

УДК 378.046.4



С. В. Бєлай



В. І. Трєбюк



А. Ф. Головня

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБґРУНТУВАННЯ АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Обґрунтовано варіант алгоритму управління кар'єрою офіцерського складу Національної гвардії України. Розкрито чинники впливу на алгоритм управління кар'єрою офіцерів, їхні розрізненість та відповідність запитам сьогодення з урахуванням досвіду військових розробок країн Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Проаналізовано основні сучасні теорії та моделі кар'єрного розвитку офіцерського складу військових формувань. Визначено теоретичні аспекти відбору управлінських кадрів та кар'єрного зростання офіцерів, а також критерії оцінювання ефективності кар'єрного розвитку офіцерів Національної гвардії України. Розроблено і доповнено схему та алгоритм моделі кар'єрного зростання. Обґрунтовано ефективність алгоритму управління кар'єрою в дії на офіцера як індивідуальну особистість, що сприяє реалізації його кар'єрних цілей, а також забезпечує ефективний відбір управлінських кадрів та функціонування й розвиток військової організації в цілому.

**Ключові слова:** професійний розвиток, кадрове забезпечення, персонал, відбір, управління кар'єрою офіцерського складу, алгоритм кар'єрного розвитку, модель, виконання завдань за призначенням, ефективність, компетентність, управлінські рішення.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується швидкими змінами в геополітичному ландшафті, технологіях та соціально-економічних умовах, що зумовлює необхідність адаптації військових структур, зокрема, в аспекті розвитку і кар'єрного зростання основи таких формувань – офіцерської ланки. Агресія Російської Федерації переходить у довготривалу війну, і кар'єрне зростання військових офіцерів переходить із професійного до стратегічного виміру. Воно впливає на ефективність виконання службово-бойових завдань (СБЗ), моральний стан військ та загальну обороноздатність країни. Проблема полягає не лише в ефективному відборі управлінських кадрів та розробленні схеми кар'єрного зростання, але й у забезпеченні її адекватності до сучасних викликів та потреб.

У Національній гвардії України (НГУ) кар'єрне зростання офіцерів охоплює низку складних питань, які потребують глибокого аналізу і розуміння правоохоронної та військової діяльності цього формування. Їхні

роздільність і симбіоз протягом усього шляху військової кар'єри становлять певну складність у формулюванні, прогнозуванні, супроводженні та управлінні змодельованого процесу. Також потребують розгляду чинники, що впливають на відбір управлінських кадрів та їхнє кар'єрне зростання й оцінку наявних систем розвитку, виявлення потенційних бар'єрів для ефективного кар'єрного зростання.

Кар'єрне зростання офіцерів НГУ залежить від деяких чинників, таких, як особистісні якості, професійні навички, а також здатність адаптуватися до змінних військових умов та викликів. Це вимагає постійного навчання, розвитку навичок і вміння швидко приймати рішення у кризових ситуаціях. Важливо розуміти, якці чинники взаємодіють між собою і впливають на можливості кар'єрного розвитку. Велике значення має розуміння керівництвом основних принципів балансування між забезпеченням рівних можливостей для кар'єрного зростання і необхідністю підтримувати високий рівень професійної компетентності та лідерських якостей серед

офіцерського складу. Це передбачає впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання та впровадження програм наставництва.

Проблема також полягає у створенні ефективних систем відбору управлінських кадрів й управління талановитими офіцерами та професійного розвитку, які б забезпечували рівні можливості для кар'єрного зростання. Це охоплює розроблення тренінгових програм, кар'єрного планування та якісне оцінювання кваліфікованості. Крім того, важливою є роль етичних і моральних цінностей у формуванні моделі кар'єрного зростання, які мають бути спрямовані на підтримання професіоналізму та відданості військовій справі. Ефективна система кар'єрного розвитку сприяє формуванню мотивованого й ефективного офіцерського складу, здатного адекватно реагувати на сучасні виклики.

Водночас необхідно враховувати інституційні й організаційні бар'єри, які можуть стримувати кар'єрне зростання, а саме ієрархічні обмеження, жорсткість системи зростання, гендерні та вікові стереотипи, а також непрозорість у прийнятті рішень.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематику управління кар'єрним зростанням офіцерів треба розглядати з різних наукових аспектів. Сучасні технології управління персоналом широко висвітлені вченими Т. І. Балановською, М. В. Михайліченком, А. В. Трояном [1]. Питання підвищення ефективності мотивації персоналу розкрили В. В. Корольков, Д. О. Бабенко [2]. Теоретико-методичні засади трансформації системи управління персоналом з огляду на оптимізацію розвитку й оцінювання ефективності підходів до організації професійного розвитку кар'єри дослідили науковці В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш [3].

Найфундаментальніша спроба вирішення окресленої проблематики сформована у «Питаннях управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України, які проходять військову службу за контрактом», що затверджені наказом Міністерства оборони України [4]. Проте сучасні події у країні вносять корективи у потреби та напрями діяльності з управління кар'єрою, отже, необхідним є більш ширший погляд на вирішення зазначених питань.

