Методи стратегічного аналізу підбору та розстановки офіцерів в органах військового управління

Strategic Analysis Methods for Officer Selection and Placement in Military Command-and-Control Bodies

Володимир Курбан
кандидат військових наук, доцент, заступник начальника центру, e-mail: kva.10041978@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4794-0169

Олександр Горбач
Corresponding author: доктор філософії, начальник наукового відділу організації підготовки та атестації науково-педагогічних кадрів, e-mail: gorbach77@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7100-9059

Національний університет оборони України, м. Київ, Україна

Volodymyr Kurban
Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Center, e-mail: kva.10041978@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4794-0169

Oleksandr Horbach
Corresponding author: PhD, Head of the Scientific Department for the Organization of Training and Certification of Scientific and Pedagogical Personnel, e-mail: gorbach77@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7100-9059

National Defense University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: September 26, 2026 | Revised: October 25, 2026 | Accepted: October 31, 2026

УДК 355.33:005.21

DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.5.23

Мета роботи. Теоретично обґрунтувати семимодульну послідовність стратегічного аналізу для підготовки рішень щодо підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління.

Метод дослідження. Застосовано структурований наративний огляд сучасних наукових публікацій і аналіз чинних нормативно-правових та доктринальних документів з питань військової служби й управління персоналом. Використано порівняльний, системний і функціональний аналіз та методологічний синтез.

Результати дослідження. Сформовано семимодульну послідовність стратегічного аналізу, що охоплює сім етапів і три блоки: сканування середовища, аналіз суб'єктів і невизначеності (аналіз зацікавлених сторін, сценарний аналіз), структурування та пріоритизацію. Визначено аналітичне питання, формалізований вихід і умови передавання результату для кожного етапу, а також установлено їхній статус і періодичність застосування. Обґрунтовано, що запропонована послідовність забезпечує перехід від чинників середовища до вимог до посад і кандидатів, показників та індикаторів оцінювання, обмежень, ризиків і пріоритетів кадрового рішення. Отримана конструкція має теоретико-методичний характер і потребує експертної та емпіричної верифікації.

Практична цінність дослідження. Сформована послідовність дає змогу обґрунтовано визначати вимоги до військових посад і кандидатів, розмежовувати показники та індикатори, структурувати взаємозв'язки між чинниками, усувати дублювання взаємопов'язаних характеристик і формувати вхідні дані для подальшого оцінювання кандидатів та розстановки офіцерів. Результати можуть використовуватися для підготовки кадрових рішень, визначення критичних обмежень і сценарних параметрів та подальшої побудови формалізованої моделі розстановки. Застосування окремих модулів може бути повним або вибірковим залежно від рівня кадрового рішення.

Тип статті. Теоретичний.

Purpose. To theoretically substantiate a seven-module sequence of strategic analysis for preparing decisions on the selection and placement of officer personnel in military command-and-control bodies.

Method. A structured narrative review of recent scholarly publications and an analysis of current regulatory and doctrinal documents concerning military service and personnel management were conducted. Comparative, systems, and functional analysis, as well as methodological synthesis, were employed.

Results. A seven-module sequence of strategic analysis was developed, comprising seven stages grouped into three blocks: environmental scanning; stakeholder and uncertainty analysis (stakeholder analysis, scenario analysis); and structuring and prioritization. For each stage, the analytical question, formalized output, and conditions for transferring the result to the next stage were defined; the status and frequency of application of the stages were also established. The proposed sequence was substantiated as enabling a transition from environmental factors to position and candidate requirements, assessment measures and indicators, constraints, risks, and personnel-decision priorities. The resulting construct is theoretical and methodological in nature and requires expert and empirical validation.

Practical implications. The proposed sequence enables the substantiated determination of requirements for military positions and candidates, the differentiation of assessment measures and indicators, the structuring of interrelationships among factors, the elimination of duplication among interrelated characteristics, and the generation of input data for subsequent candidate assessment and officer placement. The results may be used to prepare personnel decisions, identify critical constraints and scenario parameters, and further develop a formalized officer placement model. Individual modules may be applied in full or selectively, depending on the level of the personnel decision.

Article type. Theoretical.

Ключові слова: персонал; органи військового управління; підбір; розстановка; призначення на посаду; багатокритеріальне оцінювання.

Keywords: personnel; military command and control bodies; selection; placement; appointment to a position; multi-criteria assessment.

Вступ

Недостатньо, щоб орган військового управління був укомплектований професійно компетентними офіцерами: найважливішим є те, наскільки їхня кваліфікація відповідає характеру, складності та умовам конкретної посади. Саме в цьому полягає суттєва відмінність між підбором та розстановкою. Підбір дає відповідь на запитання: хто з кандидатів найбільше відповідає певній посаді; розстановка – як розподілити наявний офіцерський склад між сукупністю посад так, щоб окремі вдалі призначення не погіршували загальної результативності системи [13]. Тому послідовне закриття вакансій за принципом “найкращий доступний кандидат на цю посаду” може бути обґрунтованим локально, але не обов’язково забезпечує найкращу розстановку для органу військового управління.

