіталу в СО передбачає модернізацію системи соціального і правового захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей. Оновлена система має відображати сучасні підходи у реформі національної системи соціального захисту в Україні. Акцент саме на наданні адресних послуг: із догляду, психологічної підтримки, підтримки в облаштуванні побуту тощо.

Соціальне забезпечення військовослужбовців має бути спрямоване не на надання пільг, а створення умов для забезпечення достатнього рівня життя військовослужбовців та членів їхніх сімей.

Крім того, важливим питанням є політика щодо забезпечення військовослужбовцям (особливо жінкам) умов для поєднання військової служби та виховання дітей. Сьогодні відсутня державна політика щодо врегулювання цього питання. Однак проблема може набути більших масштабів: оскільки чисельність жінок у ЗСУ значно зросла, а політика щодо регулювання поєднання материнства та військової служби відсутня, це прогнозовано може призвести до звільнення жінок із лав ЗСУ.

Відповідно, подальша політика в цій сфері має вирішувати такі завдання:

вдосконалити систему моніторингу соціальних процесів серед військовослужбовців, забезпечити реалізацію державних гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей, із переглядом підходів та умов до реалізації таких гарантій;

налагодити систему комунікації між військовими частинами і ТЦК та СП щодо реалізації належних пільг і гарантій військовослужбовцям та членам їх сімей;

запровадити ефективну систему правової допомоги (підтримки) персоналу з питань проходження служби;

запровадити за принципами збройних сил держав-членів НАТО оновлену систему переходу від військової служби до цивільного життя в напрямку соціальної та професійної адаптації військовослужбовців, які звільнені з військової служби;

підвищити соціальні стандарти військової служби в плані соціального забезпечення професійної кар'єри військовослужбовців, соціальної підтримки

членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні або зникли безвісти;

запровадити оновлену систему соціальної роботи з персоналом щодо надання соціальних послуг, їх цифровізацію та структурування за відповідними напрямками.

3.6.5 Цифровізація процесів надання соціальних послуг

Надання соціальних послуг військовослужбовцям та членам їхніх сімей має бути максимально зручним, простим та прозорим.

З цією метою буде забезпечено цифровізацію всіх процесів надання таких послуг, зокрема дистанційно. Це передбачає:

забезпечення інформаційного обміну між різними державними реєстрами (базами даних);

покладення обов'язку забезпечення надання відповідної послуги за запитом належного користувача та контролю її якості на відповідальних працівників надавачів соціальних послуг;

внесення змін до нормативної бази, що регулює порядок надання відповідних послуг;

забезпечення автономізації процесів, що не потребують опрацювання соціальними працівниками;

валідацію (визнання) цифрових документів (витягів з реєстрів), сформованих користувачем за допомогою авторизованих сервісів онлайн.

3.6.6 Піклування про родини

Піклування про родини військовослужбовців є важливим для визнання їх чину, за також запорукою підтримки їхньої мотивації до належного виконання військового обов'язку.

Передбачене впровадження системи заходів піклування про родини військовослужбовців, зокрема:

патронатні служби (служби супроводу) в кожній військовій частині, що опікуватимуться родинами військовослужбовців: забезпечуватимуть належне надання їм соціальних послуг, підтримку у вирішенні побутових питань, психологічний супровід, регулярну комунікацію й моральну підтримку, супровід поранених у заклади охорони здоров'я, координація та комунікація з сім'ями полонених, зниклих безвісти, загиблих, загальне інформування тощо;

механізми реагування на звернення, зокрема, через забезпечення належної системи відпрацювання звернень членів родин військовослужбовців, що надходять до військових частин та органів військового управління, ТЦК та СП, Міноборони.

інструменти піклування про родини військовослужбовців у віданні територіальних громад, що забезпечуватимуть всесторонню допомогу у вирішенні питань життєдіяльності.

3.6.7 Житлове забезпечення

Забезпечення житлом є важливим складником компенсаційного та мотиваційного пакета соціального забезпечення. Слід враховувати вплив цього чинника на мотивацію різних категорій військовослужбовців, з огляду на необхідність пріоритезувати витрати обмежених ресурсів на вирішення наявних перед СО викликів.

Насамперед питання державного забезпечення житлом актуально саме для тих військовослужбовців, хто вже тривалий час перебуває на службі в ЗСУ, або тих, хто планує будувати повноцінну військову кар'єру. Відповідно, реформування системи житлового забезпечення, найперше, стосуватиметься старшого та вищого офіцерського складу, а також вищого сержантського та старшинського складу.

Покращення стану житлового забезпечення в СО переважно не слугуватиме мотиваційним фактором для мобілізованих солдатів, старшин, сержантів та молодших офіцерів. При цьому саме за вказаними категоріями військовослужбовців є найбільший дефіцит кадрів.

