

Юридичні науки

УДК 343.353

Скрипнікова Валерія Олегівна

*доктор філософії, провідний науковий співробітник
Науковий центр проблем виховання доброчесності та
запобігання корупції у секторі безпеки та оборони
Національний університет оборони України*

Skrypnikova Valeriia

PhD, Leading Researcher

*Building Integrity Training and Education Center of the
National Defence University of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-0056-7299

Гончарук Дмитро Ігорович

*начальник науково-дослідного відділу
Науковий центр проблем виховання доброчесності та
запобігання корупції у секторі безпеки та оборони
Національний університет оборони України*

Honcharuk Dmytro

Senior Research

*Building Integrity Training and Education Center of the
National Defence University of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-3664-3636

Калітник Максим Сергійович

*старший науковий співробітник
Науковий центр проблем виховання доброчесності та
запобігання корупції у секторі безпеки та оборони
Національний університет оборони України*

Kalitnyk Maksym

Senior Research

*Building Integrity Training and Education Center of the
National Defence University of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-7897-9138

Ніщенко Вадим Ігорович

старший науковий співробітник

*Науковий центр проблем виховання доброчесності та
запобігання корупції у секторі безпеки та оборони*

Національний університет оборони України

Nishchenko Vadym

Senior Research

*Building Integrity Training and Education Center of the
National Defence University of Ukraine*

ORCID: 0009-0006-2598-6816

**АНАЛІЗ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ВІЙСЬКОВОЇ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ
ANALYSIS OF CORRUPTION RISKS OF MILITARY PERSONNEL
POLICY THROUGH THE PRISM OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN
WAR**

***Анотація.** У статті проведений аналіз корупційних ризиків під час формування й реалізації кадрової політики Міністерства оборони України та Збройних Сил України в умовах дії правового режиму воєнного стану. Досліджені проблемні питання щодо реалізації заходів запобігання та виявлення корупції у військовій кадровій політиці сектору оборони. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи запобігання та виявлення корупції у сфері військового кадрового менеджменту, а також*

пропозиції змін та доповнень до нормативних актів задля зменшення впливу корупційних ризиків у зазначеній сфері.

Ключові слова: *запобігання корупції, корупційний ризик, добросесність військовослужбовців, сектор оборони, військова кадрова політика, кадровий менеджмент.*

Summary. *The article analyzes corruption risks during the formation and implementation of the personnel policy of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine under the conditions of the legal regime of martial law. Problematic issues related to the implementation of measures to prevent and detect corruption in the personnel policy of the defense sector have been studied. Recommendations for improving the system of prevention and detection of corruption in the field of personnel management, as well as proposals for changes and additions to normative acts to reduce the impact of corruption risks on military personnel policy are proposed.*

Key words: *prevention of corruption, corruption risk, integrity of military personnel, defense sector, military personnel policy, personnel management.*

Постановка проблеми. Початок повномасштабного вторгнення російської федерації зумовив військово-політичне керівництво держави до суттєвого збільшення чисельності армії, що дало поштовх до зміни у підходах в управлінні людськими ресурсами. Проте незважаючи на наявність нових підходів, сьогодні зберігаються ознаки політики часів радянського союзу з її надмірною бюрократією та проявами корупції. Органи військового управління продовжують орієнтуватися на механізми застарілої системи кадрової роботи. Створення переліків посад (з відповідністю військових звань до рівнів військової освіти (тактичний, оперативно-тактичний, оперативно-стратегічний), модернізація кадрової вертикалі, створення атестаційних механізмів, упровадження певних

обмежень перебування на посадах (впровадження процедури ротації), терміни перебування у військових званнях, розробка численних інструкцій, директивних документів мали опосередкований характер та не стосувалися головного, системного принципу військового кадрового менеджменту, процедури досі зорієнтовані на персональне прийняття рішення командиром (командувачем) – це підпис наказу про призначення.

Тобто, система військового кадрового менеджменту досі спрямована на суб'єктивізм у прийнятті кадрових рішень, що включає корупційні ризики, особисті взаємини, соціальні зв'язки та політичні замовлення тощо. Тому існує нагальна потреба в перегляді підходів до військового кадрового менеджменту, задля поступового викорінення будь яких проявів корупції. Існує необхідність вирішення проблемних питань пов'язаних з корупцією у нашій державі. Задоволення потреб Збройних Сил України в людському ресурсі, який буде професійно підготовленим, компетентним, спроможним виконувати завдання за призначенням та ефективність його застосування, залишаються як ніколи актуальними задля забезпечення національної безпеки. Зважаючи на зазначене, доцільно більш детально проаналізувати корупційні ризики, що виникають в системі військового кадрового менеджменту та заходи запобігання корупційних проявів, що виникають під час застосування Збройних Сил України в особливий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічно-правового забезпечення протидії корупції розглядав О. Новіков, дослідження в сфері розвитку державно-управлінських механізмів протидії виникненню корупції проводив Т. Попченко, корупцію як соціально-політичний феномен досліджував Є. Невмержицький.