Великі масиви зарубіжних видань надають можливість сконцентруватися на конкретних напрямках і чинниках впливу на управління кар'єрою офіцерського складу. Так, у праці [5] аналізується організація армією Сполучених Штатів Америки (США) професійної військової освіти та тренувань для офіцерів протягом їхньої кар'єри, включно з вищими курсами лідерства, проміжними освітніми рівнями та вищим військовим коледжем.

У статті [6] розкрито важливість саморозвитку для офіцерів армії, зокрема, у контексті реалізації їхніх академічних здібностей та реалізації другої кар'єри після служби в армії. Обговорюються модель розвитку лідерів і важливість безперервного інтелектуального розвитку для офіцера. Автори дослідження [7] розглядають підходи США до розвитку генеральських та офіцерських кадрів, зосереджуючись на управлінні кар'єрою військових, військовій освіті та навчанні. Розбір нових гнучких підходів до управління кар'єрою військових офіцерів подано у науковій праці [8].

Наведені дослідження надають глибокий аналіз та огляд підходів до відбору управлінських кадрів та управління кар'єрним розвитком офіцерського складу включно з різними аспектами, як-то: професійна освіта, наставництво та саморозвиток. Однак поза увагою залишилися питання обґрунтування алгоритму управління кар'єрним зростанням для офіцерів НГУ, що й актуалізувало тематику цього дослідження.

**Метою статті** є всебічний аналіз й обґрунтування необхідності розроблення і запровадження структурованого алгоритму управління кар'єрним зростанням для офіцерів Національної гвардії України з поданням варіанта такого алгоритму, в якому досліджено ключові аспекти, а також як негативні виклики, так і чинники, що сприяють ефективному кар'єрному розвитку і відбору управлінських кадрів з наявними теоретичними та практичними підходами до управління кар'єрою офіцерів.

**Виклад основного матеріалу.** Кар'єрне зростання офіцерів є складним і багатограним процесом, який залежить від безлічі чинників – від особистих компетенцій до організаційної структури підрозділів проходження військової

служби. В умовах зростаючої складності ведення війни і стрімких технологічних змін потреба у розробленні динамічного, адаптивного алгоритму кар'єрного розвитку, який урахуватиме як зміни у внутрішніх процедурах НГУ, так і зовнішні виклики, стає особливо актуальною.

Постає необхідність теоретичного вивчення й аналізу ключових компонентів, що впливають на кар'єрне зростання офіцерів НГУ, з акцентуванням уваги на розробленні ефективного алгоритму для управління їхнім кар'єрним розвитком та відбору управлінських кадрів. Отже, дослідження зосереджується на важливості системного підходу, який базується на аналізі наявних теоретичних праць, емпіричних даних, а також досвіду військових розробок розвинутих країн Організації Північноатлантичного договору (НАТО). Метою є не лише визначення ключових елементів ефективного алгоритму управління кар'єрним зростанням, але й надання передумов для рекомендацій практичного застосування як у НГУ, так і в інших військових структурах України.

Історичний огляд розвитку військових кар'єрних систем і відбору управлінських кадрів є важливим для розуміння нинішніх практик та тенденцій у кар'єрному зростанні офіцерів силових структур. Історія військових кар'єр зазнала значних змін, відбиваючи соціальні, політичні, технологічні та культурні перетворення, які відбувалися у суспільстві загалом. У давнину військові ролі часто визначалися залежно від соціального статусу і належності до певних класів. Наприклад, у Стародавньому Римі та Середньовічній Європі офіцерські позиції часто займали представники знаті, оскільки вони мали доступ до зброї та військового навчання.

З розвитком національних держав кар'єрний розвиток у військовій сфері став більш структурованим. Професіоналізація військових кадрів привела до введення більш чітких критеріїв для кар'єрного зростання та відбору управлінських кадрів, таких, як військове навчання, досвід бойових дій та особисті заслуги. Важливим моментом у розвитку військових кар'єрних систем стало створення навчальних закладів, які забезпечили систематичне навчання офіцерів. Це сприяло

розвитку професійного офіцерського корпусу, і кар'єрне зростання стало залежати від фахових знань та навичок.

У ХХ ст., особливо після Першої та Другої світових воєн, військові кар'єрні системи стали ще більш регламентованими і формалізованими. Упровадження рангових систем, які визначали якісні критерії та порядок зростання по службі, стало нормою. Це забезпечило більш об'єктивний і прозорий процес визначення кар'єрного зростання та відбору управлінських кадрів. У сучасному світі військові кар'єрні системи продовжують еволюціонувати, адаптуючись до змін у суспільстві та технологіях. Значну роль у сучасному кар'єрному зростанні військових офіцерів відіграють такі чинники, як безперервне навчання, міжнародний досвід, багатогранність навичок та лідерські здібності. Ураховуються не тільки традиційні військові навички, але й здатність адаптуватися до швидкозмінних умов, управлінські здібності та розуміння нових загроз, таких, як гібридні війни та асиметричні збройні конфлікти.

