

Підсумки реформ
2016–2017

с. 2

Олеся Фаворська
про демократичний
контроль над ЗС України

с. 6

Роландас Кішкіс
про реформу
сержантського складу

с. 10



ОГЛЯД РЕФОРМУВАННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Січень 2018



defense-reforms.in.ua



[reformsmod.ua](https://www.facebook.com/reformsmod.ua)



[reformsmod_ukr](https://twitter.com/reformsmod_ukr)



СТАН РЕФОРМУВАННЯ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

ОСНОВНІ ДОСЯГНЕННЯ

Заходи оборонної реформи 2016–2017 років
в основному **виконані**

1

УДОСКОНАЛЕНО НОРМАТИВНО-ПРАВОВУ БАЗУ У СФЕРІ ОБОРОНИ

У 2017 році у взаємодії з Верховною Радою та Урядом прийнято понад 100 законодавчих та інших нормативно-правових актів, зокрема затверджено Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року.

17 січня 2018 року на засіданні РНБО України обговорено і підтримано проект закону «Про національну безпеку України», у якому враховано всі пропозиції Міністерства оборони.

ВІН ВРЕГУЛЬОВУЄ:

- **основи та принципи державної політики** у сфері національної безпеки і оборони, з урахуванням набуття членства в ЄС та НАТО
- механізми вдосконалення демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, зокрема **створення засад цивільного Міністерства оборони**
- **систему керівництва** Збройними Силами, зокрема розподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності та підзвітності Міністра оборони, Головнокомандувача Збройних Сил, начальника Генерального штабу, командувача об'єднаних сил, командувачів родів військ (сил) тощо

2

ОПТИМІЗОВАНО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ РЕФОРМОЮ

У складі Департаменту воєнної політики, стратегічного планування та міжнародного співробітництва створено структурний підрозділ управління змінами, який опікуватиметься питаннями оборонної реформи.

До складу Комітету реформ інтегровано українську частину Багатонаціонального об'єднаного координаційного комітету.

3

ЗАБЕЗПЕЧЕНО КОМПЛЕКТУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ ПІДГОТОВЛЕНИМ ТА ВМОТИВОВАНИМ ОСОБОВИМ СКЛАДОМ



Прийнято на службу за контрактом **36,7 тисяч осіб**, з них — близько **2,5 тисячі офіцерів**



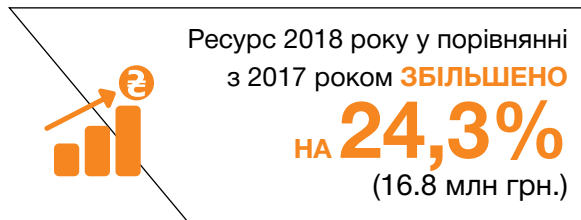
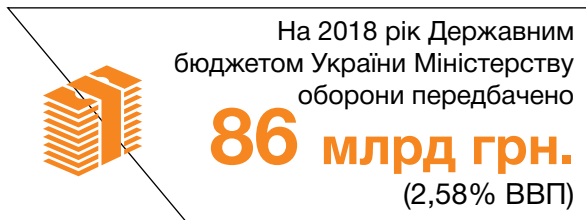
Оперативний резерв Збройних Сил складає майже **140 тисяч осіб**, з яких понад **113 тисяч осіб** — оперативний резерв першої черги



4

ПОЛІПШЕНО МАТЕРІАЛЬНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Виділений Міністерству оборони у 2017 році фінансовий ресурс використано на **99,9%**



5

ПОГЛИБЛЕНО ПРАКТИЧНУ СПІВПРАЦЮ З АЛЬЯНСОМ НАТО

10

БАТАЛЬЙОНІВ

25

РОТ

>1400

НАЦІОНАЛЬНИХ ІНСТРУКТОРІВ

ПІДГОТОВЛЕНО ЗА
СТАНДАРТАМИ
НАТОУ МІНІСТЕРСТВІ
ОБОРОНИ
ТА ЗБРОЙНИХ
СИЛАХ УКРАЇНИ

65

РАДНИКІВ

13

з
ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ
НАТО

6

СТРАТЕГІЧНИХ
РАДНИКІВ
ВИСОКОГО РІВНЯ

Реалізується Комплексний пакет допомоги для України, в т. ч. через **8** трастових фондів НАТО

6

НАРОЩЕНО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЗБРОЄННЯМ, ВІЙСЬКОВОЮ І СПЕЦІАЛЬНОЮ ТЕХНІКОЮ

ДО ВІЙСЬК
ПОСТАВЛЕНО

1 400

новітніх та модернізованих
зразків ОБТПРИЙНЯТО
НА ОЗБРОЄННЯ

21

новий зразок
військової технікиВВЕДЕНО
ДО СКЛАДУ ВМС

4

малих броньованих
катери типу «Гюрза»ВІДРЕМОНТОВАНО
ПОНАД

11 000

одиниць ОБТ силами
і засобами ремонтних
органів Збройних Сил

Розширено співпрацю у військово-технічній сфері з іноземними партнерами, у першу чергу — США, Канадою, Польщею та Литвою.

В поточному році заплановано збільшення фінансування Державного оборонного замовлення до рівня 21,3 мільярдів гривень, що на 37% більше, ніж у 2017 році.



7

ОПТИМІЗОВАНО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННОЮ РЕФОРМОЮ



До сфери управління Міністерства оборони повернуто близько **50** об'єктів військової інфраструктури.



На **293** об'єктах здійснювалися роботи з будівництва, реконструкції та капітального ремонту.



Розпочато будівництво сучасного стаціонарного бригадного табору (військове містечко) на території 235 Міжвидомчого центру підготовки (Широкий Лан).



У навчальному центрі підготовки підрозділів МЦМБ відкрито Центр імітаційного моделювання.



Створено навчальну матеріально-технічну базу **2 нових** (205 Навчальний центр тактичної медицини, смт. Десна; навчальний центр Військової служби правопорядку Збройних Сил, м. Львів) та **відновлено 9** існуючих навчальних центрів.



Триває розбудова Міжвидового центру підготовки підрозділів ракетних військ і артилерії, Центру підготовки підрозділів протиповітряної оборони сухопутних військ, центрів підготовки розвідувальних підрозділів та Сил спеціальних операцій.

8

ПІДВИЩЕНО РІВЕНЬ МОТИВАЦІЇ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ДО ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ



до **10 000** грн. збільшено додаткові виплати за виконання завдань в зоні АТО



1 043 квартири розподілено військовослужбовцям, у тому числі для 489 учасників АТО, серед яких 15 військовослужбовців, що отримали поранення



понад **180** житлових комплексів споруджуються для розміщення 23 000 військовослужбовців за контрактом

9

ПРОДОВЖУЄТЬСЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ОБОРОННОГО ПЛАНУВАННЯ

- Розроблено засади оборонного планування на основі спроможностей.
- Затверджено Єдиний перелік (Каталог) спроможностей Міністерства оборони та Збройних Сил України.
- Підготовлено **333** фахівця з оборонного та стратегічного планування.

