

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

У статті здійснено теоретичне осмислення проблеми вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України в умовах збройної агресії РФ та правового режиму воєнного стану. Кар'єрне зростання розглянуто як системний процес професійного, управлінського та особистісного розвитку, що безпосередньо впливає на інституційну стійкість і спроможність держави забезпечувати національну та державну безпеку. Обґрунтовано роль професійного розвитку, військової освіти та військового лідерства як ключових чинників формування ефективних кар'єрних траєкторій. Наголошено на необхідності переходу від фрагментарних кадрових рішень до цілісної теоретико-методологічної моделі управління кар'єрним зростанням військовослужбовців сил безпеки і оборони України.

Ключові слова: кар'єрне зростання, державна безпека, військовослужбовці, сили безпеки і оборони, збройна агресія, професійний розвиток, військове лідерство, військова освіта.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку сил безпеки і оборони України характеризується суттєвим ускладненням безпекового середовища [1], зумовленим тривалою збройною агресією РФ, запровадженням правового режиму воєнного стану [2, 3] та необхідністю одночасного виконання завдань із відсічі ворогу, забезпечення громадської безпеки і правопорядку, а також трансформації сектору безпеки і оборони [4, 5] відповідно до євроатлантичних стандартів [6]. За таких умов особливого значення набуває людський чинник як один із головних ресурсів інституційної стійкості та ефективності діяльності військових формувань і правоохоронних органів.

Кар'єрне зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України виступає не лише елементом кадрової політики, а й важливим інструментом мотивації, професійного розвитку та утримання (недопущення так званої плінності кадрів) кваліфікованого персоналу на службі у відповідних формуваннях (органах, підрозділах). Водночас практика функціонування досліджуваних інституцій свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із фрагментарністю підходів до управління кар'єрою, домінуванням формальних критеріїв просування по службі, недостатньою прозорістю процедур та обмеженим урахуванням сучасних викликів, зумовлених воєнним станом.

З огляду на це актуалізується потреба у науковому осмисленні теоретичних засад удосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України як складової забезпечення державної безпеки [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кар'єрного зростання персоналу у складових сектору безпеки і оборони України перебуває у полі зору вітчизняних науковців у контексті реформування системи державної та національної безпеки, удосконалення кадрової політики, розвитку військової та правоохоронної освіти. Окремі аспекти професійного розвитку й кар'єрного зростання, управління персоналом і кадрової політики досліджувалися у працях С. В. Бєлая, О. П. Вербоженка, А. Ф. Головні, В. В. Єманова, В. А. Кириленка, А. В. Литвина, С. Т. Полторака, Є. О. Романенко, В. М. Телелима, О. М. Тогочинського, В. І. Тробиюка та інших науковців.

У дослідженнях поіменованих учених обґрунтовується необхідність формування системного підходу до кар'єрного зростання військовослужбовців, поєднання професійної підготовки з оцінюванням компетентностей, а також впровадження принципів меритократії та рівного доступу до просування по службі. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що більшість робіт мають прикладний або галузевий характер і не формують цілісного теоретичного підґрунтя вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України в умовах збройної агресії та воєнного стану.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад удосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України в умовах сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. У теоретичному вимірі кар'єрне зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України розглядається як багатовимірний соціально-правовий та

управлінський феномен, що перебуває у тісному взаємозв'язку з функціонуванням складових сектору безпеки і оборони. Проведений аналіз сучасних праць з теорії державної та національної безпеки [8, 9, 10] підтверджує, що людський потенціал є одним із головних ресурсів забезпечення стійкості держави поряд із військово-технічними, економічними та інформаційними складниками.

Зокрема, у працях С. В. Бєлая та І. О. Буряка [11] обґрунтовано, що застарілість системи кар'єрного зростання, відсутність чітких алгоритмів і паспортів військових посад негативно впливають на професійний розвиток військовослужбовців Національної гвардії України. Розвиваючи цей підхід, слід зазначити, що вказані проблеми є характерними не лише для Національної гвардії України, а й для інших складових сил безпеки і оборони, що зумовлює потребу у ширшому теоретичному осмисленні кар'єрного зростання як елементу кадрової політики держави в умовах воєнного стану.