З іншого боку, покращення стану житлового забезпечення, насамперед, може бути вагомим для на військовослужбовців оперативного рівня, а також для тих, хто прийшов в армію будувати кар'єру. Своєю чергою це створюватиме додатковий мотиваційний фактор для таких категорій військовослужбовців і сприятиме їхньому бажанню продовжувати службу, зокрема і після завершення активної фази бойових дій. Також у разі успішного реформування системи житлового забезпечення можна прогнозувати позитивний вплив на кількість людей, які розглядатимуть ЗСУ потенційним роботодавцем для побудови кар'єри.

Отже, за сукупністю ознак та з урахуванням нинішнього становища реформування системи житлового забезпечення слід розглядати скоріше як середньо- та довгострокові заходи, що матимуть вплив на рівень мотивації окремих категорій військовослужбовців. Однак, починати таку реформу потрібно вже зараз.

Станом на липень 2023 року на квартирному обліку в ЗСУ перебуває близько 43 тис. сімей, з них 24 тис. сімей набули права на забезпечення житлом для постійного проживання, зокрема 12 тис. сімей – військовослужбовців дійсної служби та 11 тис. сімей – осіб, звільнених у запас або відставку, що не проживають у службових квартирах. Кількість сімей військовослужбовців, які перебувають на квартирному обліку, але мають право на забезпечення виключно службовим житлом, становить 19 тис.

Динаміка квартирної черги трьох останніх років та загальний аналіз стану функціонування системи забезпечення житлом військовослужбовців та членів їхніх сімей свідчить про невідповідність наявних підходів до задоволення реальних потреб зазначеної категорії громадян. За нинішніми темпами черга зникне не менш як за сто років, тому що крім повільної видачі квартир та/або виплати компенсацій за них, наявна черга продовжує поповнюватися.

У контексті оптимізації витрат уже наявних обмежених ресурсів та реального рівня фінансування профільних бюджетних програм Україні варто відійти від практики безкоштовного забезпечення військовослужбовців постійним житлом, адже така система є неефективною і де-факто нереальною в контексті виконання державою взятих на себе зобов'язань. Першим кроком до цього варто розглядати припинення поповнення черги квартирного обліку.

Натомість потрібно розглядати альтернативні підходи забезпечення військовослужбовців та членів їхніх сімей житлом для постійного проживання, найбільш ефективним з яких є запуск програми пільгового іпотечного кредитування. Навіть за наявності того самого обсягу фінансування завдяки такій програмі можна забезпечити житлом в рази більшу кількість військовослужбовців та їхніх сімей. Крім ефективності з погляду витрати ресурсів, цей підхід ще й забезпечить впровадження принципу спільної відповідальності, коли пільгову іпотеку будуть брати насамперед ті військовослужбовці, які справді потребують житла.

Вирішення питання житлового забезпечення для осіб, які наразі перебувають у черзі (після припинення її поповнення), потребує комплексного підходу з метою забезпечення дотримання їхніх прав (пільгове кредитування, компенсації тощо).

Слід забезпечити поступовий відхід від політики будівництва та закупівлі житла до політики самостійного фінансування житлового питання військовослужбовцями (ветеранами військової служби) за підтримки держави та з інших джерел у межах законодавства.

Основними джерелами забезпечення постійним житлом мають бути:

грошова компенсація військовослужбовцям та членам їхніх сімей за належне для отримання жиле приміщення;

державні програми іпотечного кредитування;

державні програми з фінансового лізингу;

державні та інші не заборонені законодавством програми, зокрема кредитні;

нові механізми забезпечення житлом, зокрема за пайової участі військовослужбовців;

інші джерела, не заборонені законодавством.

В питаннях службового житла необхідно відійти від практики його приватизації, оскільки це призводить до зменшення загальної площі фондів службового житла і є неефективним з огляду на витрати ресурсів держави.

Водночас необхідно провести загальний аудит фондів службового житла, що особливо актуально після початку повномасштабного вторгнення російської федерації у лютому 2022 року, внаслідок чого низка фондів була знищена чи зруйнована, а частина опинилася на тимчасово окупованих територіях.

Слід розробити та впровадити комплекс заходів, що сприятимуть вирішувати питання тимчасового житлового забезпечення для військовослужбовців через унормування, роз'яснення і підняття до ринкового рівня компенсації за винайм житла.

3.6.8 Нова культура взаємовідносин між командирами та підлеглими

На взаємовідносинах між командирами та підлеглими базується взаємодія, необхідна для виконання завдань за призначенням. На нинішньому етапі розвитку СО триває де-радянська система взаємовідносин у військах, і цей процес має продовжуватися. Ціллю є створення такої культури взаємовідносин, коли підлеглі впевнені у своїх командирах, довіряють їм та відкрито комунікують про потреби та проблемні питання. Водночас підлеглі чітко виконують поставлені завдання, маючи можливість за потреби оперативно їх уточнювати. Командири при цьому ставляться до підлеглих з повагою, без зверхності, своїм прикладом показуючи належні стандарти поведінки.

