

М. С. Пузирьов, О. В. Куркіна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ОСНОВІ ДОТРИМАННЯ АНТИДИСКРИМІНАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СИЛ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Обґрунтовано механізми формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України на антидискримінаційних засадах. Наголошено, що на сьогодні антидискримінаційні підходи до кадрової політики є невід'ємним складником стандартів НАТО та ЄС, що свідчить про важливість їх інтеграції у систему підготовки фахівців для сил безпеки і оборони України. Досліджено механізм реалізації меритократичного принципу в контексті формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України на основі дотримання антидискримінаційних підходів.

Ключові слова: національна безпека України, державна безпека, сектор безпеки і оборони, сили безпеки, сили оборони, воєнний стан, дискримінація, запобігання, протидія, антидискримінаційна політика, освіта, підготовка фахівців, кадрова політика, лідерство, кар'єрне зростання, меритократичний принцип, міжнародні стандарти, імплементація.

Постановка проблеми. З огляду на сучасні виклики, що постали перед Україною в умовах повномасштабної війни, ефективне функціонування сил безпеки і оборони [1, 2] напряму залежить від якості підготовки фахівців, прозорості (об'єктивності) їхнього професійного просування та справедливості кар'єрного зростання. Особливого значення в цьому контексті набуває проблема подолання (запобігання, протидії) дискримінації, яка залишається одним із ключових бар'єрів для побудови сучасних та дієвих сил безпеки і оборони, здатних ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози (як воєнного, так і невоєнного характеру). Дискримінація, проявляючись у різних формах (гендерних, вікових, етнічних, політичних та ін.), не лише перешкоджає реалізації принципу рівних можливостей, а й негативно впливає на морально-психологічний клімат у підрозділах, підриваючи довіру до керівництва (командування) та мотивацію особового складу.

На сьогодні антидискримінаційні підходи до кадрової політики є невід'ємним складником стандартів НАТО та ЄС, що свідчить про важливість їх інтеграції у систему підготовки фахівців для сил безпеки і оборони України. Водночас у вітчизняній практиці реалізація цих стандартів стикається з численними організаційно-правовими та соціокультурними перешкодами, подолання яких потребує системних науково обґрунтованих рішень.

Тому актуальність цього дослідження визначається соціальною необхідністю створення ефективної, прозорої (об'єктивної) та справедливої системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України, яка відповідатиме сучасним міжнародним стандартам та забезпечуватиме реалізацію принципу недискримінації. Це, зі свого боку, є ключовою умовою забезпечення державної безпеки [3], посилення обороноздатності держави [4, 5], зміцнення соціальної довіри та формування позитивного міжнародного іміджу України як сучасної, демократичної держави [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дотримання принципу недискримінації у системі підготовки фахівців для сил безпеки і оборони набуває дедалі більшої уваги в контексті реформування сектору безпеки і оборони України та адаптації до стандартів НАТО та Європейського Союзу (ЄС). У науковому дискурсі зростає зацікавленість у поєднанні питань кадрової політики, професійного зростання та забезпечення рівного доступу до кар'єрних можливостей на основі принципів гендерної рівності, недискримінації за іншими ознаками та прав людини загалом.

Питанням правового та організаційно-управлінського забезпечення антидискримінаційної політики у державному управлінні й інших сферах суспільного життя значну увагу приділено у дослідженнях таких науковців, як О.-М. І. Бачинська, О. Р. Башук, В. Т. Бондар, А. О. Дац, Г. С. Журавльова, А. О. Корнійченко, А. В. Кучко, А. І. Предибайло, З. П. Равлінко, Д. В. Світовенко, І. В. Янковець та ін. У їхніх працях обґрунтовано необхідність формування комплексної системи правових, організаційних та кадрових заходів для запобігання і протидії дискримінації в органах державної влади, що безпосередньо стосується сектору безпеки і оборони.

Окремі питання вдосконалення військової освіти, гендерної рівності та кар'єрного зростання як важливих складників антидискримінаційної політики в секторі безпеки і оборони досліджено також у працях С. В. Белая, І. О. Буряка, О. П. Вербовенка, А. Ф. Головні, В. В. Єманова, В. А. Кириленка, А. В. Литвина, Р. Ю. Мусевича, Н. В. Романової, А. С. Станішовського, О. М. Тогочинського, В. І. Трюбока та інших науковців, які аналізують додержання принципів рівного доступу до служби, підготовки фахівців та кар'єрного зростання у Збройних Силах (ЗС) України, Національній гвардії України, Державній прикордонній службі України та інших суб'єктах сил безпеки і оборони України.

