

Оцінювання навченості офіцерів під час підбору на посади в органах військового управління

Officer Position-Relevant Capability as an Indicator for Selection to Positions in Military Command and Control Bodies

Олена Чайковська

старший викладач кафедри менеджменту персоналу і підготовки військ (сил), e-mail: 000p@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

Olena Chaikovska

Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Troop (Force) Training, e-mail: 000p@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0656-9105>

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: July 27, 2026 | Revised: August 25, 2026 | Accepted: August 31, 2026

УДК 355.233.2:355.35

DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.4.16>

Мета роботи. Удосконалити методіку визначення показника навченості осіб офіцерського складу під час підбору на посади в органах військового управління. Це передбачає уточнення змісту поняття, виокремлення посадово-релевантних компонентів, обґрунтування системи часткових показників та порядку їх інтегрування в узагальнений показник за функціональним профілем посади.

Метод дослідження. Теоретичний аналіз доктринальних і нормативно-правових документів; систематизація та узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, функціональна декомпозиція службових завдань офіцера органу військового управління; моделювання; нормування часткових показників та адитивна агрегація.

Результати дослідження. Уточнено зміст поняття “навченість офіцера органу військового управління”, обґрунтовано систему з п’яти часткових показників та розроблено формалізовану залежність для розрахунку інтегрального показника з урахуванням вагових коефіцієнтів, некомпенсаторного коефіцієнта критичної придатності та подальшої інтерпретації за шкалою Харрінгтона.

Практична цінність дослідження. Запропонована методика може використовуватися для оцінювання навченості осіб офіцерського складу під час підбору на посади в органах військового управління, визначення їх посадово-релевантної спроможності та обґрунтування кадрових рішень. Отриманий показник може застосовуватися як складова інтегрального рейтингу кандидата і як вхідний параметр для подальшого вирішення завдання розстановки офіцерів.

Тип статті. Теоретичний.

Purpose. Improve the methodology for determining the level of training of officers during the selection process for positions in military command structures. This involves clarifying the concept, identifying position-relevant components, justifying a system of sub-indicators, and establishing the procedure for integrating them into an overall indicator based on the functional profile of the position.

Method. Theoretical analysis of doctrinal and regulatory documents; systematization and synthesis of scholarly sources; comparative analysis; functional decomposition of the official duties of an officer in a military command structure; modeling; standardization of partial indicators; and additive aggregation.

Results. The definition of the concept “competence of a military command officer” has been clarified, a system of five sub-indicators has been substantiated, and a formalized relationship has been developed for calculating the integral indicator, taking into account weighting coefficients, a non-compensatory coefficient of critical fitness, and subsequent interpretation on the Harrington scale.

Practical Implications. The proposed methodology can be used to assess the competence of officers during the selection process for positions in military command structures, to determine their job-relevant capabilities, and to support personnel decisions. The resulting score can be used as a component of a candidate’s comprehensive rating and as an input parameter for subsequent officer assignment decisions.

Paper Type. Theoretical.

Ключові слова: персонал; органи військового управління; підбір; розстановка; призначення на посаду; навченість; підготовка.

Key words: Personnel; Military Command and Control Bodies; Recruitment; Deployment; Appointment to a Position; Proficiency; Training.

Вступ

Результативність діяльності органів військового управління Збройних Сил України в умовах правового режиму воєнного стану залежить від здатності офіцерського складу швидко, обґрунтовано та узгоджено виконувати службові завдання в межах управлінського циклу. На стратегічному рівні це відповідає завданням розвитку людського капіталу в силах оборони України: оперативна ціль 2.3 “Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року” (Міністерство оборони України, 2024) передбачає удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що потребує не лише організації навчання, а й об’єктивного встановлення його

результату. Водночас оперативна ціль 3.2 зазначеної Стратегії орієнтує на розвиток системи управління військовою кар'єрою, у межах якої особливого значення набувають прозорі й формалізовані підходи до оцінювання кандидатів, їх рейтингового порівняння та обґрунтованого призначення на посади. Саме тому визначення показника навченості осіб офіцерського складу є необхідним інструментом поєднання результатів підготовки з кадровим рішенням щодо підбору на посади в органах військового управління.

Водночас згідно з положеннями чинних доктринальних документів кадрове рішення щодо призначення офіцера на посаду має враховувати відповідність кандидата вимогам конкретної посади, його підготовленість і здатність виконувати завдання за призначенням. Доктрина “Комплектування персоналом” (Генеральний штаб Збройних Сил України, 2026) акцентує, що призначення персоналу на посади здійснюється відповідно до компетентностей, результатів підготовки та потреб військових організаційних структур, а Доктрина “Управління кар'єрою персоналу” (Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України & Кадровий центр Збройних Сил України, 2026) пов'язує кадрове рішення з паспортом військової посади, у якому визначаються вимоги до кандидатів. Отже, оцінювання навченості кандидата не може залишатися загальним показником теоретичної обізнаності: воно має бути пов'язане з функціями органу військового управління, рівнем управлінської відповідальності та функціональними обов'язками за посадою.

У наявних методичних підходах навченість військовослужбовця найчастіше подається через традиційну структуру “знання – уміння і навички”, проте для оцінювання кандидатів на посади в органах військового управління вона потребує уточнення. Сучасний офіцер органу військового управління виступає не виконавцем окремих операцій, а суб'єктом цілісного управлінського циклу: він аналізує обстановку, формує висновки, готує пропозиції, розробляє управлінські документи, організує взаємодію та контролює виконання завдань у міжфункціональному середовищі. Знання керівних документів є лише передумовою такої діяльності, а не її змістом.

Метою статті є удосконалення методики визначення показника навченості осіб офіцерського складу під час підбору на посади в органах військового управління шляхом розроблення системи часткових показників, що відображають функціональний зміст службової діяльності. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: проаналізувати наукові та доктринальні підходи до оцінювання професійної підготовленості, компетентності та кадрової придатності офіцерів; уточнити зміст поняття “навченість офіцера органу військового управління”; обґрунтувати систему часткових показників навченості; запропонувати формалізовану залежність для розрахунку інтегрального показника; визначити напрями практичного використання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту показника навченості офіцера органу військового управління та його поданні як інтегральної функціональної характеристики, що має посадово-релевантну структуру. Запропоновано систему часткових показників, яка відображає управлінський цикл органу військового управління: застосування доктринально-нормативних положень, виконання функціональних обов'язків за посадою, оперативно-аналітичну роботу, участь у плануванні, організацію взаємодії та контроль виконання завдань. Додатковим елементом новизни є введення коефіцієнта критичної придатності, який дозволяє враховувати не лише середній рівень набраних балів, а й наявність або відсутність помилок, несумісних із позитивним кадровим рішенням.

Огляд літератури

Аналіз наукових праць і доктринальних документів за напрямом дослідження свідчить, що питання оцінювання навченості офіцера перебуває на перетині кількох науково-практичних площин: військової освіти, оперативної підготовки, кадрового менеджменту, оцінювання

військовослужбовців, управління кар'єрою тощо. Саме тому огляд літератури доцільно будувати не лише навколо поняття “навченість”, а й на основі аналізу того, як у сучасних наукових дослідженнях та доктринах трактується готовність офіцера до виконання своїх обов'язків.

Першу групу джерел становлять вітчизняні доктринальні документи. Тимчасова доктрина “Застосування сил оборони України” (Головне оперативне управління Генерального штабу Збройних Сил України & Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, 2025) визначає загальну закономірність підготовки сил оборони до застосування та підкреслює роль органів військового управління у плануванні, керівництві та управлінні військами (силами). Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України (Президент України, 2019) закріплює за ним функції планування оборони держави, стратегічного планування застосування Збройних Сил України та інших складових сил оборони, координації і контролю за виконанням завдань у сфері оборони, а також оцінювання воєнно-стратегічної обстановки, аналізу і прогнозу форм та способів збройної боротьби. Ці положення визначають нормативно-правові засади, згідно з якими офіцер органу військового управління має бути готовий не лише виконувати індивідуальні завдання, а й брати участь в аналітичних, планових та контрольних процесах.

