

УДК 1:355

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.61.20>

МЕРИТОКРАТИЧНИЙ ПРИНЦИП УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ: СПЕЦИФІКА У СИЛОВИХ СТРУКТУРАХ УКРАЇНИ

Юлія Соколовська

*Національна академія Національної гвардії України,
гуманітарний факультет, кафедра соціально-гуманітарних дисциплін
майдан Захисників України 3, 61001, м. Харків, Україна*

Ірина Севрук

*Національна академія Національної гвардії України,
гуманітарний факультет, кафедра соціально-гуманітарних дисциплін
майдан Захисників України 3, 61001, м. Харків, Україна*

Наталія Чупрінова

*Національна академія Національної гвардії України,
гуманітарний факультет, кафедра соціально-гуманітарних дисциплін
майдан Захисників України 3, 61001, м. Харків, Україна*

Метою дослідження є аналіз специфіки меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців та його реалізації; обґрунтування морально-етичного виміру, емоційного та соціального інтелекту як необхідних показників/критеріїв оцінювання в прийнятті кадрових рішень.

У дослідженні застосовано конкретно-історичний, міждисциплінарний та системний підходи. Використано методи філософської рефлексії, аналізу документів, синтезу, моніторингу та спостереження.

Своєрідність отриманих результатів: 1) проведено аналіз специфіки меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців; 2) доведено зумовленість принципу щодо специфіки соціального призначення та функцій військової організації як соціального інституту та специфіки принципу єдиноначальності; 3) доведено необхідність у практиках реалізації меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців єдності стратегії військової організації (інституціональний/організаційний рівень) і ціннісних установок окремого військового керівника (персональний рівень); 4) визначено чинники, які негативно впливають на можливості ефективної реалізації цього принципу (корупція, зловживання владою, конфлікт інтересів, непотизм тощо); 5) обґрунтовано необхідність урахування як обов'язкових показників відповідності посаді соціального та емоційного інтелекту морально-етичних показників; 6) обґрунтовано складність визначення чітких критеріїв та об'єктивного вимірювання морально-етичних якостей офіцера-керівника; 7) запропоновано під час прийняття кадрових рішень брати до уваги оцінку, яку надають підлеглі щодо морально-етичних якостей військового керівника.

Перспективою дослідження визначено наукові розвідки, спрямовані на подальше розроблення методик оцінювання морально-етичних якостей військового керівника з урахуванням специфіки мирного та воєнного часу.

Ключові слова: меритократія, меритократичний принцип управління, соціальний інтелект військовослужбовця, емоційний інтелект військовослужбовця, морально-етичні якості військовослужбовця, людиноцентрична культура військово-соціального управління.

Постановка проблеми. Силкові структури України перебувають у стані суттєвих трансформацій. Особливої уваги набувають процеси трансформацій управлінської культури у напрямку формування людиноцентричної культури військово-соціального управління. Людиноцентричність усвідомлюється як сенсоутворювальний принцип «у стратегії трансформацій застарілих управлінських практик у національних силових структурах» [1, с. 943]. Нагальність цих змін унаочнюють реалії сьогодення, демонструючи широкий спектр ризиків, викликаних ще наявними в національних силових структурах традиціями управління тоталітарної доби.

Основи формування нової людиноцентричної культури військово-соціального управління, орієнтованої на людину як вищу соціальну цінність, закладає «Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року» (2023) (далі – Концепція військової кадрової політики) [2].

Практична реалізація принципу людиноцентричності в національних силових структурах – це складна система, яка поєднує певні принципи, що слугують конкретизацією людиноцентричності в тих чи інших видах управлінської діяльності та військово-професійних практиках. Серед таких – принцип меритократичного управління кар'єрою військовослужбовців, який є наскільки нагальним, настільки ж незвичним/чужорідним/неприйнятним він є в межах наявних традицій військово-соціального управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що меритократія як соціально-політичний феномен, як управлінський принцип та підхід усе більш привертає увагу як західних (Д. Белл, А. Вулдрідж, П. Марріс, М. Міллер, М. Янг та ін.), так і вітчизняних фахівців (М. Арсент'єв, А. Бондаренко, С. Кисельов, О. Охотникова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Мамчин, С. Сербогін, Н. Липовська та ін.).