Кар'єрне зростання в цьому контексті виконує функцію відтворення професійно підготовленого та спроможного до управління персоналу, здатного діяти в умовах невизначеності, підвищених ризиків і кризових навантажень. Із позицій системного підходу воно виступає інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечує спадкоємність управлінських рішень і розвиток професійних компетентностей, командних та лідерських якостей військовослужбовців сил безпеки і оборони України.

Особливого значення кар'єрне зростання набуває в умовах збройної агресії РФ, коли ефективність діяльності сил безпеки і оборони України значною мірою залежить від здатності військовослужбовця оперативно формувати управлінські (командні) ланки, використовувати бойовий досвід та забезпечувати мотивацію особового складу до подальшого проходження служби [12, 13]. За таких умов кар'єрне зростання військовослужбовця перестає бути суто індивідуальною траєкторією професійного розвитку та трансформується у фактор забезпечення національної стійкості.

Тому кар'єрне зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України в сучасних умовах доцільно розглядати як системний процес професійного, управлінського та особистісного розвитку, що безпосередньо впливає на спроможність держави забезпечувати національну та державну безпеку. На відміну від традиційного підходу, за якого кар'єра ототожнюється виключно зі службовим просуванням по посадовій ієрархії, сучасна наукова думка трактує її як динамічну траєкторію набуття компетентностей, досвіду та лідерського потенціалу, необхідних для виконання завдань у сфері безпеки і оборони.

Також у дослідженнях [11] підкреслюється, що невід'ємним критерієм кар'єрного зростання військовослужбовців є професійна підготовка, а базовим її складником – освіта. Розвиваючи це положення, доцільно наголосити, що в сучасних умовах функціонування сил безпеки і оборони України професійна підготовка має виходити за межі вузькоспеціалізованих знань і охоплювати формування управлінських, комунікативних, психологічних і лідерських компетентностей. Саме ці якості визначають здатність військовослужбовців ефективно діяти в умовах невизначеності, швидкої зміни обстановки та високого рівня відповідальності, зумовленого специфікою виконання службово-бойових завдань.

Також проведене дослідження теоретичних засад удосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців показало, що професійний розвиток у системі сил безпеки і оборони слід розглядати як довготривалий процес накопичення людського капіталу, що триває протягом усього періоду служби. На відміну від навчання, орієнтованого на короткострокове усунення дефіциту знань, професійний розвиток має стратегічний характер і спрямований на підготовку військовослужбовця до виконання майбутніх функцій та завдань. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція системи військової освіти з механізмами кар'єрного зростання, що відповідає стандартам НАТО у сфері Professional Military Education.

Проведене дослідження показало, що професійна військова освіта (Professional Military Education) є усталеним терміном стандартів НАТО, що використовується для позначення системи військової освіти та підготовки військових фахівців у державах-членах Північноатлантичного альянсу. В її межах сформовано ієрархічну вертикаль освітніх програм (так звані L-курси), яка функціонує у військових навчальних закладах НАТО та національних освітніх системах держав-членів Альянсу. Зазначена модель ґрунтується на принципах поетапності, безперервності навчання та тісного зв'язку між освітнім процесом і кар'єрним розвитком військовослужбовців [14, 15, 16].

З урахуванням зазначеного досвіду в Україні запроваджено оновлений алгоритм здобуття військової освіти, орієнтований на забезпечення наступності освітніх рівнів та їх інтеграцію з системою кар'єрного зростання військовослужбовців. Зокрема, як впливає з аналізу Концепції

трансформації системи військової освіти [17], військова освіта може здобуватися паралельно з профільною середньою, професійною (професійно-технічною), фаховою передвищою або вищою освітою, що дозволяє віднести її до формальної освіти. Така форма освіти передбачає досягнення здобувачами визначених державними стандартами результатів навчання відповідного рівня та набуття кваліфікацій, які визнаються державою і використовуються у процесі службового та професійного просування (кар'єрного зростання).