Однак, попри наявність окремих праць, комплексне наукове обґрунтування формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України на основі дотримання антидискримінаційних підходів залишається недостатньо розробленим.

Метою статті є обґрунтування механізмів формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України на антидискримінаційних засадах.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасної теорії і практики засвідчує, що в умовах реформування сектору безпеки і оборони України в контексті інтеграції до євроатлантичного безпекового простору питання формування ефективної, прозорої та інклюзивної системи кар'єрного зростання набуває особливої ваги [7–10]. Кар'єрна траєкторія фахівця у силах безпеки і оборони великою мірою визначається особливостями організаційної культури, кадрової політики, підходами до оцінювання, навчання та призначення на посади. У цьому контексті дотримання антидискримінаційних підходів є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою побудови професійних і морально-психологічно стійких військових і правоохоронних колективів, спроможних ефективно виконувати завдання за призначенням.

Насамперед варто зазначити, що поняття антидискримінаційної політики охоплює сукупність правових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на усунення бар'єрів і забезпечення рівних можливостей для всіх осіб незалежно від статі, віку, раси, етнічного походження, релігії, інвалідності, політичних чи інших переконань, а також інших ознак, перелік яких не є вичерпним. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема антидискримінаційної політики НАТО [11] та директив ЄС у відповідній сфері [12, 13], ці підходи мають бути інтегровані в усі рівні системи управління персоналом (кадрового менеджменту), включно з процесами підготовки і кар'єрного зростання фахівців (військовослужбовців, працівників) сил безпеки і оборони України.

Водночас у непоодиноких випадках кар'єрне зростання у військових формуваннях і правоохоронних органах часто залишається залежним від суб'єктивних чинників, таких, як особисті зв'язки, внутрішня лояльність, а не виключно від професійних досягнень чи компетентностей.

Сучасні наукові дослідження підтверджують важливість кадрової політики, військового лідерства, кар'єрного зростання для забезпечення національної й державної безпеки, особливо в умовах повномасштабної війни.

Наприклад, за справедливим судженням С. В. Белая та І. О. Буряка, «використання людських ресурсів, зокрема потенціалу людини, для забезпечення безпеки й оборони держави становить надзвичайно важливе завдання. Тож кадрова політика є базовою у визначенні сутності професійного розвитку особового складу» [14, с. 14].

Проблематиці кар'єрного зростання військовослужбовців приділено особливу увагу не лише на доктринальному (науковому), а й на загальнодержавному рівні, про що свідчить прийняття низки концептуальних нормативно-правових актів у сфері військової кадрової політики.

Так, відповідно до Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року (затвердженої наказом Міноборони України від 27.10.2023 р. № 637) [15], до основних принципів військової кадрової політики віднесено такі, як:

- верховенство права, демократизм і гуманність, людиноцентричність, повага до людини, її конституційних прав і свобод;
- ефективність, інноваційність, оперативність, адаптивність, підзвітність і відповідальність;
- послідовність, передбачуваність, компетентність, науковість, системність та єдність підходів у формуванні та реалізації військової кадрової політики за напрямками її розвитку;
- збалансованість, оптимальне поєднання інтересів ЗС України та конкретної особи, що полягає у взаємній відповідальності конкретної фізичної особи у статусі військовослужбовця або працівника та Міністерства оборони щодо виконання своїх обов'язків та зобов'язань;
- забезпечення рівних можливостей для усіх громадян України щодо побудови та розвитку службової кар'єри, недопущення дискримінації за гендерними чи іншими ознаками;

- забезпечення неухильного дотримання меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців та індивідуального підходу у роботі з персоналом;
- спрямованість на забезпечення готовності органів військового управління, з'єднань, військових частин, військових навчальних закладів, установ та організацій ЗС України до ефективного виконання завдань за призначенням;
- дотримання гарантій соціального і правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей [15].

Отже, одне з цільних місць у процесі реалізації військової кадрової політики поєднання засад кар'єрного зростання й антидискримінаційних підходів, що повною мірою екстраполюється і на процес підготовки фахівців для сил безпеки і оборони України.