Дослідженнями в сфері кадрового менеджменту та кадрової політики Збройних Сил України займалися О. Коваль, О. Гріненко, М. Думенко, О. Банчук-Петросова, О. Бондаренко, Р. Нізамієв та інші.

Зважаючи на актуальність дослідження питань виникнення корупції у сфері управління людськими ресурсами, є потреба у вирішенні питання щодо зменшення впливу корупційних ризиків та заходів запобігання корупції у секторі оборони, що вимагає збільшення уваги до дослідження даного явища.

Метою статті є аналіз корупційних ризиків військової кадрової політики з урахуванням дії правового режиму воєнного стану та розроблення рекомендацій щодо їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова проблема сьогодення з якою стикається наша держава та суспільство після повномасштабного вторгнення – це прояви корупції. Корупція – явище, що здійснює значний руйнівний вплив на державні інституції, гальмує економічний, соціальний та культурний розвиток країни, розвиток сектору оборони, особливо у військовій кадровій політиці.

Проведений аналіз виявив типові корупційні ризики в таких складових системи військового кадрового менеджменту:

- залучення/обов'язковий призов на військову службу;
- професійна підготовка військовослужбовців та вступ до вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ);
- подання на нагородження військовослужбовців та дострокове присвоєння військових звань;
- направлення на навчання до вищих навчальних закладів за кордон, зарахування до Резерву, направлення за кордон для обміну військовим досвідом;
- розподіл та надання житла;
- додаткові виплати особовому складу;
- просування по службі (управління службовою кар'єрою особового складу).

Дослідження випадків зловживання посадовими обов'язками періоду воєнного стану, показують, що суспільство та військовослужбовці гостро реагують на прояви корупції, які пов'язані з додатковими виплатами та управлінням кар'єрою та людськими ресурсами. Про що свідчать як журналістські розслідування, так і результати внутрішніх аудитів проведених Міністерством оборони України.

Корупційні ризики пов'язані з додатковими виплатами військовослужбовцям.

З початком повномасштабного вторгнення РФ, оголошенням воєнного стану, що передбачає проведення заходів загальної мобілізації, виникла потреба в забезпеченні людським ресурсом сектора безпеки та оборони, відповідно суттєвого збільшення чисельності Збройних Сил України, що в свою чергу веде до проявів корупції у майже всіх компонентах стосовно фінансового та матеріального забезпечення.

З метою досягнення гідного рівня грошового забезпечення військовим відповідно розробленої нормативно-правової бази відбулися нарахування додаткових виплат на період дії воєнного стану у розмірі 30, 50 та 100 тисяч [1]. Так, службою внутрішнього аудиту Міноборони України вибірково було здійснено перевірку приблизно 40 військових частин та виявлено ряд порушень, більш як 123 мільйони гривень додаткової винагороди було зараховано військовослужбовцям, які не брали участі у бойових діях [9].

Мали місце факти, коли виплати отримували військовослужбовці однієї військової частини перебуваючи на лінії зіткнення під прямим вогнем ворога та в пункті постійної дислокації. Окрім значної фінансової шкоди державі, такі випадки несуть демотивуючий характер, суттєві репутаційні ризики для командирів, що приймають рішення щодо «недоброчесних» виплат [5].

Корупційні ризики пов'язані з управлінням кар'єрою військовослужбовців.

Воєнний стан та заходи загальної мобілізації в країні тривають, відповідно триває процес комплектування особовим складом нових підрозділів. Відповідно відбувається розподіл категорій місць служби та посад «за бажанням» та «куди треба». На етапі розподілу можливе використання посадовою особою дискреційних повноважень чи/або пов'язаних з ними можливостей з одержання неправомірної вигоди, пов'язаних з призначенням на бажані посади. В разі не потрапляння військовослужбовця у військову частину «за бажанням», згодом він може ініціювати своє переведення до іншої військової частини. Складність переведення до іншої військової частини полягає в тому, що ухвалення рішення – процес, що приймається одноосібно командиром та терміни не врегульовано законодавством, залежить лише від командирів на місцях.

Кожне кадрове рішення має прийматися з дотриманням принципів законності, відкритості й прозорості конкурсного відбору, з врахуванням рівності можливостей кожного військовослужбовця щодо службової кар'єри, баченням перспективи кар'єрного зростання та посилення мотивації до подальшого проходження служби.