Варто зазначити, що поняття «професійна військова освіта» є нормативним. Так, воно неодноразово згадується в Концепції трансформації системи військової освіти [17], навіть у прив'язці до стандартів НАТО у визначеній сфері, і визначається як «спеціалізована освіта військового спрямування, яка здобувається за освітніми програмами на відповідних рівнях військової освіти з метою вдосконалення професійного рівня військового фахівця та набуття фахових компетентностей, що забезпечують виконання службових (бойових) функцій» [17].

За справедливим судженням В. Карпенка, «професійна військова освіта має формувати у військовослужбовців не тільки необхідні знання, навички, компетенції та ціннісні орієнтації для успішного виконання службових обов'язків у різних умовах, але й ціннісні орієнтації, патріотичні почуття, морально-етичні якості, фізичну та психологічну готовність до захисту Батьківщини. Професійна військова освіта також на всіх рівнях підготовки повинна передбачати постійний розвиток та професійне удосконалення військовослужбовців, адаптацію їх до змінюваних умов та викликів, лідерську компетентність, враховуючи спеціалізацію та рівень управління» (Карпенко, 2023, с. 91–92).

Відтак важливим концептуальним елементом кар'єрного зростання є лідерство (військове лідерство), яке в сучасних наукових джерелах [11, 19, 20] обґрунтовано як один із головних чинників професійного розвитку військовослужбовців. Узагальнюючи та розвиваючи цей підхід, можна стверджувати, що лідерство має розглядатися як універсальна компетентність для всіх категорій військовослужбовців сил безпеки і оборони України. Воно включає здатність формувати мету, мотивувати підлеглих, підтримувати дисципліну, забезпечувати згуртованість підрозділу та нести відповідальність за прийняті рішення.

Мета військового лідерства на будь-якому рівні управління полягає у забезпеченні професійного та відповідального виконання військовослужбовцями своїх службових обов'язків і поставлених завдань згідно із законодавством України й нормами міжнародного права. Військове лідерство в цьому контексті виступає інтегративною управлінською якістю, що поєднує професійні, морально-психологічні та соціально-комунікативні характеристики, необхідні для ефективного керівництва особовим складом.

Далі наведемо узагальнену характеристику невід'ємних елементів військового лідерства, його сутності, а також лідерських якостей військовослужбовців сил безпеки і оборони України.

1. До головних компонентів лідерських якостей військового керівника (командира) належить здатність формувати тактичні, оперативні та стратегічні цілі, визначати оптимальні шляхи їх досягнення, забезпечувати якісне виконання завдань, глибоко розуміти специфіку діяльності підлеглих і застосовувати ефективні механізми внутрішньої комунікації. Важливим елементом військового лідерства є сприяння командоутворенню, інтегративному розвитку та згуртованості особового складу.

2. Важливою складовою військового лідерства є утвердження відданості військовослужбовців національним традиціям воїнського етосу, а також забезпечення особистої та колективної відповідності міжнародним принципам і стандартам військового лідерства. У цьому аспекті лідер виконує роль носія цінностей і норм професійної військової культури.

3. Військовий лідер має бути здатним формувати позитивний морально-психологічний клімат у підрозділі, здійснювати ефективний управлінський і мотиваційний вплив на особовий склад, своєчасно інформувати його про обстановку, прогнозувати розвиток подій та надихати підлеглих особистим прикладом до прийняття рішень і активних дій у процесі підготовки та виконання завдань за призначенням.

4. До характеристик ефективного військового лідерства належить також уміння забезпечувати згуртованість і злагодженість дій особового складу, досконало знати індивідуальні особливості підлеглих, бути здатним їх вислухати, своєчасно реагувати на їхні потреби та надавати необхідну допомогу. Важливим є готовність лідера розділяти з підлеглими всі труднощі та ризики служби, справедливо заохочувати кращих військовослужбовців і вживати належних заходів дисциплінарного впливу у разі порушень військової дисципліни й законності.

5. Невід'ємною ознакою військового лідерства є постійна робота над власним професійним

розвитком і розвитком особового складу, здатність ефективно управляти конфліктами, запобігати їх виникненню та конструктивно вирішувати у разі появи. Окремого значення набуває дотримання принципів соціальної справедливості, рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, а також виконання вимог керівних документів щодо запобігання дискримінації, протидії сексуальним домаганням тощо.