Другу групу джерел становлять документи стосовно організації підготовки. “Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України” (Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України & Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, 2020) виокремлює індивідуальну підготовку військовослужбовців органів військового управління та колективну підготовку органів військового управління. “Настанова з оперативної підготовки у Збройних Силах України” (Генеральний штаб Збройних Сил України, 2021) деталізує форми такої підготовки: штабні тренування, командно-штабні навчання, командно-штабні воєнні ігри, групові та індивідуальні оперативні літучки, централізовану підготовку органу військового управління, а також порядок перевірки, оцінки, обліку та аналізу результатів. Отже, саме оперативна підготовка є методичною основою для побудови інструментів оцінювання навченості кандидатів на посади в органах військового управління.

Третю групу джерел становлять документи з менеджменту персоналу, комплектування та управління кар'єрою. Доктрина “Менеджмент персоналу” (Головнокомандувач Збройних Сил України, 2025) розглядає управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, використання, розвиток і збереження людського капіталу, що охоплює планування, організацію, реалізацію і контроль процесів комплектування, підготовки та управління кар'єрою персоналу. Доктрина “Комплектування персоналом” (Генеральний штаб Збройних Сил України, 2026) визначає комплектування як гарантоване забезпечення Збройних Сил України та інших складових сил оборони персоналом, необхідним для виконання завдань, а серед основних складових процесу називає визначення потреби в персоналі, відбір, підготовку персоналу до служби та у процесі її проходження, а також призначення на посади. У Доктрині “Управління кар'єрою персоналу” (Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України & Кадровий центр Збройних Сил України, 2026) паспорт військової посади визначається як документ, що містить стислий опис посади та перелік вимог і компетенцій до кандидатів. В цілому, зазначені доктринальні документи створюють підстави для розуміння того, що показник навченості повинен оцінювати не абстрактну підготовленість офіцера, а відповідність його знань, умінь і навичок вимогам конкретної посади.

Важливе значення має також дослідження в галузі педагогіки та компетентнісного навчання. Так, наприклад, Р. Бакуменко та В. Ягупов (2020) у своїй праці обґрунтовують організаційно-педагогічні умови розвитку професійної компетентності фахівців інформаційно-аналітичного забезпечення, наголошуючи на системному, компетентнісному, контекстному,

андрагогічному та суб'єктно-діяльнісному підходах: професійна компетентність розглядається не як сума знань, а як здатність діяти в конкретному професійному контексті.

Окремої уваги заслуговують сучасні дослідження, адаптовані до умов правового режиму воєнного стану. Так, у праці О. А. Георгадзе та співавторів (2025) обґрунтовано методичний підхід щодо оцінювання кандидатів на командні посади (зокрема командира бригади), де акцентується на необхідності врахування бойового досвіду та навченості. Водночас специфіка саме штабної діяльності та роботи в органах військового управління в цьому контексті потребує подальшої деталізації. Разом з тим, проблематиці оцінювання підготовленості органів військового управління присвячено й праці О. А. Георгадзе та О. А. Салаша (2022), у яких ефективність оперативної підготовки декомпоновано на стан індивідуальної та колективної підготовки, а в межах оцінювання стандартів колективної підготовки запроваджено бінарний індекс валідності кінцевого результату за критично важливими елементами. Водночас ці підходи оцінюють готовність органу військового управління як колективу й не виокремлюють індивідуальної, посадово-релевантної навченості кандидата.

Методологічну основу для побудови інтегральних показників становлять праці з теорії оцінювання складних систем. У навчальному посібнику Ю. Л. Барабаша (1999) розглядаються показники ефективності, середньозважені показники, критерії придатності та оптимальності.

Закордонні джерела демонструють поступовий перехід від формального кадрового обліку до компетентнісного та талант-орієнтованого управління офіцерським корпусом. У документах армії США ADP 6-22 "Army Leadership and the Profession" та AR 350-1 "Army Training and Leader Development" (Department of the Army, 2019, 2025) підготовка лідера розглядається як безперервний процес, що поєднує професійну військову освіту, індивідуальну підготовку, практичний досвід і саморозвиток. DA PAM 600-3 "Officer Talent Management" (Headquarters, Department of the Army, 2023) вводить поняття управління талантами, де талант офіцера розглядається через поєднання знань, умінь, поведінкових проявів і потенціалу, які мають відповідати характеристикам конкретної посади.

Окреме значення має Army Command Assessment Program (Morgado & O'Brien, 2025; Association of the United States Army, 2025), яку у 2025 році було формалізовано як централізовану програму скринінгу кандидатів на командні й лідерські посади. У публікаціях Military Review наголошується, що ця програма передбачає багатокомпонентне оцінювання, яке охоплює професійні, когнітивні, психологічні, морально-етичні та поведінкові характеристики кандидата.

Британська доктринальна база, зокрема Army Leadership Doctrine, Army Leadership Code та British Army Leader Competency Framework (Centre for Army Leadership, 2015, 2024; Ministry of Defence, 2021), визначає: професійна придатність лідера розкривається через поєднання характеру, знань і дії, а розвиток компетентностей здійснюється протягом усієї кар'єри. Для органів військового управління особливо значущим є положення про те, що офіцер має не лише керувати, а й професійно взаємодіяти, підтримувати рішення, діяти в межах спільної мети та виконувати функцію учасника командної роботи.

Закордонні дослідження військового відбору та оцінювання персоналу підтверджують доцільність переходу від узагальненого оцінювання кандидата до визначення посадово-релевантних компонентів його професійної ефективності. Зокрема, Т. L. Russell, М. J. Ingerick та L. G. Barron (2023) обґрунтовують необхідність виокремлення специфічних компонентів виконання діяльності для військового відбору і класифікації. R. Saibert (2019) розглядає підходи до визначення компетентностей військових професіоналів у сфері командування та управління в операціях. Дослідження Т. Н. Skoglund та співавторів (2021) засвідчує зв'язок особистісних характеристик кандидатів з оцінками, які вони отримують у процесі відбору офіцерів. У свою чергу, J. Raudeliūnienė, Ž. Tunčikienė та R. Petrusėvičius (2013) розглядають

оцінювання компетентностей військовослужбовців професійної служби як інструмент підвищення результативності кадрового менеджменту у збройних силах.

У науковій літературі з військового планування людських ресурсів простежується перехід від прогнозно-описових моделей до інтегрованих оптимізаційних підходів. Так, S. Gass (1991) систематизує основні типи моделей військового планування персоналу, зокрема марковські, мережеві та мережеподібні моделі цільового програмування; Т. Henry та А. Ravindran (2005) демонструють застосування цільового програмування до планування набору офіцерів; А. Hall і М. Fu (2015) розглядають оптимізацію профілю офіцерського корпусу за званням, спеціальністю, віком і досвідом. Окремий напрям становлять імітаційні та динамічні моделі: V. Jnitova та ін. (2017) узагальнюють застосування системної динаміки, агентного та дискретно-подієвого моделювання у військовому кадровому плануванні, а М. Zais і D. Zhang (2016) використовують марковський ланцюг і стохастичне динамічне програмування для аналізу рішень військовослужбовців щодо продовження служби або звільнення. Практичне використання цільового програмування для підтримки кадрових рішень показано також у роботі N. Bastian та ін. (2015) на прикладі медичного департаменту армії США. На цьому тлі підхід O. Mazari Abdessameud, F. Van Utterbeeck та M.-A. Guerry (2022) вирізняється тим, що поєднує стратегічне й оперативне планування в єдиній моделі потокової мережі та змішаного цілочисельного цільового програмування, спрямованій на узгодження наявного і потрібного кадрового ресурсу з урахуванням різних характеристик персоналу. З позиції формування компетентностей офіцера показовим є дослідження A. Meerits та K. Kivipõld (2020), проведене в Естонських силах оборони. Автори оцінювали лідерські компетентності командирів першого рівня за трьома поведінковими вимірами: завдання, зміни та відносини, причому оцінювання здійснювалося на основі сприйняття підлеглих.