Грунтовний аналіз меритократії як влади найкращих, влади гідних, її історичної генези від Стародавніх часів до сучасності, її перспектив та можливих альтернатив у сучасному світі знаходимо в дослідженні «Влада гідних» А. Вулдріджа. Особливого значення в межах пропонованого дослідження набувають наголоси, що їх робить А. Вулдрідж, підкреслюючи значення не тільки професійності, але й гідності, морально-етичних якостей тих, кого можна допустити до ключових посад, до влади [3].

Важливим з огляду на цілі й завдання пропонованого дослідження є й висновок дослідниці проблеми О. Охотникової щодо меритократичного принципу як такого, який з урахуванням реалій сучасної України має бути «основним при формуванні національної управлінської еліти» [4, с. 31].

Особливого значення в межах цього дослідження набувають ідеї західних та українських фахівців щодо ролі емоційного інтелекту (EQ) (М. Августюк, О. Вовченко, Л. Колісник, А. Тарасова, М. Трохимчук та ін.), емоційної меритократії, яка обґрунтовується як відповідна реаліям постіндустріального суспільства та дозволяє за рахунок поєднання IQ та EQ усунути бюрократію та оптимізувати соціальні структури (Д. Белл, З. Бжезінський, М. Мамчин та ін.). Важливою для запропонованого дослідження є концептуальна єдність емоційного та соціального інтелекту. Сама ідея емоційного інтелекту виросла із соціального, що знаходимо в дослідженнях та психологічних діагностиках соціального інтелекту в роботах Г. Айзенка, Х. Гарднера, Дж. Гілфорда.

За умов воєнного часу все більшу увагу вітчизняних фахівців привертають проблеми оптимізації кадрового менеджменту в силових структурах. Як необхідність усвідомлюються принципові зміни військової кадрової політики (С. Стоянова-Коваль); у центрі уваги військових фахівців опиняються проблеми професіоналізації кадрів Збройних Сил України в умовах воєнного часу (О. Куртинець); проводиться аналіз ключових показників

ефективності управління персоналом збройних сил (А. Рибидайло), властивостей системи управління кар'єрою офіцерського складу з метою розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення її ефективності за сучасних умов (Н. Русенко); запропоновано концептуальну модель управління кар'єрою військовослужбовців Збройних Сил України (А. Рибидайло, О. Прокопенко, С. Терещенко).

Меритократичний принцип управління в силових структурах України також стає предметом розгляду військових фахівців (Ю. Шияєв, А. Ємцов, А. МIRONчук). Наголошуючи на необхідності за сучасних умов впроваджувати більш ефективну систему управління службовою кар'єрою у Збройних Силах України, автори в межах розгляду основних принципів управління кар'єрою військовослужбовців на період дії правового режиму воєнного стану (стану війни) надають опис меритократичного принципу, окреслюючи його в найбільш загальних рисах [5].

Водночас системні дослідження та теоретичні розвідки, присвячені виявленню сутності та специфіки меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців, його аналіз у національному філософському дискурсі відсутні.

Тому **цільми статті** є аналіз специфіки меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців та його реалізації в силових структурах України; обґрунтування морально-етичного виміру, емоційного і соціального інтелекту як необхідних складників професійної компетентності військовослужбовців та показників/критеріїв оцінки під час проведення атестації офіцерських кадрів та прийнятті кадрових рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Безпекі загрози сьогодення примушують силові структури України принципово переглядати концептуальні засади кадрової політики. Те, що визнавалось як небажане (але прийнятне) у мирний час, – патерналістські традиції, кумівство, корупція, за умов воєнного часу підриває обороноздатність країни, утворюючи загрози самому існуванню українського суспільства та держави.

Сучасна військова кадрова політика здійснює принциповий розворот у напрямку людиноцентричності як визнання людини, її прав та свобод як вищої соціальної цінності, усвідомлення значущості людського капіталу військової організації. Визначальними в кадровій політиці та в роботі з особовим складом стають ідеї концепції управління людськими ресурсами. Основні принципи, що їх проголошує Концепція військової кадрової політики, базуються на фундаментальних для сучасних демократичних країн морально-етичних цінностях рівності, справедливості, законності, гуманності тощо [2].

Меритократичний принцип управління кар'єрою військовослужбовців, закріплений Концепцією військової кадрової політики як один з основних, базових, постає як унаочнення, конкретизація і фундаментальних морально-етичних цінностей, і концептуальних засад сучасної нової парадигми військово-соціального управління в силових структурах України.