10

ФОРМУЄТЬСЯ СИСТЕМА ЛОГІСТИКИ

- Сформовано Головне управління логістики Збройних Сил України.
- Завершено експеримент з продовольчого забезпечення, за результатами якого **23** військові частини перейшли на нову систему харчування. У поточному році на цю систему перейде ще **51** військова частина. Збільшено кількість найменувань продуктів для харчування військовослужбовців (до **355**).

11

УДОСКОНАЛЮЄТЬСЯ СИСТЕМА МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Сформовано єдиний орган медичного забезпечення стратегічного рівня — Головне військово-медичне управління Збройних Сил України.

Відкрито Реабілітаційний центр для військовослужбовців на Спортивно-навчальній базі Міністерства оборони «Тисовець».

Розгорнуто **6** профільних реабілітаційних відділень на **490** ліжок. Загальні обсяги реабілітаційної бази доведено до близько **1 500** ліжок

У закладах медичної реабілітації у минулому році пройшло лікування понад **11 000** осіб

Поставлено до Збройних Сил **130** одиниць санітарної техніки (**100** автомобілів «Богдан» та **30** МТ-ЛБ-С).

В рамках міжнародної допомоги отримано **40** медичних автомобілів «Хаммер», **16 000** аптечок та анестезіологічні станції

**12****ЗНАЧНИЙ ОБСЯГ РОБОТИ ПРОВЕДЕНО ГЕНЕРАЛЬНИМ ШТАБОМ ЗБРОЙНИХ СИЛ**

Більше
40%
структур
Генерального штабу та інших органів військового управління приведено до типової структури штабів НАТО

На **65%**
збільшено кількість бригадних (полкових) та батальйонних тактичних навчань

Проведено
109
командно-штабних, **32** бригадних та **12** льотних тактичних навчань за стандартами НАТО

Залучено представників інших складових сектору безпеки і оборони до
30
навчань

Для підготовки у Збройних Силах використовується
668
стандартів НАТО
(документи стратегічного рівня – 204, документи оперативного рівня – 83, документи тактичного рівня – 381)
та **975**
вітчизняних стандартів

12**РОЗШИРЕНО МЕРЕЖУ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ****СТВОРЕНО:**

Військовий інститут танкових військ



Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки



Три військові кафедри

Збільшено до 65%
практичну складову підготовки слухачів та курсантів льотних, механізованих, артилерійських та танкових спеціальностей, фахівців протиповітряної оборони.

**КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ 2018 РОКУ**

1. Призначення цивільних Міністра оборони, його заступників, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міноборони.
2. Реорганізація Генерального штабу Збройних Сил.
3. Апробація перспективної системи керівництва Збройними Силами, заснованої на новому розподілі функцій та завдань, з урахуванням введення посад Головнокомандувача Збройними Силами, начальника Генерального штабу та Командувача об'єднаними силами.
4. Подальше впровадження у діяльність процедур оборонного планування на основі спроможностей.
5. Нарощення обсягів оснащення Збройних Сил новими і модернізованими зразками озброєння та техніки.
6. Продовження розбудови систем логістичного забезпечення військ та медичного забезпечення.
7. Відновлення та розвиток оборонної інфраструктури.
8. Підвищення рівня соціального захисту військовослужбовців.
9. Боротьба з корупцією та поліпшення стану дисципліни та правопорядку у Збройних Силах.
10. Підготовка до проведення оборонного огляду та розроблення концептуального документа з питань розвитку Збройних Сил на довгострокову перспективу.



ДЕМОКРАТИЧНИЙ КОНТРОЛЬ НАД ЗСУ ЩО ЦЕ ТАКЕ І ДЛЯ ЧОГО УКРАЇНІ ЦИВІЛЬНИЙ МІНІСТР ОБОРОНИ?

Однією з найважливіших реформ у Збройних Силах України є запровадження цивільно-демократичного контролю. Як вважають фахівці галузі, якщо частину рішень будуть приймати цивільні компетентні особи у Міністерстві оборони, це дозволить зменшити рівень корупції і розвантажить військове керівництво, яке повинно займатися оперативним плануванням, а не бюрократичними моментами. Щоб уникнути маніпуляцій, слід розповісти, що таке цивільно-демократичний контроль ЗСУ, як він буде забезпечуватися і яка в цьому роль окремого громадянина чи громадянки країни. Про все це — в розмові з Олесею Фаворською, координаторкою проектів Проектного офісу реформ МОУ.

Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання встановити демократичний контроль над силовими структурами, зокрема про це йдеться у таких документах, як «Партнерство заради миру: Рамковий документ», «Хартія про особливе партнерство між Україною та НАТО», а також «Кодекс поведінки стосовно воєнно-політичних аспектів безпеки», затверджений на Будапештському саміті ОБСЄ у 1994 році.

Що розуміється під демократичним цивільним контролем над збройними силами та як його реалізують зараз в Україні?

Демократичний цивільний контроль є складовою частиною ширших цивільно-військових відносин, які регулюють взаємодію між громадянами, державою та військовими, тому окремі громадяни є його учасниками за визначенням. Якщо коротко, у класичному розумінні дієвий цивільний демократичний контроль означає перетворення збройних сил у відкритий, зрозумілий для суспільства інститут, який діє в межах законодавства. Збройні сили

підпорядковані демократично обраній владі та підлягають нагляду з точки зору доступу до інформації з боку ЗМІ та громадських організацій. Тому контроль має бути «демократичним» за визначенням.

Принцип «цивільності» забезпечується верховенством цивільних органів виконавчої, законодавчої влади і системи судочинства. Парламент, як правило, приймає ключові рішення щодо проголошення війни та миру. Він законодавчо забезпечує, а значить контролює, оборонну політику, а також здійснює фактичний контроль за видатками на оборону в рамках бюджетного процесу.

Роль громадянського суспільства, або «громадський» контроль, теж є частиною цього комплексу. Це радше не контроль, а нагляд. В умовах зрілого громадянського суспільства він забезпечується, як правило, перш за все саме мас-медіа, а потім неурядовими організаціями, незалежними think-tank-ами з цивільною академічною експертизою і стратегічною аналітикою. Таким чином громадськість, не будучи системно в середині прийняття рішень щодо застосування збройних сил, на них впливає.

І окремою складовою демократичного цивільного контролю є контроль за за-



Олеся Фаворська — координаторка напрямку професіоналізації та військового резерву Проектного офісу реформ Міноборони України.

безпеченням прав військовослужбовців, прав людини і громадянина в умовах проходження військової служби. Я не є фахівцем в цій галузі, але вивчаючи міжнародний досвід, можу сказати, що найчастіше це реалізується через окремий інститут Уповноваженого з прав військовослужбовців (омбудсмена) і незалежної служби генеральної інспекції збройних сил.