Дослідження L. Magnussen, O. Voe та G.-E. Torgersen (2023), виконане на матеріалах Норвезької військової академії, звертає увагу на вплив освітнього та оцінювального середовища на розвиток майбутніх офіцерів. Автори показують, що надмірно конкурентне середовище та жорстка рейтингова політика можуть послаблювати довіру, стримувати навчання на помилках і знижувати якість лідерського розвитку.

Праця М. С. Bularca та співавторів (2024), присвячена впливу пандемії COVID-19 на розвиток практичних навичок у військових закладах освіти Румунії, підтверджує, що практичні навички майбутніх офіцерів не можуть формуватися лише через засвоєння теоретичних знань. Автори відносять до них ухвалення рішень, комунікацію, розв'язання конфліктів, делегування, здатність мотивувати та діяти у змодельованих професійних ситуаціях.

У польському дослідженні A. Taurogińska-Stich, A. Michaluk та J. Martusewicz (2024) обґрунтовано необхідність ідентифікації лідерських компетентностей офіцерів з урахуванням актуальних загроз і потреб Збройних Сил Республіки Польщі. Автори підкреслюють зв'язок між компетентнісною моделлю, освітнім процесом і адаптацією майбутнього офіцера до служби.

Отже, аналіз літератури засвідчує наявність достатньої доктринальної та наукової бази для побудови формалізованого показника навченості офіцера органу військового управління. Водночас виявлено методичну прогалину: у наявних підходах бракує системи часткових показників, які б відображали саме зміст діяльності офіцера органу військового управління та дозволяли використовувати результат оцінювання в подальшій рейтинговій і оптимізаційній моделі кадрового рішення.

Методологія дослідження

Матеріалами дослідження стали нормативно-правові та доктринальні документи Збройних Сил України, наукові праці з питань оцінювання кандидатів на посади, професійної компетентності, оперативної підготовки, військового лідерства, оцінювання складних систем і планування людських ресурсів у військовій сфері. Основну увагу приділено документам, що

визначають діяльність органів військового управління, організацію оперативної підготовки, комплектування персоналом і управління кар'єрою персоналу.

У процесі дослідження використано метод теоретичного аналізу для вивчення наукових джерел і доктринальних положень; метод систематизації для групування джерел за напрямками їх методичного значення; функціональну декомпозицію для виокремлення складових навченості офіцера органу військового управління; метод порівняльного аналізу для порівняння вітчизняної доктринальної бази з принципами армій США та Великої Британії; метод моделювання для визначення формалізованих взаємозв'язків комплексного показника; а також обґрунтовано доцільність подальшого застосування методів експертного оцінювання для уточнення вагових коефіцієнтів.

Результати

У чинних доктринальних і керівних документах з питань підготовки Збройних Сил України термін “навченість” використовується як характеристика результату підготовки військовослужбовців, однак не подається як окрема термінологічна дефініція. Водночас його зміст може бути розкритий через нормативне розуміння підготовки, а для органу військового управління – оперативної (колективної та індивідуальної) підготовки військовослужбовців органів військового управління. Так, у “Доктрині з організації підготовки у Збройних Силах України” (Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України & Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, 2020) оперативна підготовка визначена як цілеспрямований та організований процес навчання військовослужбовців органів військового управління, а одним з її основних завдань визначено підвищення рівня навченості військовослужбовців органів військового управління.

“Настанова з оперативної підготовки у Збройних Силах України” (Генеральний штаб Збройних Сил України, 2021) також розглядає оперативну підготовку як цілеспрямований та організований процес навчання і виховання військовослужбовців, а також злагодження органів військового управління з метою досягнення їх готовності до виконання завдань за призначенням. Серед завдань оперативної підготовки визначено підвищення рівня навченості військовослужбовців органів військового управління, набуття, підтримання та вдосконалення рівня злагодженості, навчання службових осіб порядку підготовки і методики проведення заходів оперативної підготовки.

З огляду на вищевказане, навченість офіцера органу військового управління доцільно розглядати як результат цілеспрямованої індивідуальної та колективної підготовки, що проявляється у здатності виконувати завдання за призначенням у межах конкретної посади. Такий підхід узгоджується з нормативними документами.

Проте навченість кандидата на посаду офіцера органу військового управління доцільно розглядати не лише як запас знань і суто біографічний факт проходження підготовки, а як актуальну, перевірену здатність кандидата перетворювати засвоєні знання, уміння й навички на правильні дії в межах конкретної посадової діяльності. Навченість є результатом підготовки, а не самим процесом навчання. За своєю формою це поняття має ретроспективний зміст, оскільки відображає стан, сформований унаслідок попереднього навчання, підготовки та практичного тренування. Водночас за функціональним призначенням воно є прогностичним, оскільки оцінювання навченості здійснюється не для фіксації факту навчання, а для передбачення того, як кандидат діятиме під час виконання типових або ускладнених завдань за посадою.

Навченість не існує як абстрактна універсальна характеристика офіцера. Вона завжди має предметну і посадову прив'язку: офіцер може бути навчений аналізувати обстановку, готувати управлінські документи, формувати пропозиції, організовувати взаємодію або контролювати виконання завдань тощо. Саме ця посадова конкретність відрізняє навченість від ерудиції,

загального інтелекту чи формального освітнього рівня. Якщо освіта засвідчує, що кандидат здобув певний рівень освітньої підготовки, а досвід підтверджує його участь у відповідній діяльності в минулому, то навченість показує, що кандидат здатний виконати необхідну дію зараз, у межах функціональних обов'язків та конкретних вимог майбутньої посади.

Необхідно зауважити, що навченість може бути достовірно встановлена лише через діяльність або її результат. Знання можна перевірити шляхом тестування, досвід – підтвердити документально, однак навченість виявляється насамперед у процесі виконання завдання: під час аналізу вихідних даних, формування висновків, підготовки пропозицій, розроблення управлінського документа, організації взаємодії та контролю. Саме тому індивідуальна оперативна літучка, ситуаційне завдання, робота з документами, кейс або інший діяльнісний формат оцінювання є основним способом виявлення навченості кандидата на посаду офіцера органу військового управління.

Важливою властивістю навченості є її динамічність. На відміну від освіти, яка не втрачає юридичного факту після здобуття, навченість може знижуватися без практики, оновлення знань і підтримання відповідних умінь та навичок. Саме тому показник навченості має визначатися на дискретний момент часу. Така часова прив'язка відображає сутнісну рису поняття: рівень навченості, встановлений сьогодні, не гарантує збереження тієї самої здатності через тривалий проміжок часу без відповідної підготовки або практичного застосування.

Отже, *навченість офіцера органу військового управління можна визначити як актуальну, посадово-релевантну і продемонстровану через діяльність здатність застосовувати знання, уміння й навички для правильного, своєчасного та обґрунтованого виконання завдань, властивих визначеній посаді в органі військового управління.* У цьому контексті навченість відображає розрив між формальним знанням і здатністю діяти, на який звертав увагу G. Ryle (1949): "солдат не стає проникливим генералом лише через схвалення стратегічних принципів Клаузевіца; він також має бути компетентним застосовувати їх, а знання того, як застосовувати максими, не може бути зведене до прийняття цих чи будь-яких інших максим або виведене з них". Цей вислів засвідчує давно відому істину: сам факт знання правил, принципів і процедур не гарантує здатності кандидата діяти результативно в умовах реальної управлінської діяльності. Знання принципів саме по собі ще не означає спроможності компетентно застосовувати їх у конкретній ситуації. Тому ерудований кандидат без здатності до практичної дії ще не є достатньо навченим, а виконавець без розуміння змісту дій є лише натренованим. Навченість поєднує обидва виміри – осмислене знання і здатність до його правильного практичного застосування.