Отже, історичний розвиток військових кар'єрних систем відображує еволюцію військової наукової думки та суспільних цінностей, підкреслюючи перехід від класово-орієнтованого підходу до більш меритократичної та компетенційної моделі. Це відкриває шлях для подальшого розвитку і модернізації системи офіцерського кар'єрного зростання з метою адаптації до сучасних викликів та вимог до відбору управлінських кадрів.

Основні теорії та моделі кар'єрного розвитку офіцерського складу набувають унікального виміру з огляду на особливі вимоги і традиції військової сфери. Вивчення цих моделей дає можливість краще розуміти процеси, що впливають на відбір управлінських кадрів, кар'єрне зростання офіцерів, та формувати ефективні стратегії розвитку кар'єри. Розглянемо ті, що можуть внести позитивний вклад у це дослідження, урахувавши масштабність та об'ємність структур військових формувань України.

*Традиційні моделі кар'єрного розвитку*, які зазвичай базуються на лінійному підході до кар'єри, де розвиток відбувається через послідовне просування вгору в ієрархічній конструкції. У військовій парадигмі це

передбачає зростання від нижчих офіцерських рангів до вищих командних посад.

*Модель життєвого циклу кар'єри*, що розглядає кар'єрний розвиток як процес, який проходить кілька стадій: вхід у професію, раннє кар'єрне зростання, середнє кар'єрне зростання, пізнє кар'єра та вихід на пенсію. Для офіцерів ці стадії можуть бути пов'язані з високими рівнями командування та спеціалізації, від базової підготовки та перших призначень на посаду до високих командних та стратегічних ролей.

*Компетентнісний підхід*, який зосереджується на розвитку ключових навичок і компетенцій, найважливіших для успішного виконання військових завдань. У цьому контексті кар'єрне забезпечення здійснюється через постійне навчання і розвиток, участь у спеціалізованих фахових програмах та набуття досвіду під час виконання СБЗ.

Кожна із цих теорій і моделей має свої особливості й обмеження, але разом вони дають змогу усвідомити процеси і чинники, які впливають на відбір управлінських кадрів та кар'єрне зростання офіцерів військових формувань. Урахування цих теоретичних підходів може допомогти у формуванні більш ефективних стратегій управління кар'єрним розвитком, які мають певні особливості військової служби.

Кар'єрне зростання офіцерів НГУ відрізняється від кар'єрного розвитку в інших силових структурах унікальним характером службово-бойової діяльності (СБД), що охоплює як правоохоронну діяльність, так і ведення повноцінних бойових дій під час відбиття зовнішньої агресії, а також відповідною до завдань специфікою штатної військової організації.

Організація НГУ характеризується строгою військовою ієрархією і чітко визначеними рангами. Кар'єрне зростання встановлюється за порядком, де кожен наступний крок вимагає досягнення певних критеріїв, які можуть охоплювати період служби на певній посаді, професійні навички, успішність та якість виконання СБЗ, що забезпечує передбачуваність і регламентованість.

Офіцери проходять складний шлях навчання, який починається з базової підготовки і передбачає вищу освіту в інституті НГУ або Національній

академії НГУ, і продовжується здобуттям освіти та професійної підготовки, що є вагомим показником для кар'єрного зростання лідера-фахівця військової справи. Лідерство – важливий чинник кар'єри, адже офіцерам потрібно не тільки ефективно виконувати накази, але й уміти мотивувати підлеглих і керувати ними, приймати складні рішення та підтримувати високий моральний дух особового складу. Розвиток лідерських навичок, їхнє адекватне застосування та демонстрація, безумовно, мають великий вплив на зростання по службі, як і решта особистісних якостей офіцера. Це здатність приймати нестандартні рішення, стресостійкість, адаптивність, ініціативність та мотивація до самовдосконалення. Офіцери, які демонструють високий рівень професіоналізму, здатні виконувати складні СБЗ, закономірно мають більші шанси на успіх у військовій кар'єрі.

Затребуваною у сучасній військовій парадигмі є здатність офіцерів адаптуватися до нових технологій, змін у тактиці ведення бойових дій, використанні новітніх зразків озброєння та інших стратегічних змін. Гнучкість і здатність до швидкого навчання й адаптації спонукають до тісних службових відносин з більш досвідченими колегами та командирами, які можуть надати важливі напрями для розвитку. Необхідно також зважати на те, що чинники можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на можливості та шляхи кар'єрного зростання офіцерів.

Поряд із внутрішніми чинниками не менш ефективними є і зовнішні, які можна класифікувати таким чином.

*Формальна, неформальна військова освіта та професійна підготовка офіцерів.* Відіграють провідну роль у кар'єрному зростанні офіцерського складу, передбачають не тільки базове військове навчання, але й продовження освіти, спеціалізовані фахові курси підготовки та перепідготовки, тренінги і семінари. Набуття знань підвищує компетентність офіцерів, розширює їхній професійний горизонт та сприяє розвитку критичного мислення.