Реалізація цього принципу в практиках військово-соціального управління потребує усвідомлення сутності принаймні двох груп взаємопов'язаних проблем. Перша з них – що саме уявляє змістовно принцип меритократичного управління кар'єрою, чим саме зумовлюється специфіка цього принципу у військовій сфері. Друга група проблем, – це проблеми, пов'язані з реалізацією цього принципу в практиках військово-соціального управління, наявними/потенційними проблемами персонального та інституціонального рівнів тощо. Ці дві групи проблем презентують теоретичний та практичний виміри цього принципу.

Меритократія (від лат. *meritus* – гідний та грецьк. *κράτος* – влада) – дослівно це влада гідних, влада найкращих. Це поняття вперше було введено в науковий обіг у 1958 році британським соціологом Майклом Янгом.

Сучасна вітчизняна політологічна думка надає таке визначення меритократії: це «принцип державного правління, згідно з яким керівні посади в державі мають займати найбільш здібні, кваліфіковані особи незалежно від інших якостей, таких як походження, багатство тощо» [6, с. 441]. Тлумачний словник української мови визначає меритократію як владу, соціальний прошарок та принцип управління [7].

А. Вулдрідж, сучасний американський соціально-політичний мислитель, обґрунтовуючи меритократію як принцип та ідеологію, яка є найближчою до універсальної в сучасному світі, в якому «Демократія відступає. Лібералізм ледь тримається. Капіталізм втратив свій глянець», наголошує на чотирьох властивостях/перевагах меритократичного суспільства. Воно забезпечує можливість кожній людині «просунутися в житті завдяки своїм природним талантам», «намагається гарантувати рівність можливостей, надаючи загальну освіту», «забороняє дискримінацію на основі раси, статі, й інших несуттєвих ознак», «надає роботу на основі відкритого конкурсу, а не покровительства чи кумівства». Отже, найбільш привабливою, універсальною в сучасному світі, на думку А. Вулдріджа, є ідея та принцип, ідеологія меритократії, згідно з якою «становище людини в суспільстві має залежати від поєднання її здібностей та зусиль» [3, с. 7].

На думку українських експертів, «Ідея меритократії полягає в тому, що розвиток суспільства залежить від використання людського потенціалу, сполучення інтелекту та влади. <...> Меритократія встановлює в суспільстві справедливість, оскільки за неї отримання владних ресурсів не залежить від привілеїв, родинних чи дружніх зв'язків, майнового стану тощо» [6, с. 441].

Концепція військової кадрової політики, наголошуючи на необхідності кардинальних змін у ставленні до людини у Збройних Силах України, вводить принцип меритократичного управління кар'єрою військовослужбовців як «обов'язковий до виконання», приписуючи «забезпечувати його неухильне дотримання» [2, с. 5].

Практична реалізація меритократичного принципу управління кар'єрою в силових структурах багато в чому зумовлюється специфікою функцій, соціального призначення військової організації як соціального інституту та специфікою принципу єдиноначальності, який є фундуєм для військово-професійної діяльності.

Військова організація як соціальний інститут за головну місію має забезпечення безпеки суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз. На відміну від різноманітних комерційних/прибуткових організацій, діяльність яких розгортається в конкурентному середовищі, військова організація як державна та неприбуткова існує в просторі, який конкуренції як такої не передбачає. Законодавче чітко визначено та розмежовано функції кожного зі складників сектора безпеки та оборони України. Якщо комерційна організація незалежно від умов мирного чи воєнного часу не може собі дозволити нехтування людським капіталом (фахівцями, які забезпечують прибуток, конкурентоспроможність організації), то значущість військових професіоналів, мотивованих фахівців, які спроможні завдяки своїм компетентностям забезпечити суспільство дуже специфічним продуктом – безпекою, усвідомлюється і суспільством, і самою структурою лише за умов очевидної реальності безпекових загроз. Людський капітал військової організації як тему та проблему було дійсно усвідомлено на державному та інституціональному рівнях лише з часів розгортання бойових дій на тренах країни, особливо широкомасштабних, про що свідчать Концепція військової кадрової політики та «Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони» (2024).

І якщо, загалом, наявна управлінська культура в сучасній Україні оцінюється фахівцями як така, що має чисельні деструктивні наслідки, серед яких найбільш загрозливими

є «родинність, земляцька солідарність, клановість» [8], то за умов закритості військової сфери та сили традицій у ній ці деструктивні управлінські практики гранично загострюються через фундууючі для силових структур принципи ієрархічності та єдиноначальності.