6. Військовий лідер має демонструвати впевненість у собі, повагу до підлеглих, здатність визнавати власні помилки, брати відповідальність за прийняті рішення та бути готовим нести персональну відповідальність за наслідки своєї управлінської діяльності, зокрема в умовах підвищеного ризику та ускладнення обстановки.

Надавши коротку характеристику сутнісних властивостей лідерства серед військовослужбовців сил безпеки і оборони України, додамо, що з урахуванням доктринальних документів Збройних Сил України [21] та Національної гвардії України [22], військове лідерство набуває значення інституційного ресурсу, що забезпечує ефективне командування та управління в бойових і повсякденних умовах. Відповідно, розвиток лідерських якостей має бути інтегрований у систему військової освіти, професійної підготовки та оцінювання кар'єрного потенціалу військовослужбовців.

Таким чином, узагальнюючи та розвиваючи сучасні наукові й доктринальні положення, робимо висновок, що вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної теоретико-методологічної моделі, яка поєднуватиме нормативно-правове регулювання, систему військової освіти, професійний розвиток і лідерство як ключові чинники забезпечення державної безпеки.

Висновки

Отже, за результатами обґрунтування теоретичних засад удосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України зроблено такі висновки.

1. Кар'єрне зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України в сучасних умовах доцільно розглядати як системний процес професійного, управлінського та особистісного розвитку, що безпосередньо впливає на спроможність держави забезпечувати національну та державну безпеку. На відміну від традиційного підходу, за якого кар'єра ототожнюється виключно зі службовим просуванням по посадовій ієрархії, сучасна наукова думка трактує її як динамічну траєкторію набуття компетентностей, досвіду та лідерського потенціалу, необхідних для виконання завдань у сфері безпеки і оборони.

2. З позицій теорії державної безпеки кар'єрне зростання виконує функцію відтворення управлінського та командного потенціалу, що є критично важливим у ситуації тривалої збройної агресії. Військовослужбовець, який проходить послідовні етапи кар'єрного розвитку, акумулює не лише професійні знання та навички, а й здатність до прийняття рішень, управління підрозділами та відповідальності за наслідки таких рішень. За таких обставин кар'єрне зростання набуває значення інструменту забезпечення інституційної стійкості сил безпеки і оборони України.

3. Важливим концептуальним елементом кар'єрного зростання є лідерство (військове лідерство), яке обґрунтовано як один із головних чинників професійного розвитку військовослужбовців сил безпеки і оборони України. Мета військового лідерства на будь-якому рівні управління полягає у забезпеченні професійного та відповідального виконання військовослужбовцями своїх службових обов'язків і поставлених завдань згідно із законодавством України й нормами міжнародного права. Військове лідерство в цьому контексті виступає інтегративною управлінською якістю, що поєднує професійні, морально-психологічні та соціально-комунікативні характеристики, необхідні для ефективного керівництва особовим складом.

4. Удосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців сил безпеки і оборони України потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної теоретико-методологічної моделі, яка поєднуватиме нормативно-правове регулювання, систему військової освіти, професійний розвиток і лідерство як ключові чинники забезпечення державної безпеки.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на перехід від теоретичного осмислення проблеми кар'єрного зростання військовослужбовців до формування науково обґрунтованих моделей і практичних механізмів їх впровадження в діяльність сил безпеки і оборони України.