На сьогодні в системі військового кадрового менеджменту досі мають місце негативні тенденції щодо управління кар'єрою військовослужбовців пов'язані, насамперед, з упередженістю командирів щодо деяких підлеглих, існування таких понять як «не відпустили» і «переведення не на часі» або навпаки, проявів фаворитизму чи непотизму при прийнятті кадрових рішень.

Неодноразово фіксувалися факти скарг військовослужбовців, які впродовж місяців намагалися перевестися до іншого підрозділу, але їм це не вдалося. Процес переведення до іншого підрозділу розтягується на кілька місяців, зрештою не досягнувши потрібного результату [8].

В процесі дослідження проблемного питання здійснено аналіз певного переліку законів та нормативно-правових актів:

- Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»;
- Закон України «Про правовий режим воєнного стану»;
- Закон України від 29 липня 2022 року № 2489-IX «Про внесення змін до Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» щодо призначення і виплати одноразової грошової допомоги»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану»;
- Порядок виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам, затверджений наказом Міністерства оборони України від 07 червня 2018 року № 260 [2];
- Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу»;
- Указ Президента України від 10 грудня 2008 року № 1153 «Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України»;
- Концепція військової кадрової політики до 2028 року [3].

Після введення режиму воєнного стану відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану", Урядом країни було прийнято постанову Кабінету Міністрів України № 168 від 28 лютого 2022 року "Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану", яка передбачає виплату додаткової грошової винагороди та винагороди за особливості проходження служби під час воєнного стану (особливого періоду) військовослужбовцям на період дії воєнного стану [1].

При нарахуванні щомісячної додаткової грошової винагороди в багатьох випадках визначальним є також віднесення території до районів ведення воєнних (бойових) дій, визначення складу діючих угруповань військ Сил оборони держави, складу резерву, що здійснюється щомісяця відповідними рішеннями (наказами) Головнокомандувача Збройних Сил України.

Відповідно до пункту 4 розділу XXXIV, наказу Міністерства оборони України №260 "Про затвердження Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам" додаткова грошова винагорода виплачується на підставі наказу командира військової частини або начальника підрозділу, в якому військовий проходить службу або керівника органу військового управління (щодо командирів військових частин) [2].

Наказ видається на підставі рапорту безпосереднього командира щодо кожного військовослужбовця. Такий рапорт має містити посилання на чіткі обставини проходження служби, які враховуються при визначенні розміру вказаної винагороди.

Факти виконання військовослужбовцем бойових завдань підтверджуються наступним чином:

1. Підтвердження участі у бойових діях, виконання спеціальних (бойових) завдань, або у забезпеченні здійснення заходів з національної безпеки і оборони здійснюється на підставі таких документів:

- бойовий наказ (бойове розпорядження);
- журнал бойових дій;
- журнал ведення оперативної обстановки;
- бойове донесення;
- постова відомість (під час охорони об'єкта, на який було здійснено збройний напад);

- рапорт (донесення) командира підрозділу (групи), корабля (судна), катера про участь кожного військовослужбовця (у тому числі з доданих або оперативно – підпорядкованих підрозділів).

2. Для відряджених:

- довідка військової частини, до якої відряджений військовий [1].

У довідці має бути зазначено, кому вона видана, період виконання завдання, які саме завдання виконувались та підстави для її видачі.

Проведений аналіз документів, згідно яких здійснюється порядок додаткових виплат дає підстави зазначити, що не дивлячись на сформовані вимоги для підтвердження факту виконання військовослужбовцем бойових завдань, відсутній фактичний механізм, який би дійсно підтверджував цей факт.

Наприклад, під час АТО та ООС органом який засвідчував факт перебування в зоні проведення бойових дій була Служба безпеки України (необхідно було отримати витяги з наказів керівника Антитерористичного центру при СБУ або особи, яка його заміщує, першого заступника чи заступника керівника Антитерористичного центру при СБУ про залучення до проведення антитерористичної операції). Сьогодні такий орган відсутній та у випадку відрядження до іншої частини, необхідно від командира цієї військової частини отримати довідку про фактичне залучення до виконання бойових дій. У випадку внутрішнього переміщення в межах бригади з пунктів постійної дислокації в район ведення бойових дій командир наділений дискреційними повноваженнями у прийнятті рішень щодо можливості виписати посвідчення про відрядження та бойове розпорядження підлеглому не виходячи зі свого кабінету, а підлеглий, в свою чергу, «відмітитись» фактично не покидаючи безпечне місце.