Єдиноначальність – принцип, який є конститууючим у військовій справі, він визначає всю специфіку військово-соціального управління. Остаточне рішення в будь-якому разі приймає одна особа – командир/начальник. І все добре, якщо ця людина компетентна та високоморальна. Але які наслідки матиме рішення, якщо цей керівник нехтує мораллю та її вимогами? Чи буде реалізовано у практиках управління кар'єрою підлеглих меритократичний принцип, якщо цей керівник має інакші установки, цілі й принципи, якщо для нього персональні інтереси перевищують службові інтереси? Питання риторичні, відповіді очевидні. Недарма одним із головних принципів, що їх приписують Кодекси доброчесної/етичної поведінки військових посадових осіб, затверджені ще у 2017 році для Збройних сил та Національної гвардії України, є принцип пріоритету службових інтересів, який «передбачає виявлення абсолютної відданості державним інтересам країни, свідоме підпорядкування власних інтересів суспільним вимогам та державним пріоритетам...» [9, с. 2; 10, с. 2].

Тридцять чотири роки Незалежності українська армія базувалась не стільки на принципі підпорядкування, скільки «слухняності». У чому вбачаємо принципову відмінність? Підпорядкування – обов'язкова вимога військової служби, обов'язкова умова успішності виконання службових та службово-бойових завдань. Це запорака порядку, законності, дисципліни. Переродження підпорядкування у слухняність – це результат нехтування офіцером персональною і соціальною відповідальністю заради персональних преференцій. Офіцер перетворюється на «зручного» виконавця для вищих начальників. А «незручні», хоча й компетентні та принципові, шансів на просування та кар'єрне зростання просто не мають.

І нині (станом на 2025 рік) у національних силових структурах, за твердженням військових фахівців, «У прийнятті кадрових рішень продовжують мати місце корупційні прояви, особисті взаємини, соціальні зв'язки, політичні замовлення тощо» [11, с. 103]. Усі ці негативні прояви щільно пов'язані з потуранням базових демократичних принципів, зловживаннями та корупцією, з якою боротьба в силових структурах, та й в українському суспільстві загалом триває вже не одне десятиліття.

У національних контекстах досить типовим явищем став непотизм, зміст якого Тлумачний словник української мови розкриває як «надання родичам або знайомим посад незалежно від їхніх здібностей. Заміщення посад за протекцією, влаштування родичів на вигідні посади, кумівство» [7]. Енциклопедія сучасної України доповнює це визначення ще як «Надання родичам або знайомим пріоритетних позицій та преференцій у розподілі матеріальних благ, посад, прибутків, власності та земельних ділянок незалежно від їхніх професійних здатностей та здібностей» [8].

Інтерпретація фундаментальних ідей щодо сутності меритократії в контексті завдань військово-соціального управління дозволяє побачити, що меритократичний принцип управління кар'єрою військових – це передусім певна стратегія, яку має реалізовувати військова організація. З одного боку, військова організація «має цілеспрямовано опікуватися підготовкою суб'єктів влади» (військових керівників: командирів, начальників), а з іншого, – «створювати умови для найбільш обдарованих особистостей, які у вільній конкурентній боротьбі мають довести своє право посісти гідне місце» у військовій ієрархії [6, с. 441].

Водночас інституціональний рівень, визначаючи стратегічні цілі та орієнтації у військово-соціальному управлінні, сам по собі не здатний забезпечити в повній мірі реалізацію

меритократичного принципу в управлінні. Важливе значення має персональний рівень – військові керівники/командири, від установок та діяльності яких напряму залежить реалізація цього принципу в управлінських практиках – або його формальне дотримання, або відвертий саботаж.

За твердженням фахівців науково-дослідного відділу військової кар'єри Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України, «кар'єра військовослужбовця має подвійний зміст. По-перше, вона складається із зацікавленості керівництва військової частини (корабля), військового навчального закладу (установи) у просуванні по службі саме тих військовослужбовців, які мають високі показники в бойовій підготовці, володіють багатим професійним, бойовим досвідом та особистісним потенціалом. По-друге, зі спрямованості самого військовослужбовця до повної реалізації набутого військово-професійного потенціалу або ж певної зміни характеру військово-професійної діяльності шляхом переміщення (ротації)» [5, с. 2].