*Практичний досвід.* Надобутий офіцерами під час виконання СБЗ та СБД, він охоплює бойовий досвід, участь у міжнародних спільних місіях та роботу в спеціалізованих військових підрозділах НГУ. Офіцери, які мають широкий

спектр досвіду, вважаються більш цінними кандидатами на підвищення.

*Військово-політичний контекст.* Зовнішні чинники, такі, як зміни в оборонній політиці держави, міжнародній обстановці та бойових діях, також впливають на кар'єрне зростання. Вони є взаємопов'язаними і такими, що визначають стратегічні напрями, в яких потрібні спеціалізовані навички та знання, тим самим формуючи запит на певні види професійної військової діяльності.

*Технологічні зміни,* а саме швидкий розвиток технологій, особливо у сфері кібербезпеки, безпілотних літальних апаратів, протиповітряної оборони та інших сучасних військових технологій, розроблюваних за вимогою військових для бойового забезпечення.

У сукупності наведені чинники формують складний і багатовимірний ландшафт, у якому відбувається кар'єрне зростання офіцерів. Розуміння й ефективне управління цими аспектами є підґрунтям для ефективного відбору управлінських кадрів та розвитку успішної військової кар'єри офіцера НГУ.

У процесі вивчення міжнародного досвіду кар'єрного зростання офіцерів провідних армій світу визначено ознаки тих позитивних характеристик, що у разі коректного застосування слугуватимуть дієвим елементом запропонованого алгоритму.

Проведення аналізу моделей кар'єрного зростання офіцерів армій Федеративної Республіки Німеччина, Великої Британії та Франції зосереджувалося на різних аспектах: від нормативно-правової бази до культурних особливостей, систем оцінювання, а також методів навчання та розвитку. Вивченню саме цих країн передували їхня участь на одних із передових позицій у НАТО, територіальне розміщення та лояльне ставлення до України, що спонукає до тісної взаємодії.

Кар'єрне зростання військових офіцерів у Німеччині регулюється чітким переліком законів та нормативно-правових актів. Основні їхні постулати викладені у публікаціях *Konzeption der Bundeswehr* [9] та *Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und Zukunft der Bundeswehr* [10]. Військова служба у Великій Британії прописана в *Armed Forces Act* [11], що містить правові основи умов, порядку проходження служби та дисциплінарних процедур.

Основним документом французької військової служби є *Code du service national* [12], який установлює загальні принципи військової служби, у тому числі з питань, що стосуються кар'єрного зростання. Ці правила регулюють процес відбору, навчання, підвищення та відставки військових кадрів.

Система оцінювання відбору управлінських кадрів і кар'єрного зростання розглянутих збройних сил ґрунтується на об'єктивних критеріях, таких, як професійні навички, лідерські якості й особисті досягнення. Оціночні конкурси проходять на регулярній основі й охоплюють як формальні, так і неформальні заходи. Формальна частина оцінювання зосереджується на професійних досягненнях, навчальних результатах та виконаних спеціальних завданнях, тоді як неформальна частина оцінює лідерські якості, здатність працювати у команді та адаптивність.

Методи навчання і професійного розвитку військових офіцерів постійно оновлюються, щоб відповідати сучасним викликам. До них входить широкий спектр програм, від академічних курсів до практичних тренувань. Військові навчальні заклади країн, що розглядаються, уже сьогодні пропонують комплексні програми, які охоплюють стратегічне мислення, міжнародні відносини, управління конфліктами та лідерство, до вивчення вітчизняними працівниками та військовослужбовцями [13]. Важливу роль відіграють також спеціалізовані тренінги, що допомагають офіцерам розвинути ефективність навичок для ведення бойових дій у різних умовах.

Отже, моделі кар'єрного зростання військових офіцерів у НАТО являють собою комплексну систему, яка створює чітко вивірену нормативно-правову основу, ураховує культурні особливості, що ґрунтуються на прозорих критеріях оцінювання і підкріплені розвиненими методами навчання та розвитку. Ця система не лише сприяє формуванню висококваліфікованих військових кадрів, але й адаптується до зміненого світового контексту, забезпечуючи ефективність і готовність військових сил НАТО до сучасних викликів.

З огляду на наведені вище приклади сучасного втілення діючих розгалужених військових систем буде доцільним

установлення чітких критеріїв оцінювання ефективності у відборі управлінських кадрів та управлінні кар'єрним розвитком офіцерів НГУ. Такі критерії виконують важливу роль у поліпшенні процесу професійного розвитку та у визначенні чинників, які сприяють або перешкоджають кар'єрному зростанню.

Одним із основних критеріїв є професійні досягнення. Це успішне виконання СБЗ, заохочення командуванням та загальний внесок у розвиток організації чи підрозділу проходження служби. На базовому рівні професійні досягнення охоплюють якісну СБД, тобто офіцери повинні виконувати покладені на них завдання з високим рівнем професіоналізму, ефективності та відповідальності.