Перелік джерел посилання

1. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Стратегічна панорама*. 2022. Спецвип. С. 45–53.
2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 28. Ст. 250.
4. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241.
5. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023–2027 роки: Указ Президента України від 11.05.2023 № 273/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text> (дата звернення: 09.01.2026).
6. NATO: North Atlantic Treaty Organization. URL: <https://www.nato.int/en> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»: Указ Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#n5> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія. Львів: Сполом, 2020. 418 с.
9. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
10. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / Саганюк Ф. В., Фролов В. С., Павленко В. І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І. С. Руснака. Київ: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.
11. Бєлай С. В., Буряк І. О. Теоретичні засади вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців Національної гвардії України. *Чесць і закон*. 2024. № 2 (89). С. 14–20.
12. Каплюченко О. П., Приходько І. І. Основні фактори впливу екстремальних умов службово-бойової діяльності на мотиваційну складову морально-психологічного стану військовослужбовців Національної гвардії України. *Чесць і закон*. 2020. № 3. С. 27–35.
13. Каплюченко О. П., Товма М. І. Залежність мотивації військовослужбовців Національної гвардії України від рівня ефективності службово-бойової діяльності та досвіду участі у бойових діях. *Чесць і закон*. 2022. № 1. С. 102–108.
14. Гридчина В. Впровадження стандартів НАТО у військову освіту. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2024. Вип. 4. С. 5–9.
15. Жиздюк Г. А. Адаптація військової освіти в Україні до стандартів НАТО: виклики та перспективи. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. С. 1–12.
16. Полторац С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО. *Наука і оборона*. 2018. № 2. С. 3–10.
17. Про трансформацію системи військової освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 р. № 1410 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1490). URL: <https://surl.lu/yvrtlk> (дата звернення: 15.11.2025).
18. Карпенко В. Визначення показників оцінки якості професійної військової освіти у контексті забезпечення якості освіти. *Військова освіта*. 2023. № 2 (48). С. 89–96.
19. Пенькова Н. Є., Юшкевич В. В. Розвиток лідерських компетентностей у військовослужбовців Національної гвардії України: національний і міжнародний досвід. *Габітус*. 2025. Вип. 72(1). С. 131–138.
20. Перепелиця І. О. Типологія професійної мотивації військовослужбовців як об'єктів військового лідерства. *Габітус*. 2023. Вип. 56. С. 245–250.
21. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України: наказ начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 22.01.2024 № 369. URL: <https://surl.li/vjadyb> (дата звернення: 15.11.2025).
22. Доктрина з військового лідерства в Національній гвардії України: наказ командувача Національної гвардії України 06.12.2022 № 450. URL: <https://surl.li/vtvbec> (дата звернення: 15.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.

M. Puzyrov, I. Morozov

THEORETICAL BASIS FOR IMPROVING THE CAREER GROWTH OF MILITARY PERSONNEL OF THE SECURITY AND DEFENCE FORCES OF UKRAINE

The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the problem of improving the career growth of military personnel of the Security and Defence Forces of Ukraine under conditions of prolonged armed aggression by the Russian Federation and the operation of the legal regime of martial law. It substantiates that the career growth of military personnel should be considered not only as an individual process of service advancement but as a systemic and continuous process of professional, managerial, and personal development that directly affects personnel security, institutional resilience, and the state's capacity to ensure national and state security.

Based on an analysis of contemporary scientific approaches as well as the current regulatory and legal framework governing military service and military education, key problems in the functioning of the career growth system for military personnel have been identified, including its fragmented nature, the dominance of formalised criteria for promotion, an insufficient level of transparency in personnel procedures, and the limited integration of educational and professional training outcomes into personnel decision-making processes. It is emphasised that under conditions of martial law these problems become particularly relevant and may negatively affect the effectiveness of task performance by the Security and Defence Forces of Ukraine.

Special attention is devoted to substantiating the role of professional development, the system of Professional Military Education, and military leadership as key factors in shaping effective career trajectories for military personnel. The importance of the principles of meritocracy, systemic coherence, continuity of education, institutional responsibility, and compliance with Euro-Atlantic standards of human resource management in the Security and Defence Forces of Ukraine is highlighted. It is proven that improving career growth should be regarded as a strategic direction of state personnel policy aimed at preserving and developing human potential, forming a managerial reserve, and enhancing the effectiveness of the Security and Defence Forces of Ukraine in the face of contemporary security challenges.

Keywords: career growth, state security, military personnel, security and defence forces, armed aggression, professional development, military leadership, military education.

Пузирьов Михайло Сергійович – доктор юридичних наук, старший дослідник, начальник кафедри правових дисциплін, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-7814-9476>

Морозов Ігор Євгенович – кандидат військових наук, старший дослідник, начальник науково-організаційного відділу центру організації та координації наукової та інноваційної діяльності, Національна академія Національної гвардії України
<https://orcid.org/0000-0002-9643-481X>