Не заперечуючи наявності цих двох складників, вважаємо, що їх варто розглядати не стільки як «подвійний зміст кар'єри військовослужбовця» скільки як взаємозв'язок, взаємозумовленість реалізації меритократичного принципу управління кар'єрою на двох рівнях: інституціональному/організаційному та персональному. Очевидно, що військовослужбовець не зможе реалізувати свій потенціал, якщо у військовій організації управління кар'єрою здійснюється «в рамках патерналістських і сімейно-кланових систем розподілу благ та кар'єрного зростання» [12, с. 6]. Водночас, які би сприятливі умови для кар'єрного зростання не створювала військова організація, якщо конкретна людина (військовослужбовець) не буде вважати за потрібне нарощувати свої професійні компетентності, емоційний інтелект, лідерські якості тощо, напевно чи можна розраховувати на значні позитивні зрушення.

Тут радше простежується логіка взаємної відповідальності, взаємної зацікавленості, що, до речі, зафіксоване ще в одному важливому (на думку авторів дослідження, революційному) принципі Концепції військової кадрової політики – принципі «збалансованості, оптимального поєднання інтересів, <...> взаємної відповідальності конкретної фізичної особи у статусі військовослужбовця або працівника та Міністерства оборони щодо виконання своїх обов'язків та зобов'язань» [2, с. 4].

На думку авторів, питання «кращості» у військово-соціальному середовищі має вирішуватися через єдність декількох складників/показників, що зумовлене специфікою військово-професійної діяльності, зокрема управлінської.

Коли йдеться про меритократичний принцип управління кар'єрою військовослужбовця, маємо розуміти, що йдеться про просування військовослужбовця по сходах посадової ієрархії, яка в силових структурах постає як ієрархія влади, починаючи від посад сержантського складу, молодших офіцерів тактичного рівня і до ключових посад стратегічного рівня управління.

Військова служба як така – це не тільки діяльність із забезпечення безпеки. Це – простір чисельних і різноманітних соціальних взаємодій: як всередині військового підрозділу/структури, так і між військовим підрозділом/структурою та різноманітними соціальними групами та соціальними інститутами під час виконання службових та службово-бойових завдань.

У контексті соціальних взаємодій, особливо за умов підвищених ризиків та загроз для життя й здоров'я, гранично значущими стають морально-етичні якості, соціальний та емоційний інтелект як обов'язкові складники військово-професійних компетентностей. Від рішень, які будуть приймати військові (від сержантів до офіцерів вищої ланки управ-

ління), залежатиме життя та здоров'я, честь і гідність (і підлеглого особового складу, і цивільних), суспільна довіра та імідж силових структур, безпека суспільства і держави.

Що стосується військово-професійних компетентностей, натеper наявні чітко визначені критерії оцінювання у форматі професійних стандартів для всіх рівнів вищої військової освіти кожної з військових спеціальностей, згідно з якою проводиться оцінювання компетентностей: майбутніх офіцерів (перший бакалаврський рівень вищої освіти), офіцерів оперативного рівня (другий магістерський рівень вищої освіти) та офіцерів-слухачів ад'юнктури (третій освітньо-науковий рівень вищої освіти). Згідно з цими стандартами випускники вищих військових навчальних закладів – майбутні офіцери тактичного рівня, крім суто військових, мають володіти також компетентностями, які можна ідентифікувати як такі, що свідчать про наявність соціального та емоційного інтелекту, сформованість морально-етичної складової частини військово-професійних компетентностей.

У такому разі особливих проблем з оцінюванням військово-професійних якостей/компетентностей молодшого офіцерського складу, хоча б за формальними показниками, не виникає. Є оцінки в дипломі, формально зафіксоване все, що відповідає вимогам посади: освіта, звання, участь у бойових діях, попередня посада тощо.

На думку авторів дослідження, значні проблеми виникають, коли йдеться про необхідність визначити «найкращих» на посади оперативного та стратегічного рівнів, особливо ключові.

Одним із дієвих механізмів розв'язання такої проблеми стало введення в систему вищої військової освіти нового складника – професійної військової освіти (системи L-курсів), яка передбачає підвищення кваліфікації офіцерського складу протягом усієї службової кар'єри, починаючи з курсів для взводів (L1A), рот (L1B) та командирів роти (L1C) та завершуючи курсами для вищого офіцерського складу (курси L4 та L5), з її вимогами до компетентностей військовиків, насамперед тактичних і лідерських. Критерії оцінювання лідерських якостей військовиків, що надає професійна військова освіта, – це вже долаання меж формалізму.