Отже така будова: демократичність забезпечується через представницьку демократію і виборність влади, яка контролює ЗСУ, цивільність — бо ця влада цивільна (зокрема, має бути цивільним міністр оборони і його заступники), громадськість — через роль преси і громадських організацій, і омбудсмен або генеральна інспекція, які відповідають за дотримання прав військовослужбовців. Все це в Україні було і раніше, скажете ви, і будете майже на 100% мати рацію. Наскільки це ефективно забезпечується — окреме питання.

Система демконтролю з 2003 законодавчо регулюється Законом «Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави», поки не прийнято новий закон «Про Національну безпеку», який ще знаходиться у стадії розробки законопроекту, і в разі прийняття скоріше за все вбере себе і положення про забезпечення демократичного цивільного контролю.

Міжнародні експерти з демократичного контролю сектору безпеки і оборони визначають і визнають як унікальний досвід ролі громадян-



ського суспільства України, а саме волонтерів. З одного боку, конструктивний прямий вплив громадянського суспільства України на оборонну політику є унікальним. З точки зору консолідованої демократії такий стан є найвищою цінністю. Це має зберігатися та зміцнюватися далі.

З іншого боку, те, що у 2014-2015 роках волонтери брали участь у забезпеченні формою, бронежилетами, спальниками, медикаментами, машинами і запчастинами, приладами нічного бачення — ознака і прямий наслідок попередньої системної кризи, поєднання навмисного нищення збройних сил і неефективного управління, в умовах відсутності того самого цивільного демократичного контролю і нагляду, належної уваги до цього питання з боку громадського суспільства.

Я особисто з червня 2014 була частиною цього унікального досвіду волонтерства в медичному напрямку, забезпечення аптечками починаючи від фандрейзинга і комплектування і до доставки безпосередньо до «куди потрібно». І зараз, з «висоти» 2017 року добре усвідомлюю, наскільки все якісно змінилося в ЗСУ. Забезпечення, бойова підготовка, перехід на контрактну армію, започаткування планування на основі спроможностей, прийняття стратегічних документів з реформування сектору оборони з чітко визначеними цілями і дорожньою картою їх реалізації — навіть якщо все це відбувається не без проблем «росту», недоліків і затримок, все одно це свідчення глибоких незворотних системних змін.

На моє переконання, маючи такий унікальний безпосередній досвід, громадянське суспільство, волонтери, мають реалізувати його вже на рівні залучення до системних змін.

Для цього були створені Громадські ради при міністерстві. По своєму формату це теж демократичний громадський контроль?

Громадські ради — це наше чисто «совкове»... Але, тим не менш, і Громадська рада, і Офіс реформ, і Рада волонтерів — це все елементи демократичного контролю. Якби Громадська рада була правильно організова-

на, зберігала б принципи прозорості, звітності (те, що зараз намагається робити Громадська рада МОЗ), то це була би класна платформа для реалізації громадського контролю зі сторони суспільства.

Формально це легалізована організація громадянського суспільства, законодавчо і формально визнана, і урядом, і самим Міністерством оборони як інформаційно-аналітичний, консультативний, посередницький орган, створений для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації оборонної політики.

Щоб відновити авторитет, довіру і повагу до Громадської ради Міністерства оборони, ми запропонували запровадити відкрите рейтингове інтернет-голосування на сайті Міноборони. Це можна реалізувати за підтвердженими процедурами конкурсу, які довели свою результативність при формуванні громадських рад в МОЗ і НАБУ, включаючи подання конкурсантами і публікацію звітів про діяльність громадських організацій за попередній рік, автобіографій і, що важливо, мотиваційних листів кандидатів, а також забезпечення доступу до протоколу голосування і пошук власного голосу.

Якщо набирати професійних менеджерів з цивільного життя, їм треба відповідно платити. Зараз в Міністерстві оборони цивільні отримують набагато меншу зарплатню, ніж військовослужбовці.

Є питання залучення цінних фахівців на державну службу в цілому, а не лише в

оборонне відомство. І як забезпечити їхню підготовку у питаннях оборони, якщо не брати з числа військових на пенсії і звільнених в запас? Але яким чином тоді відбудеться оновлення кадрів і привнесення справжньої цивільної експертизи? Можливо, це може бути вирішено в межах реалізації Стратегії реформування державного управління до 2020 року. Реалізація цієї стратегії може мати і інше важливе значення для Міністерства оборони — затвердження і застосування типової структури, розмежування між політичними і адміністративними функціями, створення директоратів, посилення ролі Департаменту військової політики, стратегії і міжнародного співробітництва.

У Стратегічному бюлетені до 2020 року міністр оборони має стати цивільним, його заступники теж. Як це буде відбуватися? Це буде Степан Полторак, і він складе свої військові повноваження, чи це буде зовсім інша людина, яка буде якимось чином обрана?

В стратегічному оборонному бюлетені немає відповіді «яким чином». Є завдання 1.1.1. до кінця 2018 року призначити цивільних міністра оборони, заступників, державного секретаря та керівників структурних підрозділів апарату Міністерства оборони України.

Щодо постаті цивільного міністра — світ знає різні моделі. Є справді країни, де призначений міністр абсолютно цивільна людина і не має жод-





ного стосунку до оборонних відомств. І він або вона може бути ефективним управлінцем. Є країни де його «цивільність» забезпечена певним терміном після звільнення зі служби, для того щоб «оцивільнити» людину ментально і забезпечити певну втрату зв'язків, визначених професійною військовою діяльністю і принципом «єдиноначалія». Наскільки це вдається і чи є суто формальною вимогою — питання дискусійне. Але, якщо ми візьмемо, наприклад, Сполучені Штати, то призначення Секретаря [міністра] оборони є прерогативою президента із затвердженням Сенатом. Іноді цінується саме його попередній військовий досвід як у нинішнього секретаря Меттіса, іноді це чисто політичне призначення, як у випадку Рамсфельда.

До речі, коли Меттіса призначили міністром оборони США, то з'явилася думка, що це є першою демонстрацією відступу від такого «оцивільнення» військових і принципів забезпечення цивільного контролю загалом, адже пройшло менше 7 років, визначених законодавством. Я дивлюсь на це з іншого боку. Для мене це найкраща демонстрація застосування ефективності цивільного демократичного контролю, оскільки це було через застосування системи стримувань і противаг з голосуванням обох палат парламенту, а значить політичним консенсусом. Тому це справді демонстрація дієвості цього механізму домінування цивільного прийняття рішень над військовими.

Дуже важливо, щоб ефективність демократичного контролю робила військовослужбовців і цивільних союзниками, а не опонентами. Гармонійне «інтегроване» управління у цьому випадку можливо за умов, коли рішення щодо оборонної політики та планування, принаймні на стратегічному рівні, приймаються або цивільним керівництвом за умови забезпечення належної ролі фахової думки військових, або прийняття рішень сумісно, залежно від конкретної сфери відповідальності. А це передбачає, що цивільні та військові знання однаково цінуються як різнопланові, але рівнозначні.