Правову основу дослідження становлять Закон України “Про оборону України”, Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України та Інструкція про організацію його виконання [3; 8; 12]. Сучасні орієнтири розвитку системи управління персоналом задають чинна стратегія розвитку людського капіталу та галузеві доктрини, характеристику яких наведено в огляді літератури. У сукупності ці документи пов’язують кадрові процеси з потребами військових організаційних структур, вимогами конкретних посад, підготовкою, управлінням кар’єрою та результативністю використання персоналу.

У вітчизняних дослідженнях кадрового забезпечення сил оборони опрацьовано окремі складники цієї проблеми: оцінювання забезпеченості органу військового управління людськими ресурсами [2] та підвищення об’єктивності відбору військовослужбовців [7]. Ці роботи зосереджені переважно на оцінюванні окремого кандидата або на окремих елементах кадрової процедури. Питання системного узгодження кадрових рішень між сукупністю посад опрацьовано меншою мірою.

Зарубіжні дослідження розвивають цей напрям у сфері кадрової аналітики та емпіричної перевірки самих механізмів призначення офіцерів: наслідки зміни правил узгодження кадрових рішень у них оцінено експериментально [17; 20].

Отже, проблема полягає не в дефіциті аналітичних інструментів, а в обґрунтованому порядку їх поєднання. Систематичний огляд багатокритеріальних методів добору персоналу охоплює 147 рецензованих публікацій [27], а огляд методів стратегічного розв’язання проблем засвідчує істотні відмінності між ними за призначенням, типом вхідних даних, рівнем формалізації та характером результату [23]. Водночас якість висновку обмежується якістю вхідних оцінок: міжоцінювальна надійність оцінок безпосередніх керівників навіть за сприятливих умов становить у середньому близько 0,65 [30]. За поєднання неповноти даних, конфліктності цілей, взаємозалежності призначень і невизначеності майбутніх умов одного аналітичного методу недостатньо; потрібна послідовність, у якій результат одного етапу стає обґрунтованим входом для наступного.

Метою статті є обґрунтування комплексу методів стратегічного аналізу та послідовності їх використання під час підбору і розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління. Для досягнення мети поставлено такі завдання: визначити вимоги до методів стратегічного аналізу кадрової системи; порівняти можливості та обмеження найбільш придатних методів; розробити інтегровану послідовність їх застосування; визначити результати, які можуть бути використані як вхідні дані для подальшого багатокритеріального оцінювання та оптимізації розстановки.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретико-методичному синтезі семимодульної послідовності стратегічного аналізу, у якій для кожного етапу визначено аналітичну функцію, форму результату та умови його використання на наступному етапі. На відміну від ізольованого застосування окремих методів, послідовність створює умови для

переходу від виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників до вимог до посади й кандидата, показників їх оцінювання, критичних обмежень, сценарних параметрів, ризиків і пріоритетів, придатних для формалізації матриці “офіцер – посада”. До завершення експертної та емпіричної апробації цей результат має теоретико-методичний статус і не може тлумачитися як доведена ефективність методики.

Огляд літератури

Наукові дослідження, дотичні до підбору та розстановки персоналу, розвиваються у кількох взаємопов’язаних напрямах: стратегічному управлінні людськими ресурсами, кадровій аналітиці, оцінюванні та доборі персоналу, а також застосуванні методів підтримки складних управлінських рішень. Для цих напрямів характерна поступова зміна уявлень про кадрове рішення: воно дедалі менше розглядається як ізольований акт добору кандидата й дедалі більше як елемент системного забезпечення потреб організації.

У дослідженні [21] стратегічну цінність функції управління персоналом пов’язано з її здатністю взаємодіяти з керівниками та узгоджувати кадрові рішення з потребами організації. Специфіку такого узгодження у військових організаціях розкрито в [26], де управління людськими ресурсами розглянуто у взаємозв’язку з професіоналізацією, розвитком персоналу та змінами організаційних потреб. Дослідження [31] доповнює цей напрям положеннями військової кадрової аналітики, орієнтованої не лише на облік персоналу, а й на прогнозування потреб, виявлення ризиків і підтримку управлінських рішень на основі даних. У [22] продемонстровано можливості ризик-орієнтованої аналітики для стратегічного планування військової робочої сили та оцінювання її впливу на майбутню готовність.

Окремий напрям досліджень стосується методичного забезпечення складних кадрових рішень. Систематичний огляд [23] засвідчує, що методи стратегічного розв’язання проблем істотно відрізняються за призначенням, типом вхідних даних, рівнем формалізації та характером одержуваного результату. Це означає, що жоден окремий метод не охоплює всього циклу підготовки рішення від виявлення проблемного середовища до пріоритизації альтернатив. Подібний висновок випливає також із систематичного огляду [27]: автори фіксують значне різноманіття моделей та інструментів оцінювання кандидатів, що підтверджує актуальність не лише вибору