Завданнями у цьому напрямку є:

розроблення та впровадження системи заходів, зокрема за ініціативою підлеглих (навчання, менторинг, коучинг, тимбілдинг – серед яких і спортивні заходи, лідерські курси тощо), для забезпечення взаємної поваги та дисципліни командирів і підлеглих, що при цьому не заважає відкритій комунікації, з дотриманням вимог субординації для виконання завдань за призначенням, розуміння та використання у щоденній практиці принципів цінування та розвитку людського капіталу підрозділу;

уточнення норм чинних статутів в розрізі регулювання взаємовідносин командирів та підлеглих, чітке унормування відповідальності командирів за порушення;

забезпечення оперативного реагування в межах законодавства на деструктивні нестатутні відносини, зменшення бюрократизації процесу такого реагування при одночасному збереженні необхідних гарантій захисту прав підлеглих у разі притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

цифровізація дистанційної комунікації між командирами та підлеглими, що забезпечуватиме необхідний захист поширюваної інформації.

3.6.9 Реалізація політики гендерної рівності

Гендерна рівність має стати наскрізною концепцією проходження військової служби, в основі якої – рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Питання реалізації гендерної рівності має бути виведене на якісно новий рівень. Це не лише проблема забезпечення певного відсотку жінок у СО загалом, а й сприйняття того факту, що жінки на військовій службі можуть обіймати будь-які посади, зокрема й ті, що традиційно вважаються “суто чоловічими”. Причому це не означає, що потрібен повний кількісний паритет жінок та чоловіків у СО, а радше зміна парадигми сприйняття, коли нормою є зайняття жінками посад, що передбачають участь у бойових операціях та/або командування підлеглим (переважно чоловічим) особовим складом.

Досягнення цієї цілі забезпечуватиметься:

врахуванням впливу соціальних, культурних та психологічних чинників на гендерну інтеграції у підрозділи (в тому числі ті, які виконують бойові завдання);

визначенням та впровадженням ефективних процесів та стратегій для інтеграції жінок у підрозділи (в тому числі ті, які виконують бойові завдання), з визначенням відповідної методології для моніторингу, вимірювання та оцінки такої інтеграції;

створенням та підтримкою діяльності мережі гендерних радників у системі Міноборони;

забезпеченням проведення навчань та тренінгів з гендерних питань для особового складу;

налагодженням та підтримкою співпраці з гендерних питань з профільними інститутами громадянського суспільства та міжнародними організаціями;

інформаційною діяльністю, що сприятиме зміні сприйняття як у суспільстві, так і всередині підрозділів можливості перебування жінок на будь-яких військових посадах як норми;

вжиттям заходів щодо унеможливлення та захисту від випадків сексуальних домагань та інших проявів насильства за ознакою статі;

особливо оперативним реагуванням на випадки дискримінації за ознакою статі в підрозділах;

зміною номенклатури речового забезпечення з метою постачання військовослужбовцям-жінкам належного обмундирування та обладнання, що враховуватиме анатомічну різницю між чоловіками та жінками;

забезпеченням для жінок можливості безперешкодно обіймати будь-які посади в СО за наявності у них відповідних кваліфікаційних знань та здібностей;

створенням рівних можливостей для чоловіків та жінок щодо отримання доступу до військової освіти за будь-якими напрямками;

впровадженням ефективних механізмів притягнення до відповідальності за дискримінацію за ознаками гендеру.

3.6.10 Запобігання та протидія насильству за ознакою статі

Насильство за ознакою статі – це діяння, спрямовані проти осіб через їхню стать, або поширені в суспільстві звичаї чи традиції (стереотипні уявлення про соціальні функції (становище, обов'язки тощо) жінок і чоловіків), або діяння, що стосуються переважно осіб певної статі чи зачіпають їх непропорційно, які завдають фізичної, сексуальної, психологічної або економічної шкоди чи страждань, включаючи погрози таких дій, у публічному або приватному житті. Основною ціллю є викорінення насильства за ознакою статі як явища та створення умов, за яких воно буде неможливим у СО.

Для цього необхідні:

роз'яснювальна робота з особовим складом щодо неправомірності застосування як фізичного, так і психологічного насильства до інших військовослужбовців незалежно від статі;

роз'яснювальна робота з особовим складом щодо того, що насильство за ознакою статі передбачає більш суворе покарання;

вжиття заходів до розвитку культури спілкування та взаємодії як між командирами та підлеглими, так між військовослужбовцями на рівнозначних посадах/у рівнозначних військових званнях;

проведення тренінгів для особового складу з питань уникнення та врегулювання міжособистісних конфліктів у колективі;

створення можливостей отримання професійної психологічної допомоги для жертв насильства за ознакою статі;

нормативне врегулювання (посилення відповідальності винних та впровадження правових механізмів для запобігання та протидії насильству за ознаками статі).