У будь-якому випадку це означає формування професійного цивільного кадрового складу і професіоналізм цивільних фахівців при прийнятті рішень

щодо оборонної політики. А це може відбуватися лише за умов високої компетенції цивільних державних службовців. Очевидно, що демократичний контроль не може відбутися без цивільних фахівців, які, будучи експертами у своїх професіях, також глибоко розуміють військову сферу.

Яка роль Офісу реформ у забезпеченні демократичного цивільного контролю?

Офіс реформ, будучи консультативно-дорадчим органом, створеним наказом Міністра оборони України, який складається з цивільних експертів, сам по собі є елементом демократичного цивільного контролю у формі привнесення цивільної експертизи в впровадженні реформи у Збройних силах і запровадження кращих методів управління, зокрема управління проектами.

Крім того ми входимо до складу Комітету реформ, який займається координацією, моніторингом та оцінкою оборонної реформи. І саме в рамках виконання оперативної цілі 1.1. «Демократичний цивільний контроль над силами оборони, що здійснюється за рахунок підвищення ефективності діяльності Міністерства оборони України та посилення зв'язків з Верховною Радою України і громадянським суспільством» ми реалізуємо спільний проект з посилення демократичного цивільного контролю над Збройними Силами України.

Це один із пріоритетних проектів і у 2017 році нашою задачею була підготовка дієвих механізмів демократичного контролю та цього року увагу було зосереджено на підготовці проекту концепції та обговорення її з усіма учасниками: військовими, експертами та громадянським суспільством на шести круглих столах в різних містах України (Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Маріуполь та Київ). У своїй роботі ми зосередили увагу на цивільному управлінні з посиленням ролі Державного секретаря, відкритості міністерства до діалогу між ЗСУ та суспільством і забезпеченні захисту прав військовослужбовців

Але під час круглих столів найбільший інтерес під час обговорень викликали тема посилення захисту прав військо-

вослужбовців і механізми опрацювання запитів, звернень та скарг.

У проекті демократичного контролю присутня така теза «військовослужбовець — це громадянин в уніформі». Це німецька модель. Тобто з одного боку, ти володієш всіма своїми правами і обов'язками як громадянин, але коли ти у формі, в тебе є певні обмеження, і ці обмеження мають бути прописані (на свободу думки, вступ чи участь в організаціях, політичних партіях, і військових організаціях).

У нас є щось подібне, щоб були чітко прописані ці обмеження свобод?

Є, думаю, що законами і статутними документами обмежено, але не думаю, що в нас є єдиний документ, який адресує це питання. Щодо питання обмеження розповсюдження інформації — це ще і питання внутрішніх комунікацій. Це не має бути проблемою самоконтролю військових щодо вираження власної думки. Це питання управлінської ланки, яка розробляє інструкції і забезпечує підготовку особового складу з цих питань. І визначання відповідальності за це. Це не проблема солдата, сержанта, молодшого офіцера — це проблема відсутності або наявності зрозумілої політики і її доведення до особового складу.

Ще є і друга складова «громадянина в формі». Не питання, в чому він обмежений, в силу своєї професійної діяльності — а питання, як забезпечуються його громадянські права. Так, оскільки він служить у Збройних силах, то має якісь обмеження чисто фізичного навіть порядку, однак він повинен мати доступ до своїх громадянських прав — як мінімум, прав людини.

У нас діє інститут омбудсмена на рівні парламенту. Наприклад, якщо військового дискримінують і він вважає, що його права людини обмежуються під час проходження служби. Які в нього є варіанти вирішення цієї проблеми? Спочатку написати рапорт на свого командира. Але якщо його обмежує саме його командир — вже подзвонити на гарячу лінію — добре, вона знаходиться в Міноборони. Починається вирішення всередині відомства, і воно проходить по тій же самій лінії. Як ви думаєте, у військовослужбовця буде

довіра до цього? Буде бажання звертатися? В нього, як мінімум, має бути забезпечена друга точка входу, альтернативна лінії свого командування. Це інструмент забезпечення його прав.

Тобто омбудсмена військового нам не треба? Достатньо цивільного уповноваженого з прав військовослужбовців?

Статус омбудсмена важливий, тому що в нього мають бути певні процесуальні повноваження. В Україні правами військовослужбовців в цьому інституті опікується Представник Уповноваженого з питань захисту прав військовослужбовців. Він діє за двома напрямками: моніторингові візити до військових частин і розгляд скарг, заяв і повідомлень про порушення прав громадян, розміщених в засобах масової інформації. Відповідно до щорічної доповіді за 2016 рік, в офіс представника з питань захисту прав військовослужбовців було, по-моєму, трохи більше 700 звернень, і лише близько 10% з них — від діючих військовослужбовців. Це виходить 2 звернення на день. Це не свідчення відсутності проблем, а свідчення недостатньої проінформованості і довіри. Коли будуть показники 100 звернень в тиждень — це означає, що рівень довіри є. Роль омбудсмена, як другої точки входу, в нас частково вирішують волонтери, до сих пір.

Тому, інститут омбудсмена, як інструмент забезпечення прав військовослужбовців, потрібно розвивати. Ми розглядали декілька моделей. Як транзитну, перехідну модель, ми дивилися на канадський досвід, в них омбудсмен з прав військовослужбовців в структурі Міністерства оборони. Він незалежний, доповідає напряму міністру. В Україні, якщо створювати окремого парламентського омбудсмена з прав військовослужбовців — це займе більше року. Це зміна не тільки законодавства, але й Конституції, тому для нас це не найкращий варіант. Але наскільки ефективним є запровадження незалежного інституту омбудсмена і довіри до нього, якщо він буде в структурі Міноборони — це питання. Ми обговорювали цю ідею з військовим омбудсменом на рівні міністерства з міжнародними експертами. В принципі, як перехідну модель, її підтримують.



Школа оборонного менеджменту. Що це за проект і чия це ініціатива?

Ідея проекту виникла після зустрічі представника міністерства оборони Великої Британії і міністра оборони України влітку 2016 року. Ідея — створити центр, який буде навчати вище керівництво тим необхідним управлінським знанням, яких, як правило, в збройних силах особливо пострадянських країн, не було. Це ті знання, які ти отримуєш, наприклад, в бізнес-школах: стратегічний аналіз, управління ризиками, управління змінами, планування, програмування і проектний менеджмент, стратегічні комунікації. А також розширення розуміння керівництва та управління сектором безпеки і оборони в широкому стратегічному контексті. Українських військових на це не заточували, так само як і держслужбовців. В той час всюди відбулася інтеграція цивільної і військової освіти. Ну як зробити реформу, якщо ти не розумієшся на управлінні змінами? І дуже багато концептів, яких в нас ніколи не було. Має бути якась платформа, яка це створює.