Також командири на свій розсуд можуть тлумачили такі терміни, як «бойові дії» та «бойове (спеціальне) завдання», відповідно такі рішення щодо додаткових виплат приймаються майже одноосібно

Проведений аналіз нормативних документів, що стосуються проходження військової служби, показав, що виходячи з положень концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, а саме розділу 3, в рамках адаптації законодавства України з питань проходження військової служби до стандартів, прийнятих у державах-членах НАТО, видано відповідні нормативно-правові акти з вдосконалення порядку проходження військової служби, що дозволило унормувати окремі питання в частині євроатлантичної трансформації системи управління військовою кар’єрою у ЗС України:

- запроваджено рейтингову оцінку військовослужбовців ЗС України під час просування їх по службі;
- впроваджено за рейтинговим принципом порядок добору кандидатів на посади вищого офіцерського складу у Міністерстві оборони та ЗС України, а також на посади, кандидатури для призначення на які погоджуються з Президентом України [3].

Аналіз показав відсутність положення про рейтингову систему в Міністерстві оборони України, його розробка запланована в перспективі, що передбачає закладання основ управління кар’єрою військовослужбовців за принципами меритократії та рейтинговості, обов’язкову ротацію осіб сержантського (старшинського) та офіцерського складу (переміщення на рівнозначні посади) на військових посадах в період три – п’ять років з метою набуття ними необхідного досвіду або більш доцільного їх використання, впровадження системи управління кар’єрою військовослужбовців за військовими званнями.

Проте, на даний час, діє номенклатурний підхід до військового кадрового менеджменту [10]. Принцип управління зорієнтований на персональний підбір командиром кандидатів щодо призначення на посаду. Успадкована від радянського союзу система управління кар’єрою

військовослужбовців передбачала: атестування, обов'язкову зміну місця служби з певними термінами вислуги у визначених регіонах.

Тому сьогодні існує нагальна потреба у вдосконаленні процедури просування по службі військовослужбовців, відповідно до пункту 85 "Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України", затвердженого Указом Президента України від 10 грудня 2008 року № 1153/2008, здійснюється за рейтинговим принципом та за умови перебування військовослужбовців у резерві. Зазначене Положення не несе роз'яснень про суть рейтингу, принципів його формування та критеріїв. Фактичне перебування людей у резерві для просування по службі нівелюється, а перехід в іншу військову частину здійснюється шляхом отримання відношення. Це й зумовлює основну негативну тенденцію управління кар'єрою військовослужбовців, що полягає в тому, що їм незрозуміла перспектива свого кар'єрного зростання та потреба в самостійному пошуку місця служби.

Важливими стратегічними завданнями Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року є:

- удосконалення електронної системи військового обліку;
- автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом.

На сьогодні продовжено розгортання та впровадження стаціонарної інформаційно-аналітичної системи «Персонал» (далі – ІАС «Персонал») (до початку повномасштабного вторгнення РФ було розгорнуто та функціонувало 21 автоматизований технологічний комплекс). ІАС «Персонал» призначена для підвищення оперативності обліку та управління персоналом, обґрунтованості прийняття кадрових рішень, скорочення часу на підготовку інформаційних матеріалів для керівництва Міністерства оборони та ЗС України, зберігання та накопичення необхідної інформації про особовий склад ЗС України [3].

Підсумовуючи вищезазначене, виникає необхідність у наданні рекомендацій щодо покращення антикорупційних заходів у сфері кадрової політики. Сьогодні система кадрового менеджменту має низький рівень ефективності, відсутність контролю за дотриманням вимог соціальної справедливості та професіоналізму в питаннях просування по службі, направлення на навчання та ротації. Переважно наявні заходи носять шкідливий, непрогнозований характер, створюють цілу систему додаткових кадрових ризиків, які усунути оперативним чином дуже складно, а інколи неможливо. Існуючий стан системи військового кадрового менеджменту номенклатурного типу на сучасному етапі розвитку Збройних Сил України не сприяє оперативному вирішенню кадрових питань, не дозволяє в повному обсязі застосовувати сучасні механізми щодо ефективного використання персоналу та впровадження кадрових рішень, не дозволяє в повній мірі запобігати проявам корупції у ній.

