

## **АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ**

**2.6.5.** Корупційні ризики при формуванні і реалізації кадрової політики у сфері оборони, під час призову (прийняття) на військову службу, прийому до вищих військових навчальних закладів, отримання освіти і проходження служби за межами країни, проведення організаційно-штатних заходів, нагородження державними нагородами

З 2016 року в Україні здійснюється масштабна оборонна реформа, яка була зумовлена збройною агресією Російської Федерації, розпочатої у 2014 році. Водночас у 2020 році Україну було визнано членом Програми розширених можливостей НАТО, що означає подальше поглиблення співпраці України та Альянсу. З огляду на це необхідною є адаптація основних принципів функціонування Збройних сил України (далі в описі даної проблеми – «ЗСУ») до міжнародних принципів діяльності збройних сил у країнах-членах НАТО. Одним із пріоритетних напрямків реформування є кадровий менеджмент. Міністерство оборони України 14 вересня 2021 року затвердило Концепцію військової кадрової політики на період до 2025 року, яка зокрема передбачає впровадження у військовій кадровій політиці принципів та підходів, прийнятих у збройних силах держав-членів, а також забезпечення прозорого та добросчесного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців.

Проте, незважаючи на те, що деякі нові методи та принципи у цьому аспекті почали запроваджуватись, деякі питання все ж залишаються невирішеними.

Метою системи кадрового менеджменту у сфері оборони є забезпечення наявності на потрібних посадах і позиціях потрібної кількості людей з потрібним набором професійних навичок та досвідом для вирішення завдань оборони (участі у військових операціях, розвитку оборонних спроможностей для вирішення майбутніх завдань, здійснення функцій управління й командування і так далі). Система кадрового менеджменту збройних сил працюватиме ефективно, якщо вона буде виконувати дві взаємопов'язані функції, які доповнюють одна одну:

- визначення потреби в людських ресурсах, виходячи з існуючих і перспективних оборонних потреб та планів розвитку сил і засобів;

- менеджмент та розвиток людських ресурсів, як на рівні окремого представника збройних сил, так і військової організації в цілому, з метою максимального підвищення потенціалу людських ресурсів відповідно до оборонних потреб. Це вимагає постійної системної роботи із залучення на військову службу, освіти та підготовки, мотивації, призначення на посади, присвоєння чергових військових звань та нагород, втримання на військовій службі необхідної кількості особового складу потрібної професійної кваліфікації (тобто з потрібними знаннями, навичками та досвідом)<sup>1</sup>.

Для корумпованого посадовця найбільший інтерес становить саме друга функція, оскільки рішення у сфері кадрового менеджменту безпосередньо впливають на життя людей, а отже й надають широкі можливості для корупції.

**1.** ЗСУ є одним із найважливіших інститутів, який спрямований на захист національних інтересів, територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів. Відтак, повинні визначатись і відповідні вимоги до кандидатів, а також передбачатись

---

<sup>1</sup> DCAF. Building Integrity and Reducing Corruption in Defense  
[https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/UKR\\_Compndium\\_Text.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/UKR_Compndium_Text.pdf)

належні процедури під час призначення осіб на посади. Проте на практиці такі вимоги існують лише формально, а на службу часто потрапляють люди з фізичними і психологічними вадами, різними видами залежностей, низьким рівнем особистісного розвитку тощо.

Відсутність належного відбору на військову службу є наслідком низької комплектації підрозділів, через яку перед територіальними центрами комплектування і соціальної підтримки ставлять плани рекрутингу, обов'язкові до виконання<sup>2</sup>. Таким чином, фактично під час відбору, а в подальшому і під час просування по службі, може проявлятися суб'єктивізм у прийнятті відповідних рішень, який сприяє поширенню корупційних практик у цій сфері. Все це зумовлює те, що лави ЗСУ можуть поповнювати особи, які належним чином не виконують своїх обов'язків та значно зменшують спроможність відповідного підрозділу, що негативно впливає на ефективність ЗСУ в цілому.

Для вирішення наведених проблем, у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонуються заходи, спрямовані на запровадження нового порядку призначення на посади, а саме:

- 1) впровадження прозорої процедури прийняття громадян на військову службу, як строкову, так і за контрактом, з урахуванням чітко встановлених вимог до кандидатів, зокрема, щодо визначення придатності громадян України до військової служби за станом здоров'я, фізичною підготовленістю, рівнем освіти та морально-психологічними якостями;
- 2) призначення має відбуватися на конкурсній основі із залученням конкурсних і атестаційних комісій.
- 3) проведення перевірки на добросовісність;
- 4) створення рейтингових (кваліфікаційних) комісій з присвоєння військовослужбовцям Збройних Сил військових звань та визначенням порядку їх роботи.

2. У чинному законодавстві відсутнє таке поняття як «ротація», натомість воно оперує такими поняттями як «переміщення» та «заміщення» військовослужбовців, яке здебільшого є прерогативою військового командування. Існування такої проблеми зумовлено відсутністю чітких та зрозумілих механізмів процедури ротації. Відтак фактично прийняття рішень у цьому аспекті носить суб'єктивний характер та може слугувати полем для зловживань з боку уповноважених осіб під час прийняття ними відповідних рішень. Зокрема, це може проявлятися у вигляді затримки переміщення військовослужбовців з метою отримання певної матеріальної чи нематеріальної вигоди або ж наданням такої переваги лише близьким особам.

З огляду на це у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується:

- розроблення порядку ротації (переміщення) кадрів на рівнозначні посади;
- мінімізація порушень вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

3. Ще однією проблемою є порядок виплати підйомної допомоги військовослужбовцям. Особливість нарахування такої допомоги полягає у тому, що вчасність та повнота її виплати цілком залежить від людського фактору. При цьому мають місце корупційні ризики, пов'язані із наділенням уповноважених посадових осіб дискреційними повноваженнями, зокрема, щодо врахування характеру і умов служби, оцінювання досягнення певних результатів у службовій діяльності тощо.

Для вирішення цієї проблеми у *Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки* пропонується забезпечити диджиталізацію процесу організації виплати підйомної допомоги, а саме передбачити автоматичний розрахунок суми підйомної допомоги та подачу документів на виплату допомоги онлайн.

---

<sup>2</sup> ГО «Повернись живим». Чому військовослужбовці звільняються з армії? – Режим доступу: <https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2021/06/zvit-ua-digital.pdf>