Ми зараз працюємо над концепцією. Я завжди була прихильницею того, щоб це було саме в Університеті оборони імені Черняхівського, тому що він в чисто регулятивному, законодавчому плані має дуже хороші підстави: має державну акредитацію і державну ліцензію на підвищення кваліфікації офіцерського складу та державних службовців. Крім того, це можливість

розвивати тих фахівців, які вже здобули освіту закордоном, а їх достатньо і ми не використовуємо їх знання у повному обсязі. Я бачила, як Грузія це зробила, як це реалізовано у Великій Британії.

Курси короткі, побудовані за модульною системою, модуль триває 3-4 дні. Прослухав перший модуль — засвоїв. Можна обрати поглиблений курс, якщо потрібен більш стратегічний рівень, який орієнтований на декілька напрямків.

А хто буде викладати?

Наші освітні партнери-іноземці разом з нами. Тобто вони разом з нашими кадрами розробляють програму. Таку ж модель реалізували британці в Індонезії. Вони там відкрили магістратуру, приїхали, разом з індонезійцями розробили програму, перший рік її разом викладали, допомогли організувати адміністрування цієї програми, а потім сказали: «Молодці, далі самі». І тепер приїжджають раз на рік для того, щоб контролювати якість роботи.

Дуже багато зараз витрачається і зусиль, і грошей міжнародних партнерів, щоб вони привозили свої курси і програми в Україну. Є деякі дуже ефективні, є менш ефективні, але вони приїхали, повикладали, і що у нас лишилося? Це не є інвестицією в розвиток власного навчального потенціалу.

Сподіваюсь, що пілотний курс запустимо вже з вересня цього року.

Джерело: **112.ua**



ВІЙСЬКОВИЙ РАДНИК РОЛАНДАС КІШКІС:

**«В КРАЇНАХ НАТО СЕРЖАНТИ —
ЦЕ ЛЮДИ, ЯКІ ЗДОБУЛИ
ВЕЛИЧЕЗНИЙ ДОСВІД СЛУЖБИ
І Є РАДНИКАМИ ОФІЦЕРІВ»**

50-річний литовець Роландас Кішкіс з вересня 2016 року пряцює радником Міноборони України з розвитку сержантського складу від Литовської Республіки. Батьківщина відрядила його до України, бо, як він вказує сам, «ми бачимо важливість та цінність розвитку сержантського складу і вважаємо, що наш досвід у Литві може бути корисним для українського війська». Ми поспілкувались з паном Кішкісом про українських сержантів, військові реформи в Литві і сутність натівських вимог.

Реформа українського сержантського складу: опишіть, будь ласка, її здобутки і недоліки?

Одним з найбільш успішних напрямків є, зокрема, розвиток СС, і команда реформістів вже багато зробили у цій сфері. У нас є чітке бачення і спосіб досягнення наших цілей.

У минулому році було підготовлено чимало важливих документів, таких як концепція розвитку ПСС, дорожня карта щодо реалізації концепції та навіть більш детальний щорічний план. Усі ці документи визначають гарні темпи реформування корпусу ПСС.

Однак найважливішим з наших досяг-

нень є те, що ми створили гарну команду людей, які бажають робити зміни. Ми називаємо це «сержантською командою». Вона включає фахівців Генерального штабу ЗС України (ГШ), Міністерства оборони України (МОУ), навіть є дехто від Кабінету Міністрів та Верховної Ради, звичайно, з Офісу реформ МОУ, багатьох радників та експертів з різних сфер.

Деякі плоди нашої спільної роботи вже можна побачити. У 2017-му була затверджена і запроваджена нова 4-х ступенева освітня система СС, створена і ухвалена нова система навчання інструкторів. Усе це дуже близько до стандартів НАТО.

Крім того, завдяки створенню трьох центрів/шкіл була зміцнена спроможність навчальних закладів СС. Перший з них розташований у Десні (центр підготовки

висококваліфікованих фахівців), а два інші — у Василькові (для ВПС) та Миколаєві (для ВМС). Ці навчальні центри складаються лише з сержантів, ними є також керівники закладів. Це є новим підходом для ЗС України (і складає величезну різницю).

Ми готуємо нові законопроекти щодо розвитку СС. Перший з них базується на досвіді НАТО та пов'язаний з системою звань сержантського складу №6372. Проект наразі знаходиться на розгляді у Верховній Раді, і ми сподіваємося, що цього року його буде ухвалено.

Інший документ пов'язаний з обов'язками та новим статутом СС. Він переданий до Кабінету Міністрів, і якщо він пройде слухання, то буде переданий до Верховної Ради.

Інший дуже важливий законопроект №5027 стосується соціальної підтримки та, зокрема, компенсації житла для сержантів. Це має вирішальне значення для реформи. Принциповим моментом у створенні корпусу СС є побудова системи соціального забезпечення, зокрема компенсації та житлової підтримки. Було запропоновано змінити поточну систему, згідно з якою, сержант з найвищим зван-



ням, який прослужив у армії протягом 20-30 років, отримує менше грошей, ніж лейтенант першого року служби.

МОУ та ГШ досягли важливої домовленості про запровадження у цьому році нової більш прогресивної системи взаємопов'язаних заробітних плат сержантського складу та офіцерів. Сержанти з високими званнями будуть отримувати грошове забезпечення приблизно як у підполковника. Ми продовжуємо працювати над тим, щоб цього року Кабінет Міністрів запровадив цю систему.

Ми також працюємо над можливістю відшкодувань на житло. Наприклад, під час створення школи сержантів у Десні ми зрозуміли, що немає де їх розселити, бо більшість будинків займають офіцери. І навколо немає міст, де сержанти могли б орендувати квартиру. Як можна залучити нових мотивованих людей до школи СС без житлової підтримки? Наступним кроком після пропозиції відшкодувань на житло буде будівництво житла для сержантів, які служать там, де немає навколишніх міст. Сподіваюсь, що гуртожитки для них побудують через 3-5 років.

Яким є середнє відшкодування на житло в Україні?

Відшкодування на житло — у межах 1800-3500 гривень, залежно від області. З іншого боку, найбільша проблема полягає в тому, як побудувати нові відносини між офіцерським та сержантським складом. Для виконання нових та важливих ролей ЗС України можуть підготувати досконало освічений сержантський склад, але якщо офіцери не хочуть дозволяти їм виконувати такі обов'язки, реформи виявляться неможливими.

Тут я бачу два етапи. Спочатку СС отримують належну освіту, щоб довести офіцерам свою готовність до нової відповідальності і здатність до довіри. Офіцери зі свого боку повинні бачити і відчувати, що сержанти готові взяти на себе додаткові обов'язки. На це потрібен час.

Чи є цей план реалістичним?