Показник навченості офіцера органу військового управління пропонується декомпонувати на часткові показники, які відображають основні напрями його спроможності: доктринально-нормативну, функціонально-посадову, оперативно-аналітичну, планувально-штабну навченість, а також навченість організації взаємодії та контролю. Така структура дозволяє оцінити рівень засвоєння кандидатом відповідних знань та здатність застосовувати їх у процесі виконання посадових обов'язків в органі військового управління (таблиця 1).

Таблиця 1: Часткові показники навченості офіцера органу військового управління

Частковий показник	Зміст показника та орієнтовні індикатори	Форми і способи оцінювання
$N_1(t)$ — доктринально-нормативна навченість	Здатність застосовувати положення доктрин, настанов, статутів, нормативно-правових актів і керівних документів до виконання службових завдань в органі військового управління. <i>Індикатори:</i> правильне визначення релевантних керівних документів; розуміння	Тестування; мінікейси; усне обґрунтування застосування документа; розбір службової ситуації; контрольне заняття; індивідуальна оперативна літучка.

Частковий показник	Зміст показника та орієнтовні індикатори	Форми і способи оцінювання
	порядку дій за ними; урахування повноважень посадових осіб; дотримання встановлених процедур підготовки та виконання завдань.	
$N_2(t)$ — функціонально-посадова навченість	Відповідність знань, умінь і навичок кандидата вимогам паспорта військової посади, функціональним обов'язкам та типовим завданням за посадою в органі військового управління. <i>Індикатори:</i> знання функціональних обов'язків; розуміння меж відповідальності; здатність діяти в ролі відповідної службової особи; виконання завдань у межах визначеного функціонального напрямку.	Посадове тестування; ситуаційне завдання за функціональним напрямом; аналіз типових документів; експертний чеклист; індивідуальна оперативна літучка.
$N_3(t)$ — оперативно-аналітична навченість	Здатність аналізувати та з'ясувати отримане завдання, оцінити обстановку, визначити основні чинники, ризики, обмеження, припущення та інформаційні прогалини, сформулювати висновки для подальшої підготовки пропозицій або прийняття рішення. <i>Індикатори:</i> правильне розуміння замислу старшого начальника; урахування вихідних даних; визначення чинників, що впливають на виконання завдання; логічність висновків.	Індивідуальна оперативна літучка; аналітичний кейс; робота на карті, макеті місцевості або автоматизованому робочому місці; захист висновків; експертна оцінка.
$N_4(t)$ — планувально-штабна навченість	Здатність брати участь у плануванні, готувати елементи управлінських рішень (текстові та графічні), розпорядчі документи, розрахунково-довідкові та інформаційно-аналітичні матеріали тощо відповідно до отриманого завдання. <i>Індикатори:</i> відповідність підготовлених матеріалів замислу та вихідним даним; повнота і структурованість документа; узгодженість висновків і пропозицій; своєчасність виконання.	Штабне ситуаційне завдання; розроблення фрагмента управлінського (розпорядчого) документа; індивідуальна оперативна літучка; штабне або командно-штабне тренування; експертний чеклист.
$N_5(t)$ — навченість організації взаємодії та контролю	Здатність організовувати взаємодію між структурними підрозділами свого, вищого, підпорядкованого та взаємодіючого органів військового управління, уточнювати завдання, визначати порядок обміну інформацією, строки доповідей і заходи контролю виконання рішень. <i>Індикатори:</i> правильне визначення суб'єктів взаємодії; встановлення строків і порядку доповідей; урахування порядку контролю; реагування на відхилення у виконанні завдань.	Імітаційне або ситуаційне завдання; схема взаємодії; таблиця контролю виконання; групова оперативна літучка; штабне або командно-штабне тренування; оцінювання дій у змодельованій ситуації.

Джерело: розроблено авторкою.

Інтегральний показник навченості кандидата на посаду на дискретний момент часу t доцільно визначати за залежністю (1):

$$N(t) = W_{kr} \cdot (\vartheta_1 \cdot N_1(t) + \vartheta_2 \cdot N_2(t) + \vartheta_3 \cdot N_3(t) + \vartheta_4 \cdot N_4(t) + \vartheta_5 \cdot N_5(t)), \quad (1)$$

де $N(t)$ – інтегральний показник навченості кандидата на посаду на дискретний момент часу t ;
 $N_1(t)$ – показник доктринально-нормативної навченості;
 $N_2(t)$ – показник функціонально-посадової навченості;
 $N_3(t)$ – показник оперативно-аналітичної навченості;
 $N_4(t)$ – показник планувально-штабної навченості;
 $N_5(t)$ – показник навченості організації взаємодії та контролю;
 $\vartheta_1, \vartheta_2, \vartheta_3, \vartheta_4, \vartheta_5$ – вагові коефіцієнти відповідних часткових показників;
 W_{kr} – коефіцієнт критичної придатності кандидата.

Вагові коефіцієнти задовольняють умову нормування:

$$\vartheta_1 + \vartheta_2 + \vartheta_3 + \vartheta_4 + \vartheta_5 = 1 \quad (2)$$

Показник доктринально-нормативної навченості $N_1(t)$ характеризує рівень засвоєння кандидатом положень нормативно-правових актів, доктрин, настанов і керівних документів та здатність правильно застосувати їх до конкретної управлінської ситуації, і визначається за формулою (3):

$$N_1(t) = \frac{X_1(t)}{X_{1max}}, \quad (3)$$

де $X_1(t)$ – кількість балів, отримана кандидатом за доктринально-нормативний блок;
 X_{1max} – максимальна кількість балів за цей блок.

Показник функціонально-посадової навченості $N_2(t)$ відображає готовність кандидата виконувати завдання саме за посадою, на яку він розглядається, на основі паспорта військової посади, функціональних обов'язків та типових службових завдань і визначається за формулою (4):

$$N_2(t) = \frac{X_2(t)}{X_{2max}}, \quad (4)$$

де $X_2(t)$ – кількість балів, отримана кандидатом за блок функціонально-посадової навченості;
 X_{2max} – максимальна кількість балів за цей блок.

Часткові показники доктринально-нормативної та функціонально-посадової навченості визначаються як відношення набраних балів до максимально можливих (формули 3–4), оскільки оцінюються переважно тестовими завданнями із сумарним балом. Натомість оперативно-аналітична, планувально-штабна навченість і навченість організації взаємодії та контролю мають діяльнісний характер, тому оцінюються як зважене середнє нормованих оцінок окремих елементів блоку оцінювання (формули 5–7). Кожна оцінка X попередньо нормується до інтервалу $[0; 1]$ як відношення фактичного балу за елемент до максимального. Завдяки цьому всі п'ять часткових показників лежать у межах $[0; 1]$ і є зіставними.

Показник оперативно-аналітичної навченості $N_3(t)$ характеризує здатність кандидата з'ясувати отримане завдання, оцінити обстановку, визначити основні чинники впливу, ризики, обмеження та інформаційні прогалини, сформулювати логічні висновки і підготувати обґрунтовані пропозиції для подальшого прийняття управлінського рішення.

Оскільки оперативно-аналітична діяльність має складну структуру і не може бути достовірно оцінена одним загальним балом, показник $N_3(t)$ доцільно визначати як

середньозважене значення нормованих оцінок за окремими елементами блоку оцінювання оперативно-аналітичної навченості за формулою (5):

$$N_3(t) = \frac{(\sum_{a=1}^{m_3} X_{3a}(t) \cdot \omega_{3a})}{\sum_{a=1}^{m_3} \omega_{3a}} \quad (5)$$

- де $N_3(t)$ – показник оперативно-аналітичної навченості на дискретний момент часу (t) ;
- $X_{3a}(t)$ – нормована оцінка кандидата за a -тий елемент блоку оцінювання оперативно-аналітичної навченості, що набуває значення в інтервалі $[0;1]$;
- ω_{3a} – ваговий коефіцієнт a -того елемента блоку оцінювання оперативно-аналітичної навченості;
- m_3 – кількість елементів блоку оцінювання оперативно-аналітичної навченості;
- $a = 1, 2, \dots, m_3$ – порядковий номер елемента оцінювання.