Враховуючи наведені результати дослідження існуючих проблемних питань, що призводять до корупційних ризиків, для їх зниження в системі нарахування додаткових виплат військовослужбовцям варто внести зміни в організаційно-штатних структурах деяких кадрових підрозділів, а саме:

- сформувати незалежні мобільні відділи персоналу з числа кадрових підрозділів МО України, які будуть функціонувати у відповідних органах військового управління, в обов'язки яких буде входити внесення відповідних відміток в документи військовослужбовців у відрядженнях для виконання завдань військовослужбовців. Це допоможе знизити рівень фальсифікації документів керівним складом бригад та створить умови для надійної автентифікації фактів перебування особового складу в зонах проведення завдань;
- створити комісії, які будуть здійснювати перевірку підрозділів, що знаходяться за межами районів виконання бойових дій на факт виконання

ними бойового (спеціального) завдання згідно з бойовими наказами (розпорядженнями);

- внести відповідні зміни в Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» в порядок виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам, затверджений наказом Міністерства оборони України від 07 червня 2018 року № 260 з відповідним роз'ясненням щодо сфер відповідальності новоутворених підрозділів;

- внести зміни в постанову Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану», а саме додати пункт з переліком документів, необхідних для оформлення виплат, та роз'ясненням щодо необхідності мати відповідні відмітки для підтвердження факту виконання бойових завдань.

Вищезазначене стосується заходів, які можна впровадити в короткостроковій перспективі. Щодо майбутніх змін пов'язаних з мінімізацією впливу людського чинника, тут перспективною є розробка положення про «біометричний військовий квиток», створення відповідного програмного забезпечення та впровадження мобільних терміналів для забезпечення функціонування всієї системи. Суть в тому, що прибуваючи до відповідних підрозділів для виконання завдань, військовослужбовці сканують свої відбитки на терміналах у відповідних відділах персоналу (по принципу митного контролю при перетині кордону) система отримує відомості про точний час прибуття, та формує всі необхідні документи з витягами і електронними підписами, з подальшою відправкою їх у фінансові підрозділи тієї частини з якої прибув військовослужбовець.

Це допоможе автоматизувати процеси, знизити рівень бюрократії, виключити людський фактор, як результат, знизити корупційні ризики пов'язані

з фальсифікацією та підробкою документів для оформлення додаткових виплат військовослужбовцям.

Відносно процесу управління кар'єрою військовослужбовців, то тут ситуація складніша, адже потребує концептуального переосмислення всього процесу, а також внесення фундаментальних змін у механізмах оцінювання військовослужбовців, просування їх по службі шляхом впровадження систематичних ротацій та створення зрозумілої для військовослужбовців системи управління кар'єрою.

В першу чергу, є необхідність в розробленні «Положення про рейтингову систему оцінювання для управління кар'єрою» (далі – Положення). Положення має містити алгоритми формування рейтингу військовослужбовців, що базуються як на результатах щорічних оцінювань, так з урахуванням отриманого ними бойового досвіду та досвіду проходження служби в цілому. Врахуванню потребує рівень освіти, професійні курси підвищення кваліфікації, рівень знання іноземних мов, терміни перебування на посадах та здобутки під час проходження служби. Причому розроблена складна система критеріїв та показників має врахувати специфіку для відповідних підрозділів, для своїх кандидатів (наприклад для наукових установ критерій фізичного розвитку буде мати нижчу важливість ніж для підрозділів ССО). Складна багатокритеріальна система дозволить досягти більш об'єктивних результатів оцінювання та в результаті отримати діючий рейтинг військовослужбовців.

По-друге, запропоновано внесення змін до «Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» (далі – Положення) [4], розділ IV «Призначення на посади та звільнення з посад» пункт №81 викласти в наступному формулюванні: «призначення військовослужбовців військової служби за контрактом на посади здійснюється шляхом просування та переміщення по службі з

урахуванням рейтингової системи та перспектив службової кар'єри кожного військовослужбовця».

По-третє, розробка Положення призведе до змін в механізмах періодичного оцінювання та атестування військовослужбовців, а саме для досягнення об'єктивності та зниження рівня корупції під час оцінювання необхідно формувати атестаційні комісії не з числа військовослужбовців тієї ж частини що оцінюється, а з числа військовослужбовців із підрозділів інших гарнізонів, видів і родів військ з обов'язковим залученням незалежних спостерігачів із числа громадських організацій або періодичними відрядженнями особового складу до сусідніх гарнізонів для проходження оцінювання, за досвідом країн НАТО.

У відповідності до цих підходів необхідно внесення змін до методичних рекомендацій з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України затверджених директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 11.09.2009 № 8426 (зі змінами від 26.01.2010 № 593, від 05.10.2010. № 9506, від 14.05.2013 № 4070, від 19.07.2013 № 226/НМЦ/2889, від 26.01.2016 №226/НМЦ/5).