Це добре питання. Потрібно завжди боротися за те, щоб рухатися швидше, але все одно розраховувати, чи лишається він реалістичним. Тому відповідь — і так, і ні. Так, оскільки в багатьох випадках речі залежать від особисто-

стей. Якщо належні люди займатимуть належні місця, ми дійсно зможемо втілити багато завдань.

Проте інколи, якщо речі пов'язані, наприклад, із законодавством — зміною чи підготовкою нових законопроектів, — це важко зробити. Інколи ухвалення законопроектів, які досягли політичного рівня, займає роки, якщо взагалі є будь-який успіх.

Також чимало найбільш складних цілей мають відношення до змін в менталітеті. Легко написати щось нове на папері, але коли справа доходить до реалізації, виникає питання, чи можна це реалізувати або пристосувати. Це вимагає часу: можливо, покоління або навіть два покоління.

Після майже 20 років реформ деякі люди все ще намагаються змінити власну свідомість.

Чи можна сказати, що Рада має ухвалювати більшість реформ?

Я б не сказав, але деякі найважливіші реформи йдуть тільки через парламент. Те, що в багатьох країнах НАТО може бути зроблено на нижчих рівнях (наприклад, на рівні Міністерства оборони), в Україні відбувається на високих, зокрема, в Раді. Рішення тут ухвалюються більш централізовано.

Чи є інші інструменти, окрім фінансової допомоги, для підвищення престижності сержантської служби в українській армії?

Так. Як правило, успіх реформування сержантського корпусу залежить від мотивації. Найпростіший спосіб — забезпечити соціальні пільги, такі як достатня фінансова допомога та житлове забезпечення, а також можливість отримати кращу освіту.

Далі потрібно створити чіткі кар'єрні орієнтири для сержантів (керівників та спеціалістів). І з кожним кар'єрним кроком він повинен мати можливість виконувати більш складні завдання і отримувати відповідну платню.

На створення цієї кар'єрної системи потрібен час. Проте найважче змусити сержантів пишатись тим, ким вони є і що можуть робити в армії важливі

речі: відповідати за індивідуальну підготовку, моральний стан солдатів, а також впливати на ухвалення офіцерських рішень. Ці зміни приходять лише після напруженої роботи з обох боків — і сержантів, і офіцерів, які разом вбудовують довіру один до одного. Отже, до змін призведуть освіта, досвід та напружена робота.

Не могли б ви описати роль Проектного офісу реформ МОУ (ПОР) в професіоналізації армії?

По-перше, перевага ПОРу полягає в тому, що він складається не з військових або тих, хто не служив у ЗСУ протягом багатьох років.

Трапляється так, що, довго знаходячись на одному місці, людина схильна бачити речі однаково. Будь-яка військова структура в армії дуже консервативна і прагне запобігти змінам. Перевагою ПОРу є те, що вони є сторонніми і тому краще сприймають зміни. Крім того, з боку проблеми видно більш чітко. По-друге, ПОР в основному складається з волонтерів, які фактично на початку війни допомогли українській армії вижити і, нарешті, зберегти Україну. Тому ПОР отримав довіру проміж бійців, і це важливо для того, щоб у реформ з'явився зв'язок з реальними результатами для української армії.

Чим відрізняються підхід НАТО і України до підготовки сержантів?

Його сутність походить від відповідей сержантів на запитання «хто ми?» і «для чого ми?».

У країнах НАТО сержанти — це люди, які здобули величезний досвід служби в армії. Вони є експертами в конкретних галузях та радниками офіцерів. Найнижчі просуваються по службі вище й вище. Отже, сержант — це військовослужбовець, який працює довше і має величезний досвід. Він близький до солдатів і знає про все, що з ними пов'язано. Він найкращий в індивідуальній підготовці. У країнах НАТО не офіцери є відповідальними за індивідуальну підготовку, а сержанти. Офіцери лише проводять підготовку підрозділів, починаючи від рівня взводу та вище.



Тому після коротких курсів сержант отримує мінімум необхідної освіти та підготовки. Якщо він хоче бути командуючим сержантом, йому пропонується місячний курс відпрацювання відповідних навичок. Потім він їде до свого підрозділу, де використовує нові знання та отримує досвід. Підіймається по кар'єрних сходинках, відвідуючи наступні короткі курси. Це суть. Достатньо ступеня бакалавра, якщо Ви маєте намір здобути посаду на рівні бригадира чи вище. Уся освіта та підготовка СС пов'язана з практичними навичками та виконанням конкретних завдань. Система підготовки сержантського складу у НАТО дуже гнучка, вона використовує різні типи модулів та короткі курси.

Стандарти НАТО. Опишіть їх коротко, будь ласка.

Існують два найважливіші стандарти, які слід втілити у процеси реформування ЗСУ. Основний стандарт — це те, як ви ставитесь до своїх підлеглих і як ціните їх. Згідно з радянською пірамідою управління, на вершині — офіцери, потім — сержантський склад та солдати. Як на мене, готовність солдату до здійснення місії має забезпечуватись на усіх рівнях. Бо він перший, хто за всіх кладе життя, якщо ситуація погіршується. Це є найважливішою зміною. Офіцери повинні цінити своїх підлеглих і віддавати їм шану.

І ще, дуже важливою є концепція командної місії. Вона протилежна радянській системі, де офіцери несуть за все відповідальність і самі все вирішують. У концепції командної місії командир чи офіцер дає своїм підлеглим чітке розпорядження, але план дій не є детально розробленим, тому він дозволяє підлеглим робити внесок у здійснення місії. Що це дає? По-перше, це дає більш широкий спектр рішень і кращу гнучкість. По-друге, коли ми радимося з сержантами, які є набли-

женими до солдатів, ми забезпечуємо цим планам більшу реалістичність (бо офіцери інколи відірвані від реальності). Нарешті, люди, які роблять внесок в загальний план дій, відчувають себе більш відповідальними за його реалізацію та є більш мотивованими — все це служить успіху місії.

Якими викликами супроводжувались реформи армії у Литві?

Якщо ми поглянемо на Україну та Литву з цієї точки зору, то побачимо як схожість, так і відмінності. Те, що наразі робиться у вас, ми зробили раніше. По-перше, відправний пункт був схожим — обидві держави використовували радянський досвід. Єдина відмінність полягає в тому, що ми почали будувати нашу армію з нуля. У вас вже є підрозділи, офіцери, СС. У Литві їх не було, бо радянська армія покинула нашу країну. У 1990-х ми були менш вкоріненими у радянській простір і більш відкриті до змін. Зламати стару систему та змінити менталітет старих офіцерів нам вдалося трохи легше, ніж Україні.

Скільки ви витратили на побудови сержантського корпусу?