3.6.11 Нагороди

Діюча нагородна система особового складу ЗСУ потребує засадничого переформатування з метою забезпечення прозорості, зрозумілості, справедливості та своєчасності заохочення військовослужбовців. Створення чіткої ієрархії нагород і відзнак, їхнього впровадження та затвердження на різних рівнях, прозорих та ефективних процедур й алгоритмів з їх присвоєння, єдиної логіки й скоординованості усіх стейкхолдерів цього процесу.

3.7. Забезпечення правопорядку та законності

3.7.1. Правопорядок у силах оборони

Правопорядок у ЗСУ забезпечуватиме Військова поліція – військове формування з правоохоронними функціями, створене на основі Військової служби правопорядку, підпорядковане Міноборони (а в питаннях забезпечення боєздатності та виконання бойових задач – Генеральному штабу ЗСУ), якому буде доручено:

дотримання правопорядку та військової дисципліни у ЗСУ та ДССТ, проведення службових перевірок та службових розслідувань;

запобігання та припинення, а також розслідування (досудове слідство та ОРД) військових злочинів та адміністративних правопорушень;

захист прав та інтересів військовослужбовців;

виконання спеціальних функцій: супроводження полонених, утримання затриманих (арештованих), виконання покарань щодо військовослужбовців за військові злочини, забезпечення безпеки дорожнього руху військовим транспортом, охорони військових об'єктів, протидії терористичним актам та диверсіям, боротьба з розвідувально-диверсійною діяльністю противника.

Окремо будуть розроблені та погоджені з іншими складовими частинами СО порядок та межі залучення ресурсів Військової поліції до здійснення

правопорядку під час виконання підрозділами цих завдань та функцій із забезпечення обороноздатності держави (перевірка документів, затримання порушників, інформаційний обмін тощо).

Для ефективної міжвідомчої взаємодії буде забезпечене “єдине вікно” для комунікацій та взаємодії всіх підрозділів системи Міноборони з правоохоронними органами щодо питань, що виникають у них до таких підрозділів, зокрема щодо супроводу слідчих дій.

3.7.2 Правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей

Насамперед буде забезпечено ефективне відпрацювання звернень, що надходять до Міноборони різними каналами комунікації (зокрема дієвий механізм перевірки та реагування на звернення та скарги). При цьому важливо подбати про доступність таких каналів.

З цією метою, зокрема, передбачено впровадити електронний кабінет заявника й онлайн-інформування про статус розгляду звернення, налагодити адекватний діалог та надання роз’яснень, зокрема із застосуванням елементів штучного інтелекту.

Запорукою належного правового захисту буде ефективна інформаційна діяльність Міноборони та всіх СО щодо роз’яснення прав та обов’язків військовослужбовців і членів їхніх сімей, наявних можливостей та дієвих алгоритмів дій. Передбачено також розширити можливості співпраці з системою безоплатної правової допомоги, впровадити спеціалізацію відповідних адвокатів.

Буде створена відомча інституція з функціями захисту прав військовослужбовців – як драйвер впровадження сучасних політик та підходів щодо захисту прав військовослужбовців з залученням усіх механізмів та інструментів системи Міноборони. Набутий досвід діяльності такої інституції згодом буде поширений на всі складові частини СО.

3.8 Загиблі, полонені, зниклі безвісти

3.8.1 Проведення реінтеграційних (постізоляційних) заходів із персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні)

Метою якісного проведення реінтеграційних відновлювальних та постізоляційних заходів із персоналом, який перебував у примусовій ізоляції (полоні), є:

забезпечення реінтеграції та постізоляційного супроводу звільненого з ізоляції (полону) особового складу (персоналу), що дасть змогу повернути персонал (після умов ізоляції) до виконання завдань служби за призначенням;

формування сприятливого соціально-психологічного клімату і соціальної стабільності як у військових колективах підрозділів, так і в сім’ях особового складу (персоналу);

зменшення соціальної напруги в суспільстві;

підвищення рівня довіри персоналу до військового командування та вищого військово-політичного керівництва держави.

Система реінтеграційних (відновлювальних та постізоляційних) заходів із особами, звільненими з умов ізоляції (полону), матиме таку специфіку:

належним чином забезпечена ресурсами, зокрема, кадрами, підготовленими з урахуванням вимог стандартизованих вимог країн-членів НАТО (АJP 3.7);

інституційно консолідована в межах спеціалізованого реінтеграційного центру, зі створенням навчальних шкіл із одним координаційним центром та науково-дослідними роботами в цьому напрямку;

забезпечуватиме обов'язкові відновлювальні (реінтеграційні, постізоляційні) заходи з персоналом складових частин сектору безпеки та оборони України, із цивільними особами – за їхньою згодою;

матиме за основу оновлені нормативно-правові акти із застосуванням досвіду і стандартів країн-членів НАТО.