У контексті аналізу наведених вище основних принципів військової кадрової політики також варто наголосити на такій zasadі, як «забезпечення неухильного дотримання *меритократичного принципу* управління кар'єрою військовослужбовців та індивідуального підходу у роботі з персоналом» (курсив авторів – М. П., О. К.) [15].

У поєднанні латинського слова «meritus» (гідний) і грецького «κράτος» (влада) закладено дійсно глибокий світоглядно-методологічний смисл: влада, що ґрунтується на чеснотах. За даними дослідників [16], «така концепція або система соціальних відносин чи принципів управління висхідним для ефективного розвитку суспільства визначає владу, що здійснюється людьми, які вирізняються своїми здібностями, досягненнями, професійною компетентністю, а не соціальним походженням чи приписуваним статусом» [16, с. 170].

Проведений аналіз спеціальних наукових джерел [17, 18] дає підстави розуміти термін «меритократія» у таких значеннях:

- 1) як принцип організації політичного управління, що передбачає домінування заслуг і компетентностей у прийнятті управлінських рішень;
- 2) як концепція забезпечення рівних стартових можливостей для самореалізації та професійного розвитку осіб, які демонструють працьовитість, наполегливість та здатність до зростання в умовах відкритої конкуренції;
- 3) як інструмент прозорого добору і просування політичної чи управлінської еліти на основі знань, професіоналізму та практичного досвіду, реалізований через механізми конкурсного відбору, атестацій, кваліфікаційного оцінювання, іспитів (екзаменів) тощо.

На думку О. В. Охотникової [19], «меритократичний принцип у відборі управлінських кадрів виявляється у ранній селекції талановитих осіб, які мають управлінські здібності, харизму, високий рівень інтелекту, комунікаційні здібності, а також є чесними, відповідальними, неупередженими з власним особистісним стержнем. Принцип меритократії у системі формування управлінської еліти виявляється у рівному доступі до системи публічного управління всіх професійно підготовлених осіб із високим рівнем моральних якостей, які пройшли відповідний відбір та мають досвід діяльності у сфері управління» [19, с. 33].

Проведене дослідження показує, що в системі підготовки та професійного розвитку фахівців сил безпеки і оборони України меритократичний принцип, тобто просування по службі на основі заслуг, компетентності та професійних результатів, відіграє ключову роль у забезпеченні об'єктивності, прозорості й ефективності кадрової політики. Його значущість посилюється в умовах реформування сектору безпеки і оборони України та інтеграції до євроатлантичного безпекового простору, де меритократія розглядається як основа сучасної кадрової політики.

Меритократія є природним протиположним механізмом до проявів дискримінації, зокрема за ознаками статі, віку, етнічного походження, політичних чи релігійних переконань. Вона орієнтує інституції (зокрема сили безпеки і оборони) не на соціальні стереотипи чи внутрішньокорпоративну лояльність, а на реальні професійні якості особи, її здатність приймати рішення, лідерські навички, аналітичне мислення та готовність до відповідальності за результати своєї діяльності.

Запровадження в секторі безпеки і оборони України меритократичного принципу в контексті антидискримінаційної кадрової політики означає:

- відмову від суб'єктивізму у прийнятті кадрових рішень;
- забезпечення рівного доступу до посад, програм підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) та просування по службі (кар'єрного зростання) для всіх суб'єктів (військовослужбовців, працівників);
- прозорість і стандартизованість процедур оцінювання результатів професійної (службової) діяльності;

– упровадження й суворе дотримання конкурсних механізмів під час призначення на керівні посади;

– формування довіри до системи управління персоналом (кадрового менеджменту) у військових формуваннях і правоохоронних органах, що критично важливо для бойової згуртованості, мотивації та психологічної стійкості особового складу, особливо за сучасних умов.

Окрему увагу варто приділити ролі військових і правоохоронних закладів освіти, які є базовим осередком для формування кадрового потенціалу сил безпеки і оборони України. Саме на цьому етапі (підготовки фахівців для сил безпеки і оборони) доцільно запроваджувати модулі з антидискримінаційної освіти, навички етичного лідерства, об'єктивного оцінювання тощо.

Отже, у межах сектору безпеки і оборони, де дисципліна, відповідальність та злагожене виконання завдань за призначенням мають надзвичайне значення, меритократія виступає інституційною гарантією справедливості для забезпечення умов, щоб керівні (командні) посади займали дійсно компетентні фахівці, а не ті, хто володіє неформальними перевагами чи статусом.