Але, вважаємо, що для дійсної реалізації вимог меритократичного принципу в управлінні кар'єрою військовослужбовців цього недостатньо. Необхідно під час оцінювання/атестації офіцерського складу, визначення кращих – дійсних військових лідерів, проводити об'єктивне оцінювання за чітко визначеними об'єктивними критеріями/показниками рівня сформованості емоційного та соціального інтелекту, морально-етичних якостей.

Емоційний та соціальний інтелект натеper фахівці обґрунтовують як необхідні у формуванні soft skills (м'яких компетентностей) військовиків, які постають «як єдність трьох груп професійно необхідних навичок/компетентностей: комунікації, управління й особистої ефективності» та визнаються необхідною умовою формування військового лідерства [13, с. 282].

Емоційний інтелект постає як важливий показник відповідності вимогам меритократичності. Але в національних силових структурах емоційний інтелект як показник не враховується під час призначення на посади, в тому числі ключові. Хоча саме для людини, від здатності якої контролювати свої емоції, надавати адекватну самооцінку, враховувати емоційні складники взаємовідносин, залежить не тільки успішність бойових операцій, а й долі людей. Емоційний інтелект у певних (екстремальних) ситуаціях може поставати як вирішальний.

Натеper наявні різноманітні методики (тестування, опитувальники), які дозволяють з достатнім рівнем достовірності вимірювати рівень EQ, розкриваючи здатність людини розуміти та керувати власними емоціями (тест Майєра-Саловея-Карузо/MSCEIT), про-

водити самооцінювання, зокрема оцінювати саморегуляцію та соціальні навички (тест Emotional Quotient Inventory/EQ-i або опитувальник Self-Report Emotional Intelligence Test/SREIT), розуміти відносини, що репрезентуються в емоціях, і керувати своїми емоціями (тест Н. Холла).

Проблема реалізації меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовця за цим показником полягає «лише» в тому, щоб на інституціональному/організаційному рівні було би прийнято рішення щодо включення емоційного інтелекту як обов'язкового показника в процедури атестації військових кадрів та під час призначення на посади.

Що стосується соціального інтелекту, вважаємо його не менш значущим показником меритократичності у військовій сфері. Керівник (командир/начальник) – людина, яка має здійснювати функції військово-соціального управління. Без здатності вірно інтерпретувати ситуацію, розуміти поведінку підлеглих та інших осіб, адекватно оцінювати взаємовідносини в підпорядкованому підрозділі та в соціальному просторі, без здатності діяти згідно з логікою змінюваної ситуації тощо, тобто всього того, що вкладається в зміст поняття «соціальний інтелект», командир/начальник не зможе забезпечити той рівень ефективності управління, який є адекватним безпековим викликам сьогодення.

Натепер теоретична думка надає чималу кількість методик, переважно тестових (Гілфорда, Саллівана, Стернберга, Матсона, Тромсо та ін.), які дозволяють з достатньою надійністю вимірювати соціальний інтелект. Тут ситуація практичної реалізації меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовця аналогічна ситуації з емоційним інтелектом.

Морально-етичні якості військовослужбовців – особлива проблема. До останнього наявною була тенденція на ставлення військових до морально-етичної проблематики як до другорядної. Лише реалії сучасних бойових дій примусили військових визнати реальний сенс та життєву значущість базових морально-етичних цінностей військової служби. Лише у 2020 році Доктрина військового лідерства для Збройних Сил України наголосила на тому, що «основою військового лідерства є довіра» та визначила військове лідерство як «цілеспрямований вплив військовослужбовців різних категорій <...> на особовий склад шляхом підтримання довіри і поваги...» [14, с. 6].

Нині цінність моральності військового керівника не підлягає сумніву. Але змістовність понять «відповідальність офіцера», «військова честь і гідність» та інших більшістю офіцерського складу не усвідомлюється. Як нагальне завдання сьогодення постає необхідність надання етичної освіти всім категоріям військовослужбовців: від офіцерів вищого стратегічного рівня управління до солдатсько-старшинського складу. Показовим у цьому відношенні є досвід «створення при Військовій академії США у Вест-Пойнті спеціального Центру військової професії та етики (Center for the Army Profession and Etic, CAPE), який опікується широким колом проблем армійської етики, пропонує спеціальні ініціативи та програми, спрямовані на усвідомлення військовими сутності армійської етики в дії» [15, с. 331].