Участь у військових операціях часто є показником професійних досягнень, вона передбачає бойові дії, міжнародні місії, спільні операції, а також участь у важливих стратегічних проєктах. Задоволення цих положень демонструє не тільки професійні навички та компетенції, але й готовність офіцера до роботи в екстремальних умовах.

Професійні досягнення також оцінюються через внесок офіцера у розвиток і вдосконалення військової організації, а саме НГУ. Це може бути розвиток нових тренувальних програм, упровадження інноваційних підходів до військової тактики або вдосконалення логістичних процесів. Такі досягнення не тільки відображують адаптивні навички офіцера, але і є каталізатором позитивних змін у військовій структурі.

Крім того, професійні досягнення у контексті лідерства і командування оцінюються через здатність офіцера ефективно керувати підрозділами, розвивати відносини з підлеглими та стимулювати їх до високих результатів. Це успішне управління ресурсами, вирішення конфліктів, налагодження ефективної комунікації та створення дієвого, міцного колективу.

Формальне заохочення також є показником професійних досягнень, воно відображує визнання досягнень офіцера вищим командуванням і колегами, підтверджуючи його внесок у виконання СБЗ та розвиток організації.

Загалом оцінювання ефективності кар'єрного розвитку офіцерів потребує комплексного

підходу, який урахує не лише програмування поточного рівня професійного розвитку для майбутнього ефективного відбору управлінських кадрів, але й розроблення стратегії для подальшого вдосконалювання та зростання.

Вплив військово-політичних змін на кар'єрні моделі офіцерів є значним і багатограним, він охоплює широкий спектр чинників від міжнародних конфліктів і геополітичної обстановки до внутрішньої військової реформи та політики. Ці зміни можуть істотно вплинути на структуру, організацію та стратегію дій військ і відповідним чином – на кар'єрні шляхи офіцерів.

Геополітична обстановка і міжнародні відносини впливають на стратегічні переваги сил оборони, тож, відповідно, і на НГУ. Наприклад, зростання міжнародних напружень або конфліктів призводить до збільшення інвестицій у військову сферу, що, зі свого боку, створює нові можливості для кар'єрного зростання офіцерів, особливо у напрямках, пов'язаних зі стратегічним плануванням, логістикою та технологіями.

Програми військової реформи, які часто ініціюються у відповідь на зміни у військово-політичному ландшафті або ведення війни, як показує сьогодення, можуть передбачати реструктуризацію підрозділів, запровадження нових технологій і методів ведення війни, а також зміни у навчальних програмах. Такі реформи створюють нові можливості для кар'єрного зростання, при цьому від офіцерів вимагаються адаптація до змін та освоєння нових навичок.

Зміни у воєнній доктрині, які відбуваються у відповідь на мінливість умов безпеки та військово-політичних реалій, також впливають на кар'єрні траєкторії. Наприклад, перехід від доктрини традиційної війни до асиметричних конфліктів або війни нового покоління потребує від офіцерів відповідного рівня стратегічного мислення, що відкриває шлях для нових типів кар'єр.

Політичні та соціальні зміни у країні або регіоні також можуть вплинути на кар'єрні моделі військового розвитку. Зміни у громадському сприйнятті військової служби, політичні ініціативи, спрямовані на реформування збройних сил, або зміни в

соціальної політиці, наприклад, щодо гендерної рівності, впливають на доступність кар'єрних можливостей в армії.

Таким чином, вплив військово-політичних змін на кар'єрні моделі офіцерів є комплексним і багатовимірним. Офіцери мають бути у постійній готовності до адаптації, прийняття викликів до розвитку нових навичок. Такі зміни створюють як виклики, так і можливості, при цьому від офіцерського складу вимагаються постійне професійне зростання й особистісний розвиток.

Управління кар'єрним розвитком офіцерів НГУ можна розглядати як послідовність етапів, кожен із яких відіграє свою роль у формуванні й розвитку професійного шляху офіцера на основі ефективного відбору для зайняття відповідних посад. Ці етапи не тільки відображують зростання у військовій ієрархії та набуття досвіду, але й пов'язані з розвитком особистих і професійних навичок, адаптацією до змінюваних умов та вимог.

Перший етап кар'єри офіцера починається зі вступу до військової служби, що часто передбачає проходження базового військового навчання та здобуття освіти у вищому військовому навчальному закладі. Цей період закладає основу для всієї подальшої кар'єри, надаючи повний рівень знань і навичок, формуючи військові цінності та стандарти.

Після закінчення навчання офіцери переходять до раннього етапу кар'єрного розвитку. На цьому етапі важливим є набуття практичного досвіду включно з участю у бойових діях та навчаннях, а також може передбачатися спеціалізована фахова підготовка.

На середньому етапі кар'єри офіцери починають відігравати більш значущі ролі у загальній системі НГУ. Цей період характеризується зростанням відповідальності, управлінськими обов'язками та виконанням більш складних завдань; офіцери набувають здатності якісно командувати більшими підрозділами та брати участь у стратегічному плануванні.