Зазначені постулати прописані не лише на рівні програмних документів складових сектору безпеки і оборони України, а й закріплені у міжнародних стандартах НАТО та ЄС. Зокрема, у щорічному звіті НАТО «Різноманітність та інклюзія» («Diversity and Inclusion») [11], а також у директивах ЄС («Про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження» від 29.06.2000 р. № 2000/43/ЄС [12], «Про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності» від 27.11.2000 р. № 2000/78/ЄС [13]) просування у сфері професійної діяльності (кар'єрне зростання) за заслугами визнається як складник забезпечення рівності та недискримінації. Відповідно інтеграція України до європейських і євроатлантичних стандартів передбачає імплементацію меритократичного принципу в системі кадрової політики в силах безпеки і оборони.

Як впливає із викладеного вище, меритократичний принцип не тільки відображує позитивну національну практику формування і реалізації кадрової політики в силах безпеки і оборони, а й засвідчує сумісність відповідної політики з міжнародними стандартами.

Отже, поєднання меритократичного принципу з антидискримінаційними підходами дає змогу сформувати систему кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України, яка не лише відповідає міжнародним стандартам НАТО та ЄС, а й сприяє зміцненню інституційної стійкості держави, зростанню мотивації особового складу військових формувань і правоохоронних органів та підвищенню ефективності виконання завдань за призначенням.

Висновки

За результатами розроблення механізмів формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України на антидискримінаційних засадах зроблено такі висновки.

1. Результати проведеного дослідження засвідчують, що формування системи кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України потребує комплексного переосмислення з огляду на сучасні антидискримінаційні підходи, які є складником демократичного врядування та важливою умовою євроатлантичної інтеграції. Забезпечення рівних можливостей для всіх категорій фахівців, незалежно від статі, віку, національності, соціального походження чи інших ознак, має стати базовим принципом кадрової політики у безпековій сфері.

2. Під час аналізу нормативних документів НАТО та ЄС доведено, що питання запобігання та протидії дискримінації в кадровій політиці є пріоритетним напрямом розвитку організаційної культури, а це впливає на ефективність служби, мотивацію персоналу та зміцнення внутрішньої безпеки у військових формуваннях і правоохоронних органах. Сили безпеки і оборони України перебувають на етапі активного реформування, тому впровадження антидискримінаційних стандартів у процеси професійної підготовки та просування по службі є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним.

3. У межах дослідження встановлено, що ефективна система кар'єрного зростання фахівців сил безпеки і оборони України має ґрунтуватися на таких засадах:

- прозорі критерії оцінювання професійної діяльності;
- рівний доступ до освітніх і професійних можливостей;
- організаційна підтримка гендерної рівності та інших антидискримінаційних підходів;
- постійний моніторинг додержання принципів недискримінації.

4. Дотримання антидискримінаційних підходів у системі підготовки та просування по службі фахівців сил безпеки і оборони України має розглядатися як невід'ємний компонент загальної

стратегії кадрового розвитку, що відповідає принципам правової держави, забезпечує соціальну справедливість та підвищує рівень довіри до військових формувань і правоохоронних органів з боку суспільства.

5. Меритократія як принцип кадрової політики в силах безпеки і оборони України передбачає, що просування по службі, кар'єрне зростання та доступ до керівних (командних) посад мають ґрунтуватися виключно на особистих заслугах, компетентності, лідерстві, професійних досягненнях та рівні підготовки, а не на дискримінаційних або суб'єктивних критеріях, наприклад, стать, вік, національність, політичні вподобання, наближеність до керівництва (командування) тощо.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розроблення концептуальної моделі запобігання та протидії дискримінації у системі підготовки фахівців для сил безпеки і оборони України.