Значущість і одночасно складність урахування морально-етичного складника меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовця прокоментуємо на прикладі соціальної відповідальності офіцера. Її особливістю є те, що соціальні наслідки рішень та дій військового керівника є неочевидними. Як зазначають автори статті, присвяченої дослідженню соціальної відповідальності військових, «соціальні наслідки здатні проявлятися не тільки тут і тепер. Ці наслідки розгортаються в часі, вони мають пролонгований характер і можуть проявлятися у відкритих або латентних формах <...> вони можуть

бути неочевидними для самого суб'єкта соціальної дії, оскільки він може і не відчувати безпосередньо на собі всієї негативності наслідків. Наслідки можуть відчувати інші. Серед таких негативних наслідків можуть бути зниження мотивації у виконанні військового обов'язку, формальне (байдуже) ставлення до будь-яких наказів та розпоряджень, прихований саботаж, невиконання чинного наказу, дезертирство, самогубство тощо» [16, с. 115]. До цього ряду можемо додати іміджеві втрати військового підрозділу/військової організації, втрати довіри населення національним силовим структурам.

Водночас, коли йдеться про об'єктивне оцінювання морально-етичних якостей, якими мають володіти військові лідери – «найкращі» претенденти на посади, виникають чисельні проблеми: за якими критеріями/показниками може бути здійснено об'єктивне оцінювання морально-етичних якостей військовослужбовця? хто саме буде надавати цю оцінку, якими є його морально-етичні якості? наскільки ці оцінки будуть компетентними, незаангажованими? наскільки це буде здійснюватися в інтересах структури/підрозділу, а не в особистих інтересах того, хто оцінює? тощо.

Отже, відкритим і дуже проблематичним, на думку авторів пропонованого дослідження, є саме оцінювання і врахування морально-етичного складника у всіх процедурах, пов'язаних із практичною реалізацією меритократичного принципу управління кар'єрою військовослужбовців.

Висновки та перспективи. Проведений у дослідженні аналіз дозволяє стверджувати так:

1. Меритократичний принцип управління кар'єрою військовослужбовців набуває особливого сенсу в реаліях сучасної України, що закріплює нова Концепція військової кадрової політики як реалізація нової парадигми управління в національних силових структурах.

2. Специфіка реалізації меритократичного принципу управління кар'єрою у військовій сфері потребує під час проведення атестацій й оцінювання військових кадрів та прийняття кадрових рішень урахування, крім суто військових якостей, здібностей, вмінь, емоційного та соціального інтелекту, морально-етичних якостей як обов'язкових складників військово-професійних компетентностей військовослужбовця.

3. Об'єктивність та достатню достовірність оцінки соціального та емоційного інтелекту претендентів на посаду здатні забезпечити сучасні методики, які довели свою дієвість і які варто використовувати в силових структурах.

4. Об'єктивне оцінювання морально-етичного складника військово-професійних компетентностей офіцерського складу постає як вкрай складне завдання, що не підлягає формалізації та точному вимірюванню.

5. Показником високого рівня вірогідності морально-етичної компетентності військового керівника може стати оцінка його морально-етичних якостей, що надають колишні підлеглі в ситуації повної незалежності від даного керівника.

6. Перспективними вважаємо дослідження, які будуть спрямовані на подальше розроблення методик оцінювання морально-етичних якостей військового керівника

Практична реалізація меритократичного принципу в національних силових структурах сприятиме підвищенню конкурентоспроможності військовиків, мотивації на розвиток та накопичення власних ресурсів, що сприятиме підвищенню якості персоналу силових структур та безпеці країни.