На вищому етапі кар'єри офіцери НГУ обіймають вагомі командні й управлінські посади, де вони відповідають за значні сегменти військових сил, стратегічне планування та прийняття критичних рішень. Цей етап також передбачає участь у міжнародних відносинах, розроблення оборонної політики та тісну взаємодію із цивільними структурами.

На всіх етапах військової кар'єри офіцерів важливе місце займають постійний розвиток та освіта. Це участь у продовженій освіті, професійних курсах, зборах, тренінгах, а також самостійне навчання, спеціалізовані фахові програми, що теж дають змогу поглиблювати набуті знання та підвищувати кваліфікаційний рівень.

Отже, військовий кар'єрний розвиток офіцерів є динамічним процесом, який потребує безперервного навчання, адаптації до змінених умов та розвитку лідерських навичок. Кожен етап цього процесу має свої виклики і можливості, які формують унікальний шлях кожного офіцера відповідно до його індивідуальних цілей, здібностей та потреб.

З урахуванням усіх попередніх досліджень [14] було розроблено алгоритм управління кар'єрою офіцерів НГУ (див. рис. 1), в якому етапи кар'єрного зростання подано тактичним, оперативним та стратегічним рівнями професійного розвитку. Кожен із них реалізовується концептуальною моделлю професійного розвитку офіцерського складу НГУ [15] і задовольняє необхідний для постійного вдосконалювання системи обсяг адаптивності на основі ефективного відбору для зайняття відповідних посад. Також було інтегровано підготовку за стандартами НАТО з урахуванням особливостей діючих систем та необхідного результату. Мотивація як каталізатор моделі має всеохоплюючу сталу дію [16], що відображено в алгоритмі управління кар'єрою.