З 1996 по 2004 рік, до вступу в НАТО, Литва пережила величезні темпи реформ. Проте після вступу до Альянсу ми відчули себе трохи розслаблено — до війни в Україні. Конфлікт в Україні був схожий на пробудження, що нам ще треба багато чого зробити. Отже, здійснення реформ сержантського складу може зайняти принаймні 10-15 років. Але без змін у нашому менталітеті ми не зможемо досягти всіх цілей реформування СС. Україна бореться: для того щоби змінитися, ви маєте політичну волю та підтримку.

Значи про досвід реформ у Литві, я хочу сказати українським офіцерам: якщо ви тепер втратите вікно для змін, хто знає, чи будуть вони також актуальні для політиків через 3-5 років і чи будуть вас й тоді так підтримувати зовні, як це відбувається зараз.

Як можна виправдати необхідність проведення тривалої реформи людям, які зараз втрачають своїх близьких? Чи є тому раціональне пояснення?

Єдиною підставою для будь-яких змін є майбутнє — переконайтеся, що ви не повторюєте помилки, а головне, що ви робите все, щоб зберегти життя солдатів. Тим не менш, ви також повинні реалістично ставитися до себе та оточуючих щодо терміну реформ: 5 років — це лише початок тривалого шляху ґрунтовних змін, які зроблять Україну безпечнішим місцем для життя. Крім того, під час реформування організації, зміни процедур і підходів, застосування нових методик навчання або придбання нового обладнання та зброї ми не повинні забувати про найважливіший скарб — людей. Тому перш ніж запроваджувати будь-які зміни, необхідно запитати себе, який вплив вони матимуть на наших підлеглих та народ у цілому.

Я також хотів би зазначити, що волонтери та люди, які втратили своїх близьких, є затребуваною частиною суспільства, якщо йдеться про необхідність реформ. Якщо б не було волонтерів, Україна втратила б шанс на розвиток, як це було в 1990-х роках, на відміну від литовського досвіду. Наразі ви маєте можливість для відновлення лише завдяки волонтерам та простим людям.

Джерело:

«Український тиждень»

ОГЛЯД РЕФОРМУВАННЯ ОБОРОННОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Січень 2018

Управління комунікацій та преси МОУ:

+38 (044) 271-34-78, +38 (044) 245-44-01, psmodu@mil.gov.ua

Прес-служба Проектного офісу реформ:

+38 (096) 951-91-28, o.gordeev@stratcomua.org



Міністерство
оборони України



Міністерство оборони України
Проектний Офіс Реформ

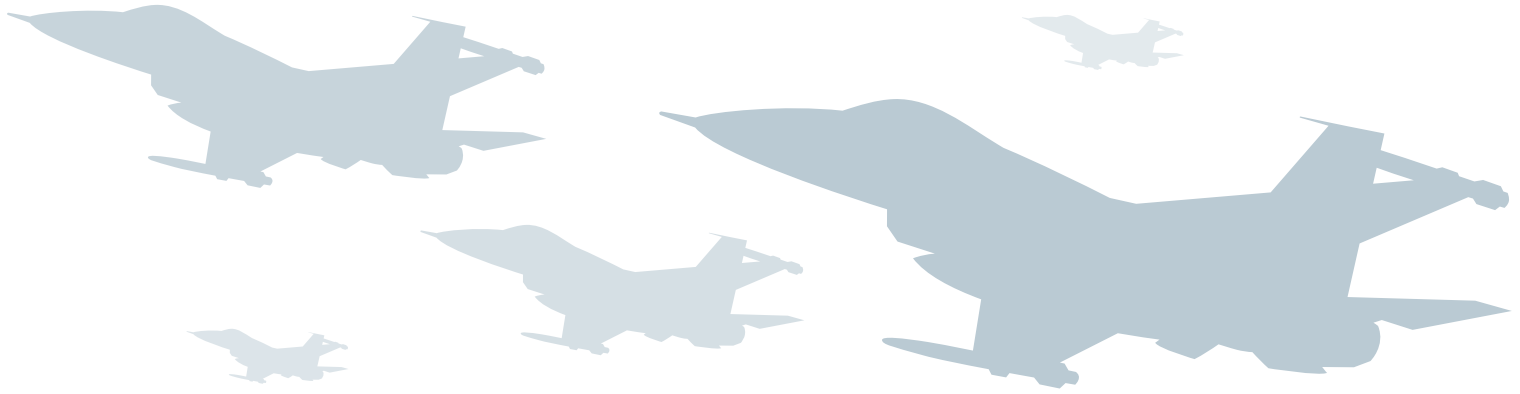


Багатонаціональні навчання за участі української армії в 2017 році

НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

ПОЗА МЕЖАМИ УКРАЇНИ

Дата	Навчання	Участь ЗСУ
ВЕСЬ РІК	Багатонаціональне тактичне навчання з підготовки підрозділів збройних сил у рамках «Об'єднаної багатонаціональної групи з підготовки – Україна»	Протягом року підготовлено 4 батальйонні тактичні групи
10–23 ЛИПНЯ	Українсько-американське навчання із залученням військ «Сі Бриз – 2017»	700 військовослужбовців, 23 корабля, до 20 одиниць авіаційної техніки
10–23 ВЕРЕСНЯ	Українсько-американське навчання із залученням військ «Репід Трайдент – 2017»	Близько 1300 військовослужбовців з озброєнням і військовою технікою
20 ЛЮТОГО – 3 БЕРЕЗНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Платіnum Ігл – 2017-1», 📍 Румунія	Взвод морської піхоти
17–29 КВІТНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Платіnum Ігл – 2017-2», 📍 Румунія	Взвод морської піхоти
3 ТРАВНЯ – 15 ЧЕРВНЯ	Багатонаціональне командно-штабне навчання із залученням військ «Комбайнд Резолв 8», 📍 ФРН	Зведений танковий взвод на танках Т-64БВ, механізована рота на БМП-2 з озброєнням
2–19 ТРАВНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Флемінг Сворд – 2017», 📍 Литовська Республіка	Підрозділ ССПО зі зброєю та військовою технікою
4–23 ЛИПНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Сейбер Гардіан – 2017», 📍 Румунія	Механізована рота з озброєнням, військовою технікою, стрілецькою зброєю та спорядженням
11–20 ЛИПНЯ	Тактичне навчання з бойовою стрільбою підрозділів зенітних ракетних військ ПС ЗС України «Шабла – 2017», 📍 Республіка Болгарія	Взвод морської піхоти з озброєнням
30 ЛИПНЯ – 12 СЕРПНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Нобл Партнер – 2017», 📍 Грузія	Взвод морської піхоти з озброєнням
31 ЛИПНЯ – 10 СЕРПНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Платіnum Лайон – 2017», 📍 Республіка Болгарія	Механізований взвод з озброєнням
29 СЕРПНЯ – 12 ВЕРЕСНЯ	Багатонаціональне тактичне навчання «Еджайл Спїріт – 2017», 📍 Грузія	2 взводи морської піхоти з озброєнням, літак Ан-26
18–22 ВЕРЕСНЯ	Багатонаціональне командно-штабне навчання із залученням військ «РЕГЕКС – 2017», 📍 Королівство Йорданія	
25–29 ВЕРЕСНЯ	Багатонаціональне командно-штабне навчання із залученням військ «Світла лавина – 2017», 📍 Словацька Республіка	
13–22 ЖОВТНЯ	Багатонаціональне тактико-спеціальне навчання «Кембріан Патрол – 2017», 📍 Велика Британія	Підрозділ ССПО із спорядженням
6–17 ЛИСТОПАДА	Багатонаціональне командно-штабне навчання із залученням військ «Кленова арка – 2017», 📍 Республіка Польща	