Реінтеграційні (постізоляційні) заходи мають забезпечувати відновлення особового складу (персоналу) складових частин сектору безпеки та оборони України, цивільного населення України, завдяки створенню умов для його ефективної постізоляційної адаптації, а також використання досвіду, набутого під час перебування на контрольованій противником території для створення відповідних єдиних навчальних програм підготовки особового складу (персоналу) складових сектору безпеки та оборони України. Відповідну підготовку має пройти весь особовий склад за відповідними рівнями.

3.8.2 Соціальна підтримка членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні, зникли безвісти або загинули

Метою якісного забезпечення соціальної підтримки членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні, зникли безвісти або загинули, є:

надання державних гарантій членам сімей зниклих безвісти й полонених військовослужбовців (фінансова, психологічна та соціальна підтримка);

надання юридичного супроводу на етапі отримання документів, що підтверджують зникнення безвісти або взяття в полон військовослужбовця;

надання статусу членам сім'ї зниклих безвісти й полонених військовослужбовців та прав, що передбачені для них законодавством.

Через повномасштабне військово-вторгнення російської федерації в Україну щодня збільшується кількість зниклих безвісти українців. Значна частина з них є військовослужбовцями, які зникли або були захоплені в полон під час виконання бойових завдань. Гарантії членам сімей зниклих безвісти й полонених військовослужбовців починають діяти після отримання доказів зникнення або полону.

Розроблення та впровадження механізмів соціальної підтримки членів сімей військовослужбовців, які перебувають у полоні, зникли безвісти або

загинули, дасть змогу вчасно забезпечити родини важливими для них державними пільгами та гарантіями.

3.8.3 Пошук та ідентифікація загиблих та зниклих безвісти

Наразі в Україні не існує єдиного органу, відповідального за пошук безвісти зниклих і полонених, але існує низка органів та організацій, що покликані виконувати ті чи інші функції, зокрема із пошуку та систематизації даних.

Для належного пошуку та достовірної ідентифікації загиблих та зниклих безвісти необхідно:

гармонізувати роботу різних інституцій: Міністерства юстиції, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства внутрішніх справ, омбудсмена, МЗС, Міноборони;

ініціювати роботу міжвідомчих робочих груп, що визначать певний орган, який відповідатиме за координацію процесів із пошуку та ідентифікації загиблих та зниклих безвісти на національному рівні;

побудувати міжвідомчу інфраструктуру та забезпечити створення єдиного державного органу (агенції), що здійснюватиме пошук та ідентифікацію загиблих і зниклих безвісти за єдиними стандартами, відповідатиме за координацію цієї роботи та її результати;

провести аналіз чинного законодавства та внести пропозиції щодо змін у нормативні документи для належного пошуку та достовірної ідентифікації загиблих і зниклих безвісти;

створення єдиної гарячої лінії для повідомлення про зникнення людини;

створення єдиної системи даних зниклих безвісти та загиблих;

перегляд дієвого процесу ідентифікації на основі ДНК;

проаналізувати (оптимізувати) кількість активних ДНК-лабораторій.

4. ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ

4.1 Ефективна система оформлення документів та постановка на військовий облік

Підлягає спрощенню та цифровізації система оформлення документів ветеранами. Буде впроваджено підхід, згідно з яким підтвердження відповідного статусу ветерана, зокрема статусу учасника бойових дій, здійснюватиметься швидко та транспарентно, через використання електронної платформи, що надасть військовослужбовцям можливість подати заявку в електронному форматі, а посадовим особам – оперативно опрацьовувати цю заявку.

Постановка військовослужбовців на військовий облік після закінчення несення служби має відбуватись автоматично, після оформлення документів про звільнення з військової служби.

4.2 Нова система переходу від військової кар'єри до цивільного життя

З початком широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України стартував перегляд механізмів підтримки військовослужбовців, які звільняються або звільнені зі служби (зокрема ветеранів війни) щодо забезпечення їм права на соціальну та професійну адаптацію до цивільного життя.