Перелік джерел посилання

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://surl.lu/dfdpm> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://surl.li/skajyu> (дата звернення: 6.05.2025).
3. 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 р. № 56/2022. URL: <https://surl.lt/dmezwp#Text> (дата звернення: 6.05.2025).
4. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст. 106. URL: <https://surl.li/docgnv> (дата звернення: 6.05.2025).
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25.03.2021 р. № 121/2021. URL: <https://surl.cc/jutcbz> (дата звернення: 6.05.2025).
6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://surl.li/avzjbg> (дата звернення: 6.05.2025).
7. Булгаков Р. В., Стоянова-Коваль С. С., Захаров А. А. Інтеграція кадрової політики в систему національної безпеки та оборони. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 92–95.
8. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту : монографія / А. Павліковський та ін. ; за заг. ред. А. Сиротенка. Київ : НУОУ, 2020. 274 с.
9. Плеханов Д. О., Плеханова О. П. Удосконалення кадрового менеджменту в Збройних Силах України в контексті реформ оборонної сфери. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 3. С. 128–141.
10. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України / С. Попов та ін. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Військові та технічні науки*. 2023. № 4. С. 66–75.
11. Diversity and Inclusion: Annual report (2022). NATO. 47 p. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/8/pdf/2022-annual-diversity_inclusion-report.pdf (accessed: 6.05.2025).
12. Про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження : директива Ради Європейського Союзу від 29.06.2000 р. № 2000/43/ЄС. <https://surl.li/wldrpn> (дата звернення: 6.05.2025).
13. Про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності : директива Ради Європейського Союзу від 27.11.2000 р. № 2000/78/ЄС. URL: <https://surl.li/xlvqea#Text> (дата звернення: 6.05.2025).
14. Белаї С. В., Буряк І. О. Теоретичні засади вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2024. № 2 (89). С. 14–20.
15. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 р. № 637. URL: <https://surl.li/uyfogk#Text> (дата звернення: 6.05.2025).
16. Могильний С. А. Меритократичний концепт формування інституту публічної служби в Україні. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 8 груд. 2017 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 169–171.

17. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ : Наш формат, 2017. 309 с.
18. Опанасенко С. Є. Меритократія як засіб побудови ефективної держави: теоретико-методологічний аналіз : автореф. дис. . канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2020. 20 с.
19. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 10. С. 31–36.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025 р.

UDC 355.237:331.548:342.724(477)

М. Puzyrov, O. Kurkin

FORMATION OF A SYSTEM OF FOR CAREER GROWTH BASED ON ADHERENCE TO ANTI-DISCRIMINATION APPROACHES IN THE PROCESS OF TRAINING SPECIALISTS FOR SECURITY AND DEFENCE FORCES OF UKRAINE

The article substantiates the mechanisms for forming a career growth system for specialists of the security and defence forces of Ukraine on anti-discrimination principles. It is emphasised that today anti-discrimination approaches to personnel policy are an integral part of NATO and EU standards, which indicates the importance of their integration into the system of training specialists for the security and defence forces of Ukraine.

An analysis of NATO and EU regulatory documents has shown that the prevention and combating of discrimination in personnel policy is a priority area for the development of organisational culture, which in turn affects the effectiveness of service, staff motivation and the strengthening of internal security in military formations and law enforcement agencies. Ukraine's security and defence forces are undergoing active reform, so the introduction of anti-discrimination standards into professional training and promotion processes is not only relevant but also strategically necessary.

The study found that an effective career development system for specialists in Ukraine's security and defence forces should be based on the following principles:

- transparent criteria for evaluating professional performance;*
- equal access to educational and professional opportunities;*
- organisational support for gender equality and other anti-discrimination approaches;*
- continuous monitoring of compliance with non-discrimination principles.*

The study examined the mechanism for implementing the meritocratic principle in the context of developing a career advancement system for security and defence professionals in Ukraine based on anti-discriminatory approaches. In particular, meritocracy as a principle of personnel policy in the security and defence forces of Ukraine implies that promotion, career growth and access to leadership (command) positions should be based solely on personal merit, competence, leadership, professional achievements and level of training, rather than on discriminatory or subjective criteria such as gender, age, nationality, political preferences, proximity to leadership (command), etc.

Keywords: *national security of Ukraine, state security, security and defence sector , security forces, defence forces, martial law, discrimination, prevention, counteraction, anti-discrimination policy, education, training of specialists, personnel policy, leadership, career growth, meritocratic principle, international standards, implementation.*

Пузырьов Михайло Сергійович – доктор юридичних наук, старший дослідник, професор кафедри правових дисциплін, Національна академія Національної гвардії України

<https://orcid.org/0000-0002-7814-9476>

Куркіна Ольга Вікторівна – ад'юнкт, Національна академія Національної гвардії України

<https://orcid.org/0009-0005-1057-2664>