Зміна механізмів оцінювання та формування рейтингів дозволить нам впровадити принцип просування по службі через систематичні ротації особового складу (кожні 3 або 5 років). На сьогодні фактично відсутнє таке поняття як ротація, а переміщення військовослужбовців на посадах здійснюється у зв'язку із закінченням строку перебування на посаді. Тому діє наступний механізм: до 01 грудня в усіх службах персоналу формуються контрольні списки офіцерів, строк перебування на посадах яких закінчується в наступному році, із зазначенням посад, на які доцільно їх призначати. Визначення посад для призначення здійснюється на підставі висновків оцінних карток, складених за підсумками щорічного оцінювання. За службової необхідності командири військових частин порушують

клопотання з обґрунтуванням потреби продовження строків перебування осіб офіцерського складу на посадах понад граничний строк [11]. Впровадження механізму обов'язкових ротацій буде в повній мірі виправданим, адже тоді система кадрового менеджменту зможе викоринити залежність «успішності» процесу переміщення по службі від рішення командира, що суттєво знизить рівень корупційних ризиків і зрештою дозволить перейти до концепції кар'єрного зростання за військовим званням, а не за посадою.

Відповідно, для забезпечення функціонування такої складної системи в перспективі необхідна розробка принципово нового програмного забезпечення (далі – ПЗ). ПЗ має виконувати функцію автоматизації процесів прийняття кадрових рішень шляхом підбору на вакантні посади претендентів з відповідним рейтингом. Тобто роль кадрових підрозділів буде містити адміністрування мережі, формування бази даних вакантних посад та заповнення карток військовослужбовців даними. В свою чергу всі дані будуть оцінюватись системою у відповідності до важливості критеріїв та вимог до певних посад. На основі оцінок буде формуватись рейтинг кожного військовослужбовця. Тому при появі у автоматизованій системі вакантних посад (або у рамках систематичних ротацій), ПЗ автоматично підбиратиме три найкращі кандидатури на переміщення, які в подальшому будуть рекомендовані для проходження інтерв'ю з командиром того підрозділу на посаду якого вони претендують. Дана процедура необхідна для того щоб залишити остаточне рішення за командиром, а не нав'язувати йому людей з якими він в майбутньому не зможе ефективно співпрацювати. Розроблений механізм в свою чергу вирішить проблему з недоброчесною роздачою відношень та лобіюванням командирами своїх інтересів, чи інтересів старших начальників у прийнятті кадрових рішень, дозволить впровадити прозору для військовослужбовців систему управління кар'єрою шляхом формування особистого кабінету військовослужбовця, де він зможе

бачити свій рейтинг та перелік перспективних посад на які він зможе претендувати в майбутньому. Таким чином, якщо в графі певного військовослужбовця висвічується нестача кількості балів для переміщення на відповідну посаду в нього буде можливість навчання на курсах підвищення кваліфікації, курсах вивчення іноземних мов та інших з метою планування своєї кар'єри, що надає бачення перспектив кар'єрного зростання.

Наявність подібного ПЗ дозволить якісно розвивати та вдосконалювати його в майбутньому. Наприклад, масштабувати його у систему медичного забезпечення задля оцінки стану здоров'я і врахуванням його в загальний рейтинг військовослужбовця. Також це дасть змогу сформувати в подальшому електронну медичну книгу, яка знизить ризики пов'язані з тим, що у багатьох військовослужбовців є декілька книг, які вони ведуть протягом служби.

Як результат всіх цих запропонованих якісних змін, суттєвого перегляду потребує Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України. Де варто чітко прописати всі перспективні механізми та інструменти, з зазначенням обов'язкової ротації військовослужбовців та переходом на концепцію управління кар'єрою за військовим званням, а не за посадою.

Отже, запропоновані зміни дозволять вирішити наступні проблеми в системі військового кадрового менеджменту:

- випадків необ'єктивного прийняття кадрових рішень окремими командирами (начальниками) щодо просування по службі, переміщення та призначення на посади підлеглих військовослужбовців, рішення – впровадження рейтингової системи для управління кар'єрою;
- низької ефективності використання ротації (переміщення) офіцерського, сержантського (старшинського) складу на посадах, як

елементу управління військовою кар'єрою, рішення – впровадження обов'язкових ротацій кожні 3-5 років;

- низького рівню оперативності вироблення пропозицій для прийняття командирами кадрових рішень та виконання завдань з обліку особового складу через недостатню чисельність служб персоналу тактичного рівня;

- незавершеності цифровізації процесів управління та обліку персоналу, завдяки створенню (впровадженню) ПЗ управління кар'єрою на основі рейтингу військовослужбовця;

- недостатньої зорієнтованості існуючої системи управління кар'єрою військовослужбовців на чітке бачення кожним військовослужбовцем свого кар'єрного зростання та перспективи проходження військової служби, завдяки створенню особистого кабінету військовослужбовця в перспективному ПЗ.