Планувально-штабна навченість $N_4(t)$ характеризує здатність кандидата брати участь у плануванні, готувати елементи управлінських рішень, розрахунки, довідкові матеріали та проекти документів, і визначається за формулою (6):

$$N_4(t) = \frac{(\sum_{p=1}^{m_4} X_{4p}(t) \cdot \omega_{4p})}{\sum_{p=1}^{m_4} \omega_{4p}} \quad (6)$$

- де $N_4(t)$ – показник планувально-штабної навченості на дискретний момент часу (t) ;
- $X_{4p}(t)$ – нормована оцінка кандидата за p -тий елемент блоку оцінювання планувально-штабної навченості, що набуває значення в інтервалі $[0;1]$;
- ω_{4p} – ваговий коефіцієнт p -того елемента блоку оцінювання планувально-штабної навченості, який відображає його відносну важливість;
- m_4 – кількість елементів блоку оцінювання планувально-штабної навченості;
- $p = 1, 2, \dots, m_4$ – порядковий номер елемента оцінювання.

Навченість організації взаємодії та контролю $N_5(t)$ характеризує здатність кандидата організовувати взаємодію між структурними підрозділами, погоджувати пропозиції, уточнювати завдання, контролювати виконання рішень та визначається за формулою (7):

$$N_5(t) = \frac{(\sum_{w=1}^{m_5} X_{5w}(t) \cdot \omega_{5w})}{\sum_{w=1}^{m_5} \omega_{5w}} \quad (7)$$

- де $N_5(t)$ – показник навченості організації взаємодії та контролю на дискретний момент часу (t) ;
- $X_{5w}(t)$ – нормована оцінка кандидата за w -тий елемент блоку оцінювання навченості організації взаємодії та контролю, що набуває значення в інтервалі $[0;1]$;
- ω_{5w} – ваговий коефіцієнт w -того елемента блоку оцінювання навченості організації взаємодії та контролю, який відображає його відносну важливість;
- m_5 – кількість елементів блоку оцінювання навченості організації взаємодії та контролю;
- $w = 1, 2, \dots, m_5$ – порядковий номер елемента оцінювання.

Коефіцієнт критичної придатності W_{kr} вводиться для недопущення формального зарахування позитивного результату за наявності суттєвих помилок, несумісних із призначенням на відповідну посаду (неправильне розуміння завдання, викривлення вихідних даних, неврахування обмежень старшого начальника, порушення процедури погодження, підготовка документа з помилками, що змінюють зміст управлінського рішення).

Критичні елементи виокремлюються в кожному з п'яти блоків. Для кожного блоку b формується частковий індикатор критичної придатності $W_b \in \{0; 1\}$, який дорівнює одиниці, якщо виконано всі критично важливі елементи блоку, і нулю якщо хоча б один із них не виконано.

У практичній реалізації узагальнений коефіцієнт зручно обчислювати як добуток часткових індикаторів критичної придатності за окремими блоками (формула 8):

$$W_{kr} = W_1 \cdot W_2 \cdot W_3 \cdot W_4 \cdot W_5, \quad (8)$$

Критичний фільтр застосовується лише один раз — на рівні блоків, через індикатори $W_b \in \{0; 1\}$, які агрегуються у W_{kr} (формула 8) і входять до підсумкової залежності (1) єдиним множителем.

Усередині часткових показників (формули 5 – 7) критичні коефіцієнти не дублюються, що унеможливує подвійне врахування однієї й тієї самої помилки та зберігає коректність нормування результату до інтервалу $[0; 1]$. Кандидат може мати достатньо високий середній бал, але помилка у критично важливому елементі робить його результат непридатним для позитивного кадрового висновку за конкретною посадою.

Запропонований некомпенсаторний фільтр узгоджується з наявною практикою оцінювання підготовки органів військового управління: у методиці О. А. Георгадзе та О. А. Салаша (2022) для оцінювання виконання стандарту колективної підготовки використано бінарний індекс валідності кінцевого результату, що зумовлює нульове значення оцінки розділу за невиконання критично важливих елементів.

Для практичного застосування моделі зміст оціночного листа доцільно будувати за логікою управлінського циклу органу військового управління. Кожен розділ оціночного листа містить критично важливі елементи, інші елементи та шкалу оцінювання. Критично важливі елементи виконують функцію методичного фільтра: якщо кандидат не виконав хоча б один із них, результат за відповідним блоком не зараховується як позитивний (таблиця 2).

Таблиця 2: Орієнтовна структура оціночного листа індивідуальної оперативної літучки

Розділ оціночного листа	Критично важливі елементи	Інші елементи оцінювання
Аналіз отриманого завдання	Правильне визначення сутності завдання; урахування мети, обмежень і строків.	Визначення вихідних даних; формулювання уточнювальних питань; розподіл інформації за значущістю.
Оцінювання ситуації (обстановки)	Виявлення ключових чинників, що впливають на виконання завдання.	Оцінювання ризиків; визначення інформаційних прогалин; формування припущень.
Формування висновків і пропозицій	Логічний зв'язок між аналізом, висновками та пропозиціями.	Обґрунтованість варіантів дій; прогноз наслідків; визначення пріоритетів.
Відпрацювання службового (бойового) документа	Відсутність помилок, що спотворюють зміст управлінського рішення.	Структурованість документа; стислий виклад; відповідність формату; своєчасність підготовки.
Організація взаємодії та контролю	Правильне визначення підрозділів взаємодії та контрольних термінів.	Уточнення відповідальних; порядок доведення інформації; контрольна таблиця; реагування на зміну в обстановці.

Джерело: розроблено авторкою.

Вагові коефіцієнти часткових показників доцільно визначати з урахуванням функціонального профілю посади, який формується на підставі військово-облікової спеціальності, паспорта військової посади, функціональних обов'язків та рівня органу військового управління. Для посад оперативно-аналітичного спрямування більшу вагу мають оперативно-аналітична та планувально-штабна навченість; для посад кадрового, організаційного спрямування – функціонально-посадова та доктринально-нормативна навченість; для посад координаційно-контрольного спрямування – навченість організації взаємодії та контролю виконання завдань; для посад забезпечення – функціонально-посадова навченість і здатність організовувати взаємодію між структурними підрозділами. Для формалізації процедури визначення ваг доцільно застосовувати методи експертного ранжування, попарного порівняння або безпосереднього оцінювання з перевіркою узгодженості експертних суджень. Орієнтовні набори ваг наведено в таблиці 3.

Таблиця 3: Орієнтовне налаштування вагових коефіцієнтів залежно від функціонального профілю посади

Функціональний профіль посади	Орієнтовні вагові коефіцієнти	Методична логіка
Оперативно-аналітичний / планувальний	$\vartheta_1 = 0,20$; $\vartheta_2 = 0,15$; $\vartheta_3 = 0,30$; $\vartheta_4 = 0,25$; $\vartheta_5 = 0,10$.	Пріоритет аналізу обстановки, формування висновків, підготовки пропозицій, планувальних документів і управлінських рішень.
Організаційно-кадровий	$\vartheta_1 = 0,25$; $\vartheta_2 = 0,30$; $\vartheta_3 = 0,15$; $\vartheta_4 = 0,15$; $\vartheta_5 = 0,15$.	Пріоритет знання нормативних процедур, вимог посади, порядку комплектування, кадрового супроводження та роботи з персоналом.
Координаційно-контрольний	$\vartheta_1 = 0,20$; $\vartheta_2 = 0,15$; $\vartheta_3 = 0,20$; $\vartheta_4 = 0,20$; $\vartheta_5 = 0,25$.	Пріоритет організації взаємодії, доведення завдань, контролю строків, узгодження дій і реагування на зміну в обстановці.
Інформаційно-аналітичний / розвідувальний	$\vartheta_1 = 0,20$; $\vartheta_2 = 0,15$; $\vartheta_3 = 0,35$; $\vartheta_4 = 0,20$; $\vartheta_5 = 0,10$.	Пріоритет роботи з інформацією, оцінювання обстановки, виявлення ризиків, інформаційних прогалин і підготовки аналітичних висновків.
Логістичний / технічний / забезпечувальний	$\vartheta_1 = 0,20$; $\vartheta_2 = 0,30$; $\vartheta_3 = 0,10$; $\vartheta_4 = 0,15$; $\vartheta_5 = 0,25$.	Пріоритет функціонально-посадової відповідності, знання спеціальних процедур забезпечення, узгодження дій і контролю виконання завдань.