Річна національна програма Україна–НАТО Підсумки виконання та головні досягнення в 2017 році



Кадровий менеджмент та виховання доброчесності

Міністерство оборони України спільно з експертами Центру зі зниження ризиків корупції в оборонному секторі (CIDS) Міноборони Королівства Норвегія розробили:

- **Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики** військових посадових осіб та державних службовців в Міноборони та ЗС України — затверджено
- **Стратегію управління персоналом державних службовців** Міністерства оборони України на 2017–2020 роки та «Правила доброчесної поведінки щодо запобігання корупції» — затверджено

«Правила доброчесної поведінки щодо запобігання корупції» — пам'ятка для персоналу Міноборони та ЗС України всіх рівнів, що роз'яснює основні положення антикорупційного законодавства, дає поради щодо протидії та викриття корупції в повсякденній роботі.



Військове радіо

Завдяки підтримці міжнародних партнерів, перше **радіо** для українських військових «**Армія FM**» в 2017 році встановило та налаштувало передавачі в **11** прифронтових українських містах. Загалом, покриття радіостанції збільшилося до **17** міст на Донеччині та Луганщині.



Дорадча допомога

65 іноземних радників від **13** держав НАТО надають консультації Міноборони та Генштабі України щодо впровадження концептуальних документів у галузі реформування ЗС України. Представники **6** країн НАТО — США, ФРН, Канади, Литовської Республіки, Великої Британії та Республіки Польща — входять до Консультативно-експертної групи іноземних стратегічних радників високого рівня при Комітеті реформ Міноборони України. Їхня місія — контроль виконання цілей оборонної реформи відповідно до Стратегічного оборонного бюлетеня.



Програми партнерства

Агенція НАТО з підтримки та постачання погодила участь України у **трьох Партнерствах Альянсу**: з підтримки демілітаризації, демонтажу та утилізації військової техніки; з підтримки військово-морської логістики; з оперативної логістики.



Соціальна адаптація військовослужбовців

Більше **1 000** дійсних і колишніх військовослужбовців та членів їх сімей пройшли **курси з соціальної адаптації** та перепідготовки в межах двох міжнародних проектів — «НАТО – Україна з перепідготовки військовослужбовців» та «Україна – Норвегія. Перепідготовка і соціальна адаптація військовослужбовців та членів їх сімей в Україні».



Навчання

В ЗС України розроблено Концепцію підготовки інструкторів та **План впровадження багаторівневої системи підготовки сержантського складу** відповідно до принципів та стандартів НАТО.

На базі Міжнародного центру миротворчості та безпеки створено **Навчальний центр підготовки підрозділів** — тут за стандартами НАТО готуватимуть підрозділи Сухопутних військ ЗС України.

2 школи підготовки снайперів створено в Десні та Житомирі.

Центр імітаційного моделювання відкрився у Навчальному центрі підготовки підрозділів Міжнародного центру миротворчості та безпеки.

362 військовослужбовці пройшли курси інтенсивного вивчення іноземних мов при вищих військових навчальних закладах ЗС України в 2017 році. Ще **334** почали навчання у вересні 2017 року.

Канадські інструктори підготували майже **100** спеціалістів із протидії саморобним вибуховим пристроям на базі 143 центру розмінування.



Кібербезпека

В ЗС України розпочато створення **системи оперативного (бойового) управління, зв'язку, розвідки та спостереження** у рамках реалізації Програми Уряду США (U-SAI ITI) — постачання обладнання та програмного забезпечення для системи бойового управління, Центру оперативного управління та контролю (C2C), Центру обробки даних, Центру реагування та кіберзагрози (CSOC).

За допомогою експертів НАТО створено **4 центри кібернетичної безпеки**, що цілодобово виявляють та блокують кіберзагрози в інформаційних системах Міноборони та ЗС України.

Системи зв'язку ЗС України продовжують перехід на цифрові засоби відповідно до стандартів НАТО — закуплено вже **4742 комплекти сучасних радіостанцій**.

У 2017 році Україна приєдналася до **Трьох проектів** Концепції НАТО «**Розумна оборона**», у тому числі щодо обміну інформацією про кібератаки, багаторівневої підготовки фахівців кібербезпеки тощо.



Медичне забезпечення

За участю експертів Офісу зв'язку НАТО в Україні триває робота над **Военно-медичною доктриною України**, яка відповідатиме доктринальним документам НАТО.

За досвідом армій країн Альянсу, У ЗС України створено **систему невідкладної медичної допомоги** за досвідом армій країн.

На базі 169 навчального центру Сухопутних військ ЗС України створено **Навчальний центр тактичної медицини**. Спеціалістів з тактичної медицини тут готують за стандартами та напрямами армій країн НАТО.



Міжнародні операції

У 2017 році спільна литовсько-польсько-українська бригада «**ЛИТПОЛУКРБРИГ**» набула повних оперативних спроможностей і тепер готова до виконання місій з підтримання миру відповідно до стандартів НАТО.



Речове забезпечення

17 стандартів НАТО запроваджено в системі речового забезпечення ЗС України — вони врегульовують вимоги до форми одягу, засобів індивідуального захисту та інших складових речового забезпечення.

Кодифікація предметів постачання ЗС України здійснюється відповідно до правил та принципів системи кодифікації НАТО.



Оборонне планування

В ЗС України організовано системну підготовку фахівців з **оборонного планування** за сприяння експертів США та Великобританії.

Міністерство оборони України вперше розробило та затвердило «**Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей** в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України».

В Національному університеті оборони України за сприяння британської сторони продовжується створення **Школи оборонного менеджменту**. Її мета — поліпшити умови впровадження нового процесу оборонного планування.

**INVICTUS
GAMES**
SYDNEY 2018

TEAM UKRAINE

КАТЕРИНА МИХАЙЛОВА

Ветеран АТО

Учасник
Національної збірної України

Ігри Нескорених Торонто 2017



ПРЕДСТАВ УКРАЇНУ НА ІГРАХ НЕСКОРЕНИХ

СІДНЕЙ, АВСТРАЛІЯ 20-27 жовтня 2018

РЕЄСТРУЙСЯ НА ВІДБІР
INVICTUSGAMES.IN.UA

#SHEisINVICTUS

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ



КООРДИНАЦІЙНИЙ ЦЕНТР