Враховуючи вищевикладене, пропонуємо рекомендації, врахування яких, призведе до позитивних зрушень у вирішенні проблемних питань (Таблиці 1).

Таблиця 1

№ з/п	Корупційні ризики під час виконання завдань ЗС України в умовах особливого періоду	Запропоновані зміни (доповнення) до нормативно-правових актів щодо зменшення впливу корупційних ризиків	Очікувані результати від впровадження змін (доповнень) до нормативно-правових актів щодо зменшення впливу корупційних ризиків
1.	Зловживання в процесі управління кар'єрою військовослужбовців (при призначенні на відповідні посади в ході переміщення по військовій службі).	Комплекс заходів, що спрямований на зміну парадигми управління військовою кар'єрою та автоматизацію всіх відповідних процесів шляхом: - Розробки «Положення про рейтингову систему оцінювання для управління кар'єрою» та внесення змін до «Положення	Сприятиме: - зниженню рівня необ'єктивного прийняття кадрових рішень окремими командирами щодо просування по службі; - підвищенню рівня оперативності вироблення пропозицій прийняття командирами кадрових

		<p>про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України».</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внесення змін методичних рекомендацій з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України Затверджені директором Департаменту кадрової політики Міністерства оборони України від 11.09.2009 № 8426. - Впровадження принципу просування по службі через систематичні ротації особового складу (кожні 3 або 5 років). - Розробка принципово нового ПЗ заснованого на принципі автоматизації процесів прийняття кадрових рішень шляхом підбору на вакантні посади претендентів за принципом рейтингування. - Впровадження прозорої системи управління військовою кар'єрою через формування особистого кабінету військовослужбовця. 	<p>рішень та виконання завдань з обліку особового складу.</p> <p>В цілому, зміни призведуть до якісного зниження корупційних ризиків в системі військового кадрового менеджменту, дозволять створити уніфіковане середовище для об'єктивного оцінювання військовослужбовців, з можливістю інтегрування у інші сфери службової діяльності, зумовлять перехід до концепції кар'єрного зростання за військовим званням, дозволять впровадити прозору для військовослужбовців систему управління кар'єрою.</p>
2.	<p>Зловживання службовим становищем під час нарахування додаткових виплат військовослужбовцям</p>	<p>Формування механізму автентифікації фактів виконання бойових завдань військовослужбовцями шляхом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміни організаційно-штатної структури деяких кадрових підрозділів (формування незалежних мобільних відділів персоналу); - створення комісій, що здійснюватимуть перевірку підрозділів за межами районів проведення бойових дій на факт виконання ними бойового завдання; 	<p>Суттєве зниження рівню безконтрольності здійснення виплат, виключення фактору упередженості та єдиноначальності командирського рішення. Зниження корупційних ризиків пов'язаних з фальсифікацією та піддробкою документів для оформлення додаткових виплат військовослужбовцям.</p>

		<p>- внесення змін в Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», в «порядок виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам» та в постанову Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану».</p>	
--	--	--	--

Висновки. Розглянуті проблемні питання та запропоновані шляхи вирішення щодо мінімізації проявів будь яких корупційних ризиків, позитивно впливатиме на процеси комплектування підрозділів ЗС України, що гарантує задоволення потреб ЗС України в ході повномасштабної агресії, впровадження ефективного військового кадрового менеджменту, сприятиме інтеграції в Євроатлантичний безпековий простір.

Автоматизація процесів управління та цифровізація обліку персоналом призведе до зменшення корупційних ризиків в системі військового кадрового менеджменту та управління людськими ресурсами на всіх етапах проходження військової служби різними категоріями військовослужбовців. Дозволять створити уніфіковане середовище для об'єктивного оцінювання військовослужбовців з його інтегруванням в інші сфери службової діяльності. Зумовлять перехід до концепції кар'єрного зростання за військовим званням, а не за посадою, дозволять впровадити прозору для військовослужбовців систему управління кар'єрою.

Література

1. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. № 168. Київ: КМ України, 2022.

2. Про затвердження Порядку виплати грошового забезпечення військовослужбовцям Збройних Сил України та деяким іншим особам: Наказ Міністерства оборони України від 07.06.2018 р. № 260. Київ: МО України, 2018.

3. Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ Міністерства оборони України № 637 від 27.10.2023 року про затвердження.

4. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Указ Президента України Положення від 10.12.2008 № 1153/2008. *LIGA 360*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/U1153_08?an=1045 (дата звернення: 10.03.2024).