З метою забезпечення належних умов для переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню або звільнені зі служби (зокрема ветеранів війни), заплановано:

запровадити нову систему переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню або звільнені зі служби (зокрема ветеранів війни), відповідно до принципів та підходів держав-членів НАТО та врахувати при цьому особливості звільнення під час дії воєнного стану;

забезпечити взаємодію та координацію діяльності Міноборони, органів військового управління ЗСУ та ДССТ з центральними органами виконавчої влади та недержавними організаціями в питаннях переходу від військової кар'єри до цивільного життя військовослужбовців, які підлягають звільненню або звільнені зі служби, на етапі підготовки до звільнення з військової служби;

уточнити завдання, функції та повноваження Міноборони, органів військового управління ЗСУ та ДССТ щодо забезпечення функціонування нової системи переходу від військової кар'єри до цивільного життя;

врахувати питання системи переходу від військової служби до цивільного життя під час розроблення та впровадження нових алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців за військовим званням як одного з її елементів, з метою забезпечення механізмів повного циклу проходження служби різними категоріями військовослужбовців (від прийняття на військову службу, управління кар'єрою військовослужбовця під час її проходження до його звільнення з військової служби);

надати можливість пріоритетного працевлаштування в системі Міноборони військовослужбовців ЗСУ та ДССТ, які звільняються або звільнені зі служби, зокрема ветеранів війни;

підвищити рівень інформованості військовослужбовців під час звільнення з військової служби щодо забезпечення можливості отримання додаткової професії (спеціальності) або вдосконалення кваліфікації; про перелік навчальних закладів, професій, спеціальностей, за якими здійснюватиметься навчання; про умови навчання та кількість тих, хто буде навчатися;

здійснити комплекс заходів з інформування, висвітлення й популяризації в публічному просторі нової системи переходу від військової служби до цивільного життя.

Потребує започаткування ефективна комунікація та спільна робота (в різних форматах) органів державної влади та місцевого самоврядування,

міжнародних організацій, громадських (ветеранських) організацій, навчальних закладів усіх рівнів, закладів охорони здоров'я, роботодавців, центрів зайнятості, банківських установ, що мають на меті забезпечити належні умови життєдіяльності та розвитку Захисників і Захисниць, які повернулися в громади після завершення військової служби.

Слід розробити систему заходів, що забезпечить скерування звільнених військовослужбовців на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації. При цьому необхідні освітні програми (курси, тренінги тощо) для керівників органів державної влади та місцевого самоврядування щодо умов та інструментів забезпечення переходу ветеранів від військової служби до цивільного життя. У цьому контексті передбачено:

удосконалити порядок та умови скерування військовослужбовців, які підлягають звільненню, на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації, відповідності до нової системи переходу від військової служби до цивільного життя;

підвищити рівень інформованості військовослужбовців під час звільнення зі служби про всі можливості, які забезпечує держава, зокрема щодо отримання додаткової професії (спеціальності) або вдосконалення кваліфікації; про перелік навчальних закладів, професій, спеціальностей, за якими здійснюватиметься навчання; про умови навчання та кількість тих, хто буде навчатись;

забезпечити скерування 100% військовослужбовців, які підлягають звільненню зі служби та виявили бажання пройти професійну адаптацію, на відповідні курси для проходження професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації.

Слід розвивати співпрацю із закладами освіти щодо створення умов для конверсії, соціальної адаптації та науково-професійної перепідготовки військових кадрів, ветеранів війни та членів їхніх сімей. З огляду на це актуальною є розроблення навчальних програм з підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації державним коштом або коштом місцевих громад.

Подальший розвиток центрів ветеранського розвитку, з допомогою ветеранам для започаткування власної справи (зокрема через державні програми пільгового кредитування та початкового фінансування тощо), є важливим компонентом нової системи.

4.3 Ветеранська політика

Ветерани після звільнення зі служби змушені проходити доволі складний процес – повернення до цивільного життя. Завдання держави та суспільства – сформувати простий, зрозумілий і доступний алгоритм усіх етапів реінтеграції Захисників та Захисниць України в мирне життя, враховуючи потребу конструктивного реагування на всі потенційні проблеми та виклики. При цьому держава має запропонувати інструменти уникнення проблемних ситуацій чи проактивного реагування на виклики, посприяти мінімізації можливих негативних наслідків.

У цьому контексті особливого значення набувають соціологічні дослідження, що не лише з'ясовували б громадську думку з певних інформаційних приводів, а надавали змогу вивчити нові соціальні тенденції, запити та потреби різних верств населення, зокрема ветеранів. Аналіз ставлення ветеранів, Захисників та Захисниць нашої держави до реалій сьогодення є необхідним для налагодження ефективної роботи виконавчої влади, встановлення конструктивного діалогу в межах громадянського суспільства та вирішення питань взаєморозуміння на рівні соціальної взаємодії між громадянами.

Спільно з органами соціального захисту населення доцільно розширити заходи з соціальної адаптації, що враховуватимуть індивідуальні потреби ветеранів, учасників бойових дій, військовослужбовців, які були в полоні чи зазнали психічних або фізичних травм. При цьому необхідно унормувати роботу з категорією учасників бойових дій, які продовжують службу в лавах СО, задля уникнення дублювання політик й неефективного використання ресурсів. Особливий фокус – на психологічній реабілітації та працевлаштуванні як двох головних чинників, що сприяють повноцінному поверненню ветерана в суспільство. Заходи з працевлаштування чи профорієнтації ветеранів мають враховувати їхній професійний фах. Поки ветеран шукає роботу (проходить навчання), його сім'я має отримувати допомогу, зокрема грошову.