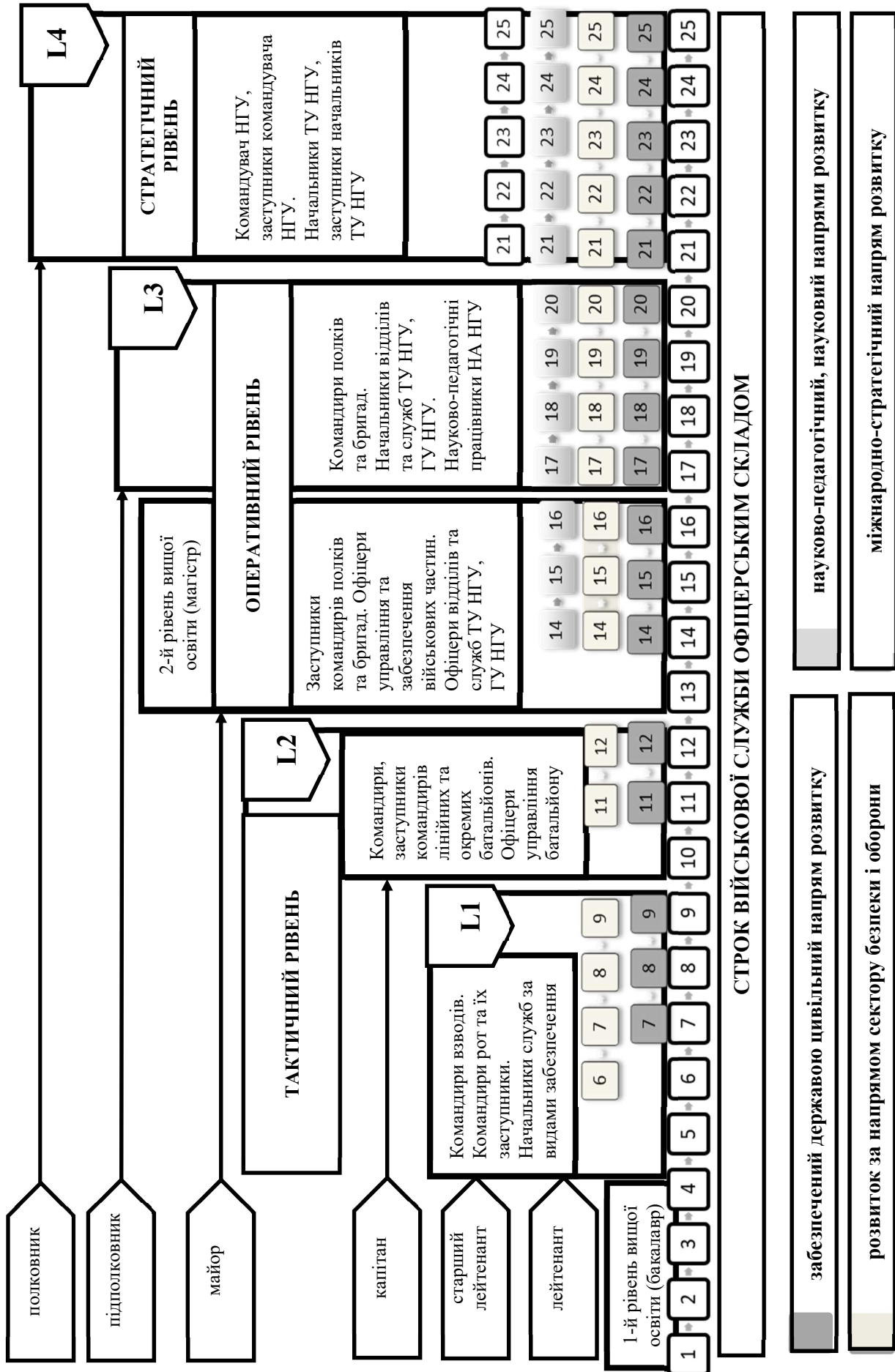


Рисунок 1 – Алгоритм управління кар'єрою офіцерського складу Національної гвардії України



Позитивною є гнучкість відокремленої формальної вищої та неформальної військової освіти. Це дає можливість системі НГУ впроваджувати і коригувати середньо- та довгострокове планування. Адаптація до стратегічних змін у геополітичній обстановці чи військово-політичному ландшафті країни незначні ресурсні витрати дадуть змогу збільшити або зменшити кількість офіцерів-спеціалістів необхідного фахового спрямування або взагалі забезпечити реалізацію нових програм.

Для ідеального функціонування алгоритму кар'єрного зростання необхідно також враховувати критерії відбору управлінських кадрів у системі, незалежну об'єктивну оцінку продуктивності та забезпечити дієвий зворотний зв'язок тощо.

Розроблення алгоритму управління кар'єрою для офіцерів НГУ потребує глибокого розуміння специфіки військової служби, а також комплексного підходу до визначення критеріїв відбору управлінських кадрів та оцінювання. Цей процес охоплює розробку системи, яка забезпечує справедливий та об'єктивний розвиток військової кар'єри, що відповідає потребам НГУ та індивідуальним амбіціям офіцерів.

### **Висновки**

У сучасному світі, що характеризується швидкими змінами у геополітичному ландшафті, технологіях та соціально-економічних умовах, особливої актуальності набуває питання адаптації військових структур, зокрема, в аспекті кар'єрного розвитку офіцерської ланки. Це стає особливо важливим у контексті тривалої війни, що ведеться Російською Федерацією проти України, тож кар'єрне зростання офіцерів набирає як професійного, так і стратегічного значення.

Загалом, кар'єрний розвиток у Національній гвардії України є динамічним процесом, який вимагає цілісного підходу включно з відбором управлінських кадрів, оцінюванням, плануванням, розвитком навичок, адаптацією до нових умов та постійним самовдосконалюванням. Цей процес не тільки сприяє реалізації індивідуальних кар'єрних цілей офіцерів, але й забезпечує ефективне функціонування і розвиток військової організації в цілому.

У дослідженні під час розроблення алгоритму управління кар'єрою офіцера Національної гвардії України визначено чинники, які впливають на

професійний розвиток офіцерів і водночас забезпечують сучасні виклики і потреби відбору управлінських кадрів. Особливу увагу приділено встановленню чітких критеріїв, які відображують поточний рівень професіоналізму офіцерів. Це виконання завдань, керування підрозділами та управління ресурсами, а також здатність до інновацій, стратегічне мислення та внесок у розвиток військової системи Національної гвардії України загалом.

Розкрито роль військово-політичних змін у формуванні кар'єрних шляхів офіцерів НГУ. Міжнародні конфлікти, реформи військових структур, технологічні інновації та зміни у воєнній доктрині впливають на вимоги щодо офіцерського складу, а також відкривають нові можливості для кар'єрного зростання. У цьому контексті виникає необхідність розроблення і запровадження дієвого алгоритму управління кар'єрою, який враховує ці мінливі чинники і стимулює безперервне самовдосконалювання та навчання, є ключовим для забезпечення ефективної та гнучкої системи кар'єрного розвитку в НГУ. Такий підхід дає змогу не лише відповідати поточним вимогам відбору управлінських кадрів, але й прогнозувати потреби, адаптуватися та гарантувати, що офіцерський склад буде підготовлений виконувати завдання як сьогодні, так і в майбутньому.

Подальших наукових досліджень потребують напрями інтеграції запропонованого алгоритму управління кар'єрою у практичну діяльність Національної гвардії України, внутрішні питання оновлення навчальних програм та врахування психологічних аспектів у кар'єрному розвитку, а також питання відбору управлінських кадрів для складових сектору безпеки і оборони України.

### **Перелік джерел посилання**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2020. 466 с. URL: <http://surl.li/nzefv> (дата звернення: 04.11.2023).

2. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 1–7. URL: <http://surl.li/nzegg> (дата звернення: 04.11.2023).

3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом

підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.

4. Питання управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України, які проходять військову службу за контрактом : наказ Міноборони України від 20.12.2019 р. № 653. URL: <http://surl.li/nzehp> (дата звернення: 10.11.2023).