Джерело: розроблено авторкою.

Наведені вагові коефіцієнти мають орієнтовний характер і відображають експертно-логічну модель значущості часткових показників для різних функціональних профілів посад. Остаточне визначення ваг доцільно здійснювати шляхом експертного опитування представників органів військового управління, підрозділів персоналу і фахівців підготовки з подальшою перевіркою узгодженості експертних суджень.

Для якісної інтерпретації інтегрального показника навченості офіцера органу військового управління доцільно використовувати шкалу бажаності Харрінгтона (Harrington, 1965). Оскільки показник $N(t)$ нормований у межах від 0 до 1, його значення може бути безпосередньо співвіднесене з інтервалами цієї шкали. Застосування шкали бажаності Харрінгтона забезпечує

уніфіковану інтерпретацію результатів оцінювання та дає змогу порівнювати показник навченості з іншими нормованими показниками, що використовуються в загальній методиці підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління.

Таблиця 4: Інтерпретація інтегрального показника навченості за шкалою бажаності Харрінгтона

Значення інтегрального показника $N(t)$	Якісна характеристика рівня навченості офіцера органу військового управління
$0,00 \leq N(t) < 0,20$	критично низький рівень
$0,20 \leq N(t) < 0,37$	низький рівень
$0,37 \leq N(t) < 0,63$	базовий рівень
$0,63 \leq N(t) < 0,80$	достатній рівень
$0,80 \leq N(t) \leq 1,00$	високий рівень

Джерело: адаптовано авторкою за шкалою бажаності Харрінгтона.

У межах запропонованої методики критично низький, низький і базовий рівні навченості свідчать про недостатню готовність кандидата до виконання посадових обов'язків (службових або бойових завдань) за відповідною посадою в органі військового управління та потребують додаткової підготовки і наступного повторного оцінювання. Достатній рівень свідчить про здатність кандидата виконувати типові завдання за посадою, а високий рівень – про сформовану спроможність діяти в умовах складної управлінської ситуації, інформаційної невизначеності та міжфункціональної взаємодії. Наявність хоча б однієї критичної помилки, що зумовлює $W_{kr} = 0$ незалежно від середньозваженого значення часткових показників означає, що результат оцінювання не може бути зарахований як позитивний для відповідної посади до повторного оцінювання або додаткової підготовки кандидата. У такому випадку інтегральний показник $N(t)$ набуває нульового значення або розглядається як такий, що не підтверджує навченість кандидата. Це дає змогу уникнути ситуації, коли високий середній бал за окремими елементами формально компенсує помилку, несумісну з виконанням критично важливих завдань в органі військового управління.

Для демонстрації практичного застосування методики розглянемо умовного кандидата на посаду оперативно-аналітичного профілю в Головному управлінні Генерального штабу Збройних Сил України. За результатами оцінювання кандидат отримав такі нормовані значення часткових показників: $N_1(t) = 0,80$; $N_2(t) = 0,75$; $N_3(t) = 0,86$; $N_4(t) = 0,82$; $N_5(t) = 0,70$. Для оперативно-аналітичного профілю посади прийнято такі вагові коефіцієнти: $\vartheta_1 = 0,20$; $\vartheta_2 = 0,15$; $\vartheta_3 = 0,30$; $\vartheta_4 = 0,25$; $\vartheta_5 = 0,10$. Критичних помилок під час виконання завдання не встановлено, тому $W_{kr} = 1$. Тоді інтегральний показник навченості становитиме:

$$N(t) = 1 \cdot (0,20 \cdot 0,80 + 0,15 \cdot 0,75 + 0,30 \cdot 0,86 + 0,25 \cdot 0,82 + 0,10 \cdot 0,70) = 0,81$$

Отримане значення відповідає високому рівню навченості за шкалою Харрінгтона та може бути підставою для позитивного висновку щодо посадово-релевантної навченості кандидата.

Валідація запропонованої методики повинна здійснюватися за трьома напрямками: змістовою, експертною та критеріальною валідністю. Змістова валідність передбачає перевірку відповідності часткових показників фактичному змісту діяльності офіцера органу військового управління та вимогам паспорта військової посади. Експертна валідність забезпечується шляхом залучення фахівців оперативної підготовки, підрозділів персоналу і представників підрозділів підготовки до оцінювання повноти, релевантності та вагомості показників. Критеріальна валідність може бути перевірена шляхом зіставлення отриманих значень інтегрального показника навченості з результатами подальшого виконання службових завдань офіцерами, призначеними на відповідні посади.

Надійність моделі доцільно перевіряти через повторне оцінювання кандидатів за однаковими або еквівалентними ситуаційними завданнями, порівняння результатів незалежних експертів та аналіз узгодженості їхніх оцінок. Для блоків оперативно-аналітичної, планувально-штабної навченості і навченості організації взаємодії та контролю, що мають діяльнісний характер особливого значення набуває міжекспертна узгодженість, оскільки ці показники визначаються не лише тестовими балами, а й оцінюванням якості аналітичних висновків, підготовлених документів, організації взаємодії та контролю виконання завдань.

Обговорення

Отримані результати узгоджуються з логікою сучасних досліджень військового підбору, у яких професійна придатність кандидата розглядається як сукупність посадово-релевантних компонентів. Запропонований показник дозволяє пов'язати оцінювання навченості з конкретним управлінським циклом органу військового управління. Це підвищує практичну придатність результату для кадрового рішення, оскільки показує не лише рівень підготовленості кандидата, а й характер його можливої службової поведінки в типових і проблемних ситуаціях діяльності органу військового управління.

Методично важливим є те, що оцінювання навченості не зводиться до перевірки обсягу теоретичних знань або формальної ерудиції кандидата. Для офіцера органу військового управління критичними є не стільки окремі помилки у відтворенні термінів, скільки здатність правильно опрацьовувати вихідні дані, формувати на їх основі обґрунтовані висновки, пропозиції, проекти документів і планувати (проводити) контрольні дії. Тому запропонована модель поєднує рейтингову логіку з критичним фільтром: кандидат отримує кількісну оцінку, але окремі помилки зберігають статус неприйнятних незалежно від суми набраних балів.

Порівняно з компетентнісними моделями, які застосовуються у зарубіжних військових структурах, запропонований підхід має вузьку прикладну спрямованість: він виокремлює саме навченість як складову його професійної придатності до конкретної посади.

Практичним результатом застосування методики для органу військового управління є отримання числового значення показника навченості та формування обґрунтованого висновку щодо того, які саме складові посадової діяльності кандидат здатний виконувати на достатньому рівні, які потребують донавчання, та які містять критичні ризики для призначення на відповідну посаду.

Обмеженням дослідження є те, що запропонована методика має теоретико-методичний характер, вона охоплює лише показник навченості як одну зі складових інтегрального рейтингу кандидата під час підбору на посаду. Крім того, наведені вагові коефіцієнти мають орієнтовний характер і потребують уточнення для різних функціональних профілів посад на основі експертного оцінювання та практичної апробації. Перспективами подальших досліджень є перевірка методики на матеріалах оцінювання кандидатів, уточнення критично важливих елементів для різних груп посад, перевірка міжекспертної узгодженості та включення показника навченості до загальної моделі інтегрального рейтингу кандидата.

Висновки

У статті обґрунтовано доцільність визначення показника навченості осіб офіцерського складу під час підбору на посади в органах військового управління. Навченість запропоновано розглядати як актуальну, посадово-релевантну та підтверджену через діяльність, здатність кандидата застосовувати знання, уміння й навички для виконання завдань, притаманих конкретній посаді.