Організація заходів з національно-патріотичного виховання в громадах є важливим та необхідним кроком при формуванні ветеранської спільноти у населених пунктах, мешканці яких шанують пам'ять своїх загиблих Захисників та Захисниць. Ветерани, які повернулися до цивільного життя, є потужною рушійною силою, адже здатні об'єднати навколо себе як членів громади так і місцеву владу та спільно розробити плани заходів для підтримки родин загиблих Захисників та Захисниць (допомога та супровід батьків-пенсіонерів та/або осіб з інвалідністю, які залишилися без годувальників, підтримка та допомога вдовам з дітьми та дітям-сиротам тощо). У кожній громаді має діяти ветеранський простір, облаштований коштом місцевого та, за потреби, державного бюджету.

4.4 Освіта та підготовка персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування

Нова система військової освіти ще не набула необхідних спроможностей і не забезпечує вдосконалення професійного рівня та набуття компетентностей персоналом, що здійснює організацію роботи та взаємодію органів державної влади й місцевого самоврядування (військово-цивільних та цивільно-військових адміністрацій) і сектору безпеки та оборони.

Передбачено здійснити:

удосконалення освітніх програм в галузі знань “Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону” за спеціальністю “Національна безпека (за окремими сферами забезпечення та видами діяльності)”;

запровадити курси професійної військової освіти для персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування;

розширення переліку курсів підвищення кваліфікації персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування, що проходять з використанням технологій дистанційного навчання.

4.5 Зарахування звільнених військовослужбовців до військового оперативного резерву

В особливий період до військового оперативного резерву обов'язково зараховуються військовослужбовці звільнені з військової служби, які за своїми професійно-психологічними характеристиками та станом здоров'я придатні до служби у військовому резерві (військової служби).

Для СО це дозволяє не допустити втрати обліку підготовлених людських ресурсів, які брали безпосередню участь у бойових діях, що, в свою чергу, дає змогу зберегти накопичений бойовий потенціал підрозділів, зарахувавши до них цих осіб (резервістів).

Слід розглянути можливість та доцільність поширення аналогічних правил щодо обов'язкового зарахування звільнених військовослужбовців до військового оперативного резерву безвідносно до дії особливого періоду.

Необхідно переглянути та вдосконалити порядок обліку та систему підготовки резервістів, проаналізувати кількість та покращити якість роботи навчальних центрів, вищих військових навчальних закладів, що проводять курси перепідготовки та підвищення кваліфікації офіцерського складу.

4.6 Політика щодо громадян, які ухиляються від виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни

Правоохоронна система держави як інструмент захисту умов суспільного договору за визначенням не може слугувати стимулом для громадян, які ухиляються від виконання конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни за умови толерування таких дій переважною частиною суспільства.

Відповідно, на основі широкої роз'яснювальної (інформаційної) роботи слід розробити та запропонувати на розгляд суспільству державну політику обмеження в правах тих громадян, які ухиляються від виконання свого конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни.

Така політика може передбачати елементи позбавлення певних прав окремих категорій осіб, зокрема:

громадян призовного віку, які виїхали за межі України після початку повномасштабного вторгнення російської федерації та не повернулися до закінчення особливого періоду;

придатних до військової служби громадян призовного віку, які перебувають на території України і свідомо уникають мобілізації до лав СО без законних підстав для відстрочки або бронювання;

громадян, у діях яких виявлено склад адміністративного чи кримінального правопорушення, пов'язаного з невиконанням ними військового обов'язку.

Перелік прав, яких такі особи можуть бути позбавлені, підлягає окремому опрацюванню та може включати: права на отримання державних адміністративних послуг, права на пільги і субсидії, права на зайняття посад на державній службі, в правоохоронних органах та СО, отримання кредитів у державних банках, права обирати та бути обраними на посади в органах місцевого самоврядування тощо.

4.7 Вшанування пам'яті загиблих Захисників і Захисниць

Важливо докласти всіх зусиль, щоб кров, пролита нашими Захисниками та Захисницями, стала не лише жертвою в ім'я цілісності країни, але й каталізатором, що об'єднає Українську Державу та Українську Націю, мобілізує українське суспільство для реалізації амбітних завдань державотворення. Тому увічнення пам'яті полеглих, популяризація їхніх подвигів на державному та регіональному рівнях є вкрай необхідним завданням як з морально-етичних міркувань, так і задля консолідації суспільства, формування національної пам'яті та ідентичності, зміцнення держави.