5. Nagele P. Colonels and generals, chairs and deans: How the military educates its leaders and what we can learn in academic medicine. *Front Health Serv.* 2023 Feb 20;3:1075543. DOI: 10.3389/frhs.2023.1075543. PMID: 36926510; PMCID: PMC10012622.

6. Nowowiejski D. A. The Importance of a Long-Term Self-Development Concept to Army Officers. *Military review.* March-April 2017. P. 62–69. URL: <http://surl.li/nzeie> (Accessed: 10.11.2023).

7. Jackson, Kimberly, Katherine L. Kidder, S. Mann. Raising the Flag: Implications of U.S. Military Approaches to General and Flag Officer Development. *RAND Corporation.* RR-4347-OSD. 2023. URL: <http://surl.li/nzeir> (Accessed: 10.11.2023).

8. Matthews, Miriam, John A. Ausink, S. M. Ross. *Championing the Agile Air Force Officer Career: Examining the Potential Use of New Career Management Flexibilities.* RAND Corporation. RR-4439-AF. 2023. URL: <http://surl.li/nzejg> (Accessed: 10.11.2023).

9. Konzeption der Bundeswehr. 2018. 87 p. URL: <http://surl.li/nzejw> (Accessed: 10.11.2023).

10. Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und Zukunft der Bundeswehr. 2018. 143 p. URL: <http://surl.li/nzeki> (Accessed: 10.11.2023).

11. Armed Forces Act 2021. 35 p. URL: <http://surl.li/nzeld> (Accessed: 10.11.2023).

12. Code du service national. 2022. URL: <http://surl.li/nzelx> (Accessed: 10.11.2023).

13. Офіційний сайт Міністерства оборони України. URL: <http://surl.li/nzeml> (дата звернення: 10.11.2023).

14. Головня А. Ф., Белай С. В. Аналіз сучасного стану функціонування систем підготовки та мотивації офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон.* 2022. № 4 (83). С. 27–33.

15. Головня А. Ф. Концептуальна модель професійного розвитку офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон.* 2023. № 1 (84). С. 23–31.

16. Головня А. Ф. Формування системи мотивації офіцерського складу Національної гвардії України до професійного розвитку. *Честь і закон.* 2023. № 2 (85). С. 97–102.

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.*

**UDC 378.046.4**

**S. Bielai, V. Trobiuk, A. Holovnia**

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF JUSTIFICATION OF THE CAREER MANAGEMENT ALGORITHM OF THE OFFICERS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE**

*In the modern world, which is characterized by rapid changes in the geopolitical landscape, technologies and socio-economic conditions, the issue of adaptation of military structures, in particular in the aspect of career development of the officer ranks, is gaining special relevance.*

*This becomes especially important in the context of the long war waged by the Russian Federation against Ukraine, so the career growth of officers gains both professional and strategic importance.*

*In general, career development at the National Guard of Ukraine is a dynamic process that requires a holistic approach, including management selection, assessment, planning, skill development, adaptation to new conditions, and continuous self-improvement. This process not only contributes to the realization of individual career goals of officers, but also ensures the effective functioning and development of the military organization as a whole.*

*The study identifies factors that affect the professional development of officers during the development of an algorithm for managing the career of the National Guard of Ukraine officer, and at the same time provide modern challenges and needs for the selection of managerial personnel. Particular attention is paid to establishing clear criteria that reflect the current level of officer professionalism. These include task execution, unit command and resource management, as well as the ability to innovate, think strategically and contribute to the development of the National Guard of Ukraine military system as a whole.*

*The role of military-political changes in the formation of career paths of the National Guard of Ukraine officers is revealed. International conflicts, reforms of military structures, technological innovations and changes in military doctrine affect the requirements for officers and also open up new opportunities for career growth. In this context, there is a need to develop and implement an effective career management algorithm that takes into account these changing factors and stimulates continuous self-improvement and learning, which is key to ensuring an effective and flexible career development system at the National Guard of Ukraine. This approach allows not only to meet current management recruitment requirements, but also to predict future needs, adapt and ensure that the officer corps will be prepared to solve tasks both today and in the future.*

*Further scientific research is needed in the areas of integration of the proposed career management algorithm into the practical activities of the National Guard of Ukraine, internal issues of updating educational programs and taking into account psychological aspects in career development, as well as the issue of selecting managerial personnel for the components of the security and defense sector of Ukraine.*

**Keywords:** *professional development, staffing, personnel, selection, officer career management, career development algorithm, model, performance of tasks as assigned, efficiency, competence, management decisions.*

**Бєлай Сергій Вікторович** – доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника навчально-наукового центру організації освітнього процесу – начальник науково-методичного відділу Національної академії Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0002-0841-9522>

**Тробюк Володимир Іванович** – кандидат військових наук, доцент, начальник навчально-наукового центру організації освітнього процесу Національної академії Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0002-3248-2935>

**Головня Андрій Федорович** – ад'юнкт Національної академії Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0001-9188-0055>