Основним результатом дослідження є уточнена методика визначення інтегрального показника навченості, що передбачає врахування п'яти часткових показників: доктринально-нормативну, функціонально-посадову, оперативно-аналітичну, планувально-штабну

навченість, а також навченість організації взаємодії та контролю виконання завдань. Запропонований підхід поєднує нормування часткових показників, застосування вагових коефіцієнтів і коефіцієнта критичної придатності, що дає змогу враховувати як загальний рівень підготовленості кандидата, так і наявність помилок, несумісних із позитивним кадровим рішенням.

Перспективами подальших досліджень є створення методики підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України та її практична верифікація.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Автори заявляють, що використовували ШІ для перевірки правопису та пошуку ресурсів.

Список використаних джерел

- [1] Бакуменко, Р., & Ягупов, В. (2020). Вимоги сучасних методологічних підходів до організаційно-педагогічних умов розвитку професійної компетентності фахівців інформаційно-аналітичного забезпечення. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 29(1), 160–167. <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/29.209306>
- [2] Барабаш, Ю. Л. (1999). *Основи теорії оцінювання ефективності складних систем (методологія військово-наукових досліджень)*. Національна академія оборони України.
- [3] Генеральний штаб Збройних Сил України. (2021). *Настанова з оперативної підготовки у Збройних Силах України (ВКДП 7-00(171)03.02)*. Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [4] Генеральний штаб Збройних Сил України. (2026). *Доктрина “Комплектування персоналом” (ОП 1-0(163))*. Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [5] Георгадзе, О. А., Горбач, Р. Я., & Чайковська, О. Є. (2025). Методичний підхід щодо оцінювання кандидатів на посаду командира бригади в умовах правового режиму воєнного стану. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*, 1(84), 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148>.
- [6] Георгадзе, О. А., & Салаш, О. А. (2022). Обґрунтування сукупності показників до комплексної методики оцінювання ефективності оперативної підготовки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 3(88), 5–17.
- [7] Георгадзе, О. А., & Салаш, О. А. (2022). Часткова методика оцінювання стану колективної підготовки органів військового управління. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 77, 161–171. <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2022/77-14>.
- [8] Головне оперативне управління Генерального штабу Збройних Сил України, & Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України. (2025). *Тимчасова доктрина “Застосування сил оборони України” (ОП 01-0.01 / АJP-01(F))*. Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [9] Головне управління доктрин та підготовки Генерального штабу Збройних Сил України, & Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України. (2020).

- Доктрина з організації підготовки у Збройних Силах України (ВКП 7-00(03).01). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [10] Головне управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України, & Кадровий центр Збройних Сил України. (2026). Доктрина “Управління кар’єрою персоналу” (ОП 1-0(450)). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [11] Головнокомандувач Збройних Сил України. (2025). Доктрина “Менеджмент персоналу” (ОП 1-0). Генеральний штаб Збройних Сил України.
- [12] Міністерство оборони України. (2024). Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року : затв. наказом Міністерства оборони України від 26.12.2024 № 862/нм, зі змінами.
- [13] Президент України. (2019). Про Положення про Генеральний штаб Збройних Сил України : Указ Президента України від 30 січня 2019 року № 23/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23/2019>.
- [14] Association of the United States Army. (2025, February 6). Army formalizes Command Assessment Program. AUSA. URL : <https://www.ausa.org/news/army-formalizes-command-assessment-program>.
- [15] Bastian, N. D., McMurry, P., Fulton, L. V., Griffin, P. M., Cui, S., Hanson, T., & Srinivas, S. (2015). The AMEDD uses goal programming to optimize workforce planning decisions. *Interfaces*, 45(4), 305–324. <https://doi.org/10.1287/inte.2014.0779>.
- [16] Bularca, M. C., Bumbuc, S., Barsan, G., Coman, C., Bucoi, A., Hertanu, A., Netedu, A., & Aron, I. (2024). The influence of COVID-19 on the learning and developing processes of practical skills in military educational institutions. *Frontiers in Education*, 9, Article 1332850. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1332850>.
- [17] Centre for Army Leadership. (2015). The Army Leadership Code: An Introductory Guide (AC 72021). British Army.
- [18] Centre for Army Leadership. (2024). The British Army Leader Competency Framework (AC 72279). British Army.
- [19] Department of the Army. (2019). ADP 6-22: Army Leadership and the Profession. Headquarters, Department of the Army.
- [20] Department of the Army. (2025). AR 350-1: Army Training and Leader Development. Headquarters, Department of the Army.
- [21] Gass, S. I. (1991). Military manpower planning models. *Computers & Operations Research*, 18(1), 65–73. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(91\)90043-Q](https://doi.org/10.1016/0305-0548(91)90043-Q).
- [22] Hall, A. O., & Fu, M. C. (2015). Optimal Army officer force profiles. *Optimization Letters*, 9(8), 1769–1785. <https://doi.org/10.1007/s11590-015-0947-7>.
- [23] Harrington, E. C. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494–498.
- [24] Headquarters, Department of the Army. (2023). DA PAM 600-3: Officer Talent Management. Army Publishing Directorate.
- [25] Henry, T., & Ravindran, A. (2005). A goal programming application for Army officer accession planning. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 43(2), 111–119. <https://doi.org/10.1080/03155986.2005.11732720>.
- [26] Jnitova, V., Elsayah, S., & Ryan, M. (2017). Review of simulation models in military workforce planning and management context. *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 14(4), 447–463. <https://doi.org/10.1177/1548512917704525>.
- [27] Magnussen, L. I., Boe, O., & Torgersen, G.-E. (2023). Agon — Are military officers educated for modern society? *Education Sciences*, 13(5), Article 497. <https://doi.org/10.3390/educsci13050497>.

- [28] Mazari Abdessameud, O., Van Utterbeeck, F., & Guerry, M.-A. (2022). Military human resource planning through flow network modeling. *Engineering Management Journal*, 34(2), 302–313. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1900660>.
- [29] Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953–970. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>.
- [30] Ministry of Defence. (2021). *Army Leadership Doctrine (AC 72029)*. British Army.
- [31] Morgado, A., & O'Brien, B. (2025). The Army's Command Assessment Program: The Doctrinal Foundation. *Military Review*. URL : <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2025-OLE/Command-Assessment-Program/>.
- [32] Raudeliūnienė, J., Tunčikienė, Ž., & Petrusėvičius, R. (2013). Competency assessment of professional military service in Lithuanian armed forces. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 3(1), 61–71. [https://doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1\(7\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1(7)).
- [33] Russell, T. L., Ingerick, M. J., & Barron, L. G. (2023). Defining occupation-specific performance components for military selection and classification. *Military Psychology*, 35(4), 295–307. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2065901>.
- [34] Ryle, G. (1949). *The Concept of Mind*. Hutchinson.
- [35] Saibert, R. (2019). The approach to defining the competencies for military professionals in command and control in military operations. *Vojenské rozhledy*, 28(1), 30–47. <https://doi.org/10.3849/2336-2995.28.2019.01.030-047>.
- [36] Skoglund, T. H., Fosse, T. H., Lang-Ree, O. C., Martinsen, O. L., & Martinussen, M. (2021). Candidate personality traits associated with ratings in a military officer selection setting. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), Article 7. <https://doi.org/10.16993/sjwop.135>.
- [37] Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A., & Martusewicz, J. (2024). The identification of officers' leadership competencies in the face of current threats — An educational aspect. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 213(3), 93–114. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7562>.
- [38] Zais, M., & Zhang, D. (2016). A Markov chain model of military personnel dynamics. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1863–1885. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1108533>.