5. Балюх Н. Військовим у Києві та області виплатили понад 60 млн грн "бойових" за службу в тилу. *Суспільне Київ*. 2023. URL: <https://suspilne.media/606181-vijskovim-u-kievi-ta-oblasti-viplatili-ponad-60-mln-grn-bojovih-za-sluzbu-v-tilu-minoboroni/> (дата звернення: 10.03.2024).

6. Зловживання з бойовими виплатами військових на Рівненщині. *ДБР: вебсайт*. 2023. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-viyavilo-zlovzhivannya-iz-bojovimi-doplatami-dlya-vijskovih-yaki-sluzhat-na-rivnenshhini> (дата звернення: 02.04.2024).

7. Командування частини вкратило 5 мільйонів бойових виплат. *Ukrainian Military Pages*. 2023. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2023/07/5.html> (дата звернення: 05.03.2024).

8. Вимагання хабаря за переведення до іншої військової частини. *Рубрика: все по полицях*. 2023. URL: <https://rubryka.com/2023/03/21/habar-u-100-tysyach-gryven-pidpolkovnyk-vymagav-groshi-z-vijskovogo-za-perevedennya-z-chastynu/> (дата звернення 14.04.2024).

9. Результати внутрішнього аудиту МО України. *АрміяInform*. 2023. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/10/30/vyyavleno-zlovzhyvan-na-123-mln-z-vyplatamy-dodatkovoyi-vynagorody-vijskovym-minoborony-provelo-audyt/> (дата звернення 20.04.2024).

10. Про затвердження Номенклатури посад для призначення військовослужбовців наказами по особовому складу: Наказ Міністерства оборони України від 04 трав. 2016 р. № 238. К.: МОУ, 2016. 24 с.

11. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України: Наказ Міністра оборони України від 10.04.2009. № 170. К.: МОУ, 2009.

12. Науково-дослідна робота шифр “Операція - 2”: Оцінювання ефективності заходів запобігання корупції під час застосування збройних сил України. Київ: НУОУ, 2023. 121 с.

References

1. The issue of certain payments to military personnel, private persons and senior staff, police officers and their families during martial law: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2022 No. 168. Kyiv: CM of Ukraine, 2022.

2. On approval of the Procedure for payment of monetary support to servicemen of the Armed Forces of Ukraine and some other persons: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 06.07.2018 No. 260. Kyiv: Ministry of Defense of Ukraine, 2018.

3. Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028: Order of the Ministry of Defense of Ukraine No. 637 dated October 27, 2023 on the approval.

4. On the Regulation on Military Service in the Armed Forces of Ukraine by Citizens of Ukraine: Decree, Regulation dated 10.12.2008 No. 1153/2008. *LIGA 360*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/U1153_08?an=1045 (access date: 10.03.2024).

5. Military personnel in Kyiv and the region were paid more than UAH 60 million "combat" for service in the rear. *Suspilne Kyiv*. 2023. URL: <https://suspilne.media/606181-vijskovim-u-kievi-ta-oblasti-viplatili-ponad-60-mln-grn-bojovih-za-sluzbu-v-tilu-minoboroni/> (access date: 10.03.2024).

6. Abuse of combat payments of the military in the Rivne region. *State bureau of investigation*. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-viyavilo-zlovzhivannya-iz-bojovimi-doplatami-dlya-vijskovih-yaki-sluzhat-na-rivnenshhini> (access date: 02.04.2024).

7. The command of the unit stole 5 million combat payments. *Ukrainian Military Pages*. 2023. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2023/07/5.html> (access date: 05.03.2024).

8. Demanding a bribe for transfer to another military unit. URL: <https://rubryka.com/2023/03/21/habar-u-100-tysyach-gryven-pidpolkovnyk-vymagav-groshi-z-vijskovogo-za-perevedennya-z-chastyny/> (access date: 14.04.2024).

9. Results of the internal audit of the Ministry of Defense of Ukraine. *ArmiiaInform*. 2023. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/10/30/vyyavleno-zlovzhyvan-na-123-mln-z-vyplatamy-dodatkovoyi-vynagorody-vijskovym-minoborony-provelo-audyt/> (access date: 20.04.2024).

10. On the approval of the Nomenclature of positions for the appointment of military personnel by personnel orders: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated May 4. 2016 No. 238. K.: MOU, 2016. 24 p.

11. On the approval of the Instruction on the organization of the implementation of the Regulation on the completion of military service by citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine: order of the Minister of Defense of Ukraine dated 04.10.2009. No. 170. K.: MOU, 2009.

12. Research work code "Operation - 2": Evaluation of the effectiveness of measures to prevent corruption during the use of the armed forces of Ukraine. Kyiv: NUOU, 2023. 121 p.