З цією метою варто розробити програми вшанування пам'яті загиблих Захисників і Захисниць на державному і регіональному рівнях, а також на рівні територіальних громад. Такі програми мають передбачати конкретні заходи (церемонії тощо) на системному рівні, з залученням максимально широких верств населення, громадського сектору, бізнесу та ветеранської спільноти.

Мають бути впроваджені та стати звичним атрибутом офіційних церемоній та заходів згадування подвигу загиблих Захисників і Захисниць, пов'язані з цим ритуали (“хвилини мовчання”, покладання квітів тощо), встановлення пам'ятників та пам'ятних знаків пошани, найменування вулиць, парків тощо.

4.8 Державні службовці та працівники сил оборони

В Україні нараховується загалом більше 163 тисяч державних службовців. Більшість із них становлять жінки.

У нинішній ситуації залученню, розвитку та утриманню найкращих державних службовців та працівників у СО – на противагу військовослужбовцям – приділяють невинувато мало уваги. Цю ситуацію слід негайно змінювати. Адже укомплектування СО свідомими, висококваліфікованими, талановитими й умотивованими державними службовцями та працівниками, спроможними якісно виконувати завдання за призначенням, є важливим фактором забезпечення обороноздатності держави.

Унаслідок війни збільшується кількість людей із набутою інвалідністю та різними травмами. Простір навколо них має бути доступним, безпечним та комфортним. Відповідно слід забезпечити державним службовцям та працівникам СО безбар'єрний доступ до їхніх робочих місць.

Необхідно організувати інформування про вакантні посади в СО через надійні джерела розповсюдження інформації та сформувати систему кадрового резерву державних службовців і працівників.

СО мають бути зацікавлені у співпраці з Міністерством освіти і науки України та закладами вищої освіти, які готують майбутніх державних службовців і працівників для СО, з метою підбору працівників для поповнення вакантних посад (відбір, направлення на практику, проведення спільних науково-практичних заходів, проєктів, конференцій тощо) та започаткування нових щорічних конкурсів для обдарованої молоді.

Система відбору та найму державних службовців і працівників має базуватися на оцінці професійної придатності кандидатів та рівності прав і можливостей жінок і чоловіків. При цьому слід удосконалити процедуру проходження спеціальної перевірки державних службовців та працівників СО.

Залучення талановитої молоді є пріоритетом. Для адаптації працівників без практичного досвіду до професійної діяльності на державній службі в СО доцільно запровадити інститут наставництва.

Слід забезпечити, щоб оплата праці державних службовців та працівників у СО була, з урахуванням інших факторів, конкурентною з оплатою в приватному секторі, а також:

- зрозумілою (розміри всіх складників відомі та зрозумілі),
- прозорою (вплив керівника на премії) та справедливою (за однакову роботу платять однаково);
- співставною (наближеною до розміру грошового забезпечення військовослужбовців, які виконують подібні за змістом завдання).

5. МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ

Механізми впровадження Політики:

Імплементация положень Політики передбачає проведення поточних заходів діяльності суб'єктів впровадження Політики з одночасним започаткуванням нових проєктів за такою логікою:

першочергові заходи з боку Міноборони та інших складових частин СО, спрямовані на забезпечення поточних (пріоритетних) потреб оборони держави та мінімізації негативного впливу чинників війни на особовий склад ЗСУ (СО) і членів їхніх сімей;

проєкти та пілотні проєкти (та відповідні зміни до нормативної бази) у сферах, де можливе впровадження/тестування нових підходів в умовах воєнного стану, з масштабуванням чи повною імплементацією під час (де це можливо) або після закінчення воєнного стану;

планові заходи Міноборони та інших складових частин СО в межах воєнного часу;

проєкти, реалізація яких запланована після закінчення воєнного стану, проте підготовку до їх реалізації вже можна здійснювати.

З метою імплементації положень Політики будуть розроблені дорожні карти з переліком програм/проектів за кожним напрямком, що в подальшому деталізуються у плани заходів з визначенням виконавців та строків реалізації.

6. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ

Результатами впровадження Політики мають бути:

підвищення рівня лояльності діючих військовослужбовців з критичних (мінусових) до середніх показників (31-50);

створення умов для підвищення привабливості ЗСУ (СО) як місця для самореалізації та служби (роботи) в умовах воєнного стану та у післявоєнний час;

збереження та розвиток наявного людського капіталу ЗСУ (СО), запобігання відтоку особового складу з лав ЗСУ (СО) через демотивацію;

комплектування ЗСУ (СО) мотивованим до збройного захисту держави в умовах тривалої війни високопрофесійним персоналом;

забезпечення соціального захисту військовослужбовців, що мотивуватиме до залучення на військову службу в ЗСУ (СО) необхідної кількості свідомо налаштованих, з високими моральними та професійними якостями військовослужбовців, державних службовців, працівників;

створення ефективної системи управління людським капіталом ЗСУ (СО).

Заступник Міністра оборони України

Наталія КАЛМИКОВА