References

- [1] Bakumenko, R., & Yahupov, V. (2020). Vymohy suchasnykh metodolohichnykh pidkhodiv do orhanizatsiino-pedahohichnykh umov rozvytku profesiinoi kompetentnosti fakhivtsiv informatsiino-analitychnoho zabezpechennia [Requirements of contemporary methodological approaches to organizational and pedagogical conditions for developing the professional competence of information and analytical support specialists]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 29(1), 160–167. <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/29.209306>. [in Ukrainian].
- [2] Barabash, Yu. L. (1999). *Osnovy teorii otsiniuvannia efektyvnosti skladnykh system (metodolohiia viiskovo-naukovykh doslidzhen)* [Fundamentals of the theory of evaluating the effectiveness of complex systems]. National Defence Academy of Ukraine [in Ukrainian].
- [3] General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2021). *Nastanova z operativnoi pidhotovky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (VKDP 7-00(171)03.02)* [Guidelines for operational training in the Armed Forces of Ukraine]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].
- [4] General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026). *Doktryna "Komplektuvannia personalom" (OP 1-0(163))* [Doctrine "Personnel Manning"]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.

- [5] Heorhadze, O. A., Horbach, R. Ya., & Chaikovska, O. Ye. (2025). Metodychnyi pidkhyd shchodo otsiniuvannia kandydativ na posadu komandira bryhady v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [A methodological approach to assessing candidates for the position of brigade commander under martial law]. *Collection of Scientific Papers of the Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*, 1(84), 140–148. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2025-1-84/140-148>.
- [6] Heorhadze, O. A., & Salash, O. A. (2022). Obgruntuvannia sukupnosti pokaznykiv do kompleksnoi metodyky otsiniuvannia efektyvnosti operatyvnoi pidhotovky [Substantiation of the set of indicators for a comprehensive methodology for assessing the effectiveness of operational training]. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Military and Technical Sciences*, 3(88), 5–17 [in Ukrainian].
- [7] Heorhadze, O. A., & Salash, O. A. (2022). Chastkova metodyka otsiniuvannia stanu kolektyvnoi pidhotovky orhaniv viiskovoho upravlinnia [A partial methodology for assessing the state of collective training of military command and control bodies]. *Collection of Scientific Papers of the Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 77, 161–171. <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2022/77-14>. [in Ukrainian].
- [8] Main Operational Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, & Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine. (2025). *Tymchasova doktryna "Zastosuvannia syl oborony Ukrainy"* (OP 01-0.01 / AJP-01(F)) [Temporary Doctrine "Employment of the Defence Forces of Ukraine"]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [9] Main Directorate of Doctrines and Training of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, & Centre for Operational Standards and Training Methodology of the Armed Forces of Ukraine. (2020). *Doktryna z orhanizatsii pidhotovky u Zbroinykh Sylakh Ukrainy (VKP 7-00(03).01)* [Doctrine on the organization of training in the Armed Forces of Ukraine]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine [in Ukrainian].
- [10] Main Personnel Directorate of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, & Personnel Centre of the Armed Forces of Ukraine. (2026). *Doktryna "Upravlinnia kar'ieroiu personalu"* (OP 1-0(450)) [Doctrine "Personnel Career Management"]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [11] Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. (2025). *Doktryna "Menedzhment personalu"* (OP 1-0) [Doctrine "Personnel Management"]. General Staff of the Armed Forces of Ukraine.
- [12] Ministry of Defence of Ukraine. (2024). *Stratehiia zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh oborony Ukrainy na period do 2032 roku: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26 hrudnia 2024 roku № 862/nm* [Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the Defence Forces of Ukraine for the period until 2032: Order of the Ministry of Defence of Ukraine No. 862/nm of December 26, 2024]. Ministry of Defence of Ukraine.
- [13] President of Ukraine. (2019). *Pro Polozhennia pro Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 sichnia 2019 roku № 23/2019* [On the Regulation on the General Staff of the Armed Forces of Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 23/2019 of January 30, 2019].
- [14] Association of the United States Army. (2025, February 6). Army formalizes Command Assessment Program. AUSA. <https://www.ausa.org/news/army-formalizes-command-assessment-program>.
- [15] Bastian, N. D., McMurphy, P., Fulton, L. V., Griffin, P. M., Cui, S., Hanson, T., & Srinivas, S. (2015). The AMEDD uses goal programming to optimize workforce planning decisions. *Interfaces*, 45(4), 305–324. <https://doi.org/10.1287/inte.2014.0779>.

- [16] Bularca, M. C., Bumbuc, S., Barsan, G., Coman, C., Bucoi, A., Hertanu, A., Netedu, A., & Aron, I. (2024). The influence of COVID-19 on the learning and developing processes of practical skills in military educational institutions. *Frontiers in Education*, 9, Article 1332850. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1332850>.
- [17] Centre for Army Leadership. (2015). The Army Leadership Code: An Introductory Guide (AC 72021). British Army.
- [18] Centre for Army Leadership. (2024). The British Army Leader Competency Framework (AC 72279). British Army.
- [19] Department of the Army. (2019). ADP 6-22: Army Leadership and the Profession. Headquarters, Department of the Army.
- [20] Department of the Army. (2025). AR 350-1: Army Training and Leader Development. Headquarters, Department of the Army.
- [21] Gass, S. I. (1991). Military manpower planning models. *Computers & Operations Research*, 18(1), 65–73. [https://doi.org/10.1016/0305-0548\(91\)90043-Q](https://doi.org/10.1016/0305-0548(91)90043-Q).
- [22] Hall, A. O., & Fu, M. C. (2015). Optimal Army officer force profiles. *Optimization Letters*, 9(8), 1769–1785. <https://doi.org/10.1007/s11590-015-0947-7>.
- [23] Harrington, E. C. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494–498.
- [24] Headquarters, Department of the Army. (2023). DA PAM 600-3: Officer Talent Management. Army Publishing Directorate.
- [25] Henry, T., & Ravindran, A. (2005). A goal programming application for Army officer accession planning. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 43(2), 111–119. <https://doi.org/10.1080/03155986.2005.11732720>.
- [26] Jnitova, V., Elsayah, S., & Ryan, M. (2017). Review of simulation models in military workforce planning and management context. *Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 14(4), 447–463. <https://doi.org/10.1177/1548512917704525>.
- [27] Magnussen, L. I., Boe, O., & Torgersen, G.-E. (2023). Agon — Are military officers educated for modern society? *Education Sciences*, 13(5), Article 497. <https://doi.org/10.3390/educsci13050497>.
- [28] Mazari Abdessameud, O., Van Utterbeeck, F., & Guerry, M.-A. (2022). Military human resource planning through flow network modeling. *Engineering Management Journal*, 34(2), 302–313. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1900660>.
- [29] Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953–970. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>.
- [30] Ministry of Defence. (2021). Army Leadership Doctrine (AC 72029). British Army.
- [31] Morgado, A., & O'Brien, B. (2025). The Army's Command Assessment Program: The Doctrinal Foundation. *Military Review*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2025-OLE/Command-Assessment-Program/>.
- [32] Raudeliūnienė, J., Tunčikienė, Ž., & Petrusėvičius, R. (2013). Competency assessment of professional military service in Lithuanian armed forces. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 3(1), 61–71. [https://doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1\(7\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1(7)).
- [33] Russell, T. L., Ingerick, M. J., & Barron, L. G. (2023). Defining occupation-specific performance components for military selection and classification. *Military Psychology*, 35(4), 295–307. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2065901>.
- [34] Ryle, G. (1949). The Concept of Mind. Hutchinson.
- [35] Saibert, R. (2019). The approach to defining the competencies for military professionals in command and control in military operations. *Vojenské rozhledy*, 28(1), 30–47. <https://doi.org/10.3849/2336-2995.28.2019.01.030-047>.

- [36] Skoglund, T. H., Fosse, T. H., Lang-Ree, O. C., Martinsen, O. L., & Martinussen, M. (2021). Candidate personality traits associated with ratings in a military officer selection setting. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), Article 7. <https://doi.org/10.16993/siwop.135>.
- [37] Taurogińska-Stich, A., Michaluk, A., & Martusewicz, J. (2024). The identification of officers' leadership competencies in the face of current threats — An educational aspect. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 213(3), 1–22. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.7562>.
- [38] Zais, M., & Zhang, D. (2016). A Markov chain model of military personnel dynamics. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1863–1885. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1108533>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.