Список використаної літератури

1. Севрук І.І., Соколовська Ю.В., Чупрінова Н.Ю. Людиноцентризм як стратегія змін в управлінських практиках силових структур України. *Global trends in science and education : Proceedings of the 5th International scientific and practical conference*. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2025. С. 941–945. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-global-trendsin-science-and-education-2-4-06-2025-kiyiv-ukrayina-arhiv/>
2. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, затверджена наказом Міністра оборони України від 27.10.2023 р. 61 с. № 637/нм. URL: https://www.mil.gov.ua/content/tenders/koncepcia_kadr_29012024.pdf
3. Вулдрідж А. Влада гідних. Як меритократія створила сучасний світ. Київ : Наш формат, 2024. 480 с.
4. Охотникова О. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до підбору кадрів у системі публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 31–36.
5. Шиляєв Ю.В., Ємцов А.А., Мирончук А.П. Принципи управління кар'єрою військово-вслужбовців на період дії правового режиму воєнного стану (стану війни). *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/23792/23763>
6. Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець та ін. Київ : Парламентське видавництво, 2011. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Levenets_Yurii/Politychna_entsyklopediia.pdf
7. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%8F>
8. А.М. Єрмоленко, В.А. Ребкало. Непотизм. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. : І.М. Дзюба та ін. ; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2021. URL: <https://esu.com.ua/article-73668>
9. Кодекс етичної поведінки військових посадових осіб та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, у Національній гвардії України (від 03.05.2017 р.). 2017. 24 с. URL: <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojfohoefgiehjai/index.html>
10. Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: Постанова Міноборони України (від 15.03.2017 р.). 2017. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/corruption/Codecs.pdf>
11. Русенко Н.В. Обґрунтування властивостей системи управління кар'єрою офіцерського складу Збройних Сил України через її декомпозицію. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. №. 1(80). С. 103–114. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/103-114>.
12. Мамчин М.М. Меритократичний підхід до управління на різних рівнях у спіральній динаміці. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.89.
13. Севрук І., Соколовська Ю., Чупрінова Н. Формування soft skills у новій освітній парадигмі підготовки офіцерів НГУ. *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2021. Вип. 36. Т. 3. С. 275–284. URL: https://www.apfn-journal.in.ua/archive/36_2021/part_3/48.pdf

14. Доктрина розвитку військово лідерства у Збройних силах України. 2020. URL: https://dovidnykmpz.info/wp-content/uploads/2020/12/Doktryna_rozvytku_viyskovoho_liderstva_v_Zbroynykh_sylakh_Ukrainy_compressed.pdf
15. Sevruc I., Sokolovska Y., Chuprynova N., Pylypenko V. Ethical education of the military: NATO experience and Ukrainian practice. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. Vol 13. № 1. 2021. P. 324–348. DOI: <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1/375>.
16. Севрук І.І., Соколовська Ю.В., Чупрінова Н.Ю. Формування соціальної відповідальності у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2021. Вип.38. С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.38.14>

THE MERITOCRATIC PRINCIPLE IN CAREER MANAGEMENT AND ITS IMPLEMENTATION WITHIN UKRAINE'S SECURITY FORCES

Yuliia Sokolovska, Iryna Sevruc, Nataliia Chuprynova

*National Academy of the National Guard of Ukraine,
Faculty of Humanities, Department of Social and Humanitarian Disciplines
Zakhysnykiv Ukrainy square, 3, 61001, Kharkiv, Ukraine*

The purpose of the current study is to analyze the specific meritocratic principle in career management of military personnel and its implementation; to substantiate the moral and ethical dimension, emotional and social intelligence as necessary evaluation indicators/criteria applied to personnel decision-making.

The study employs specific historical, interdisciplinary and systemic approaches. The research methods applied are philosophical reflection, document analysis, synthesis, monitoring and observation.

The originality of study findings is as follows: 1) the peculiarities of the meritocratic principle within career management of military personnel were analyzed; 2) the conditionality of this principle was proved by the specifics of the social purpose and functions of the military organization as a social institution and the peculiarities of the principle of unity of command; 3) the necessity of unity of the military organization's strategy (at institutional/organizational level) was proven and the significance of values of an individual military leader (personal level) in the practice of implementing the meritocratic principle in career management was substantiated; 4) the factors that negatively influence the possibility of effective implementation of this principle such as corruption, abuse of power, conflict of interest, nepotism, etc. were identified; 5) the necessity of taking into account social and emotional intelligence, moral and ethical indicators as mandatory indicators of compliance with the position was substantiated; 6) the difficulty in defining clear criteria and objective measurement of moral and ethical qualities of a commanding officer was revealed; 7) it was proposed to consider the assessment given by subordinates to the moral and ethical qualities of a military leader when making personnel decisions.

The prospect of the study is scientific research aimed at further development of methods for assessing the moral and ethical qualities of a military leader with regard to either peacetime or wartime.

Key words: meritocracy, meritocratic principle management, social intelligence of serviceman, emotional intelligence of serviceman, moral and ethical qualities of serviceman, human-centric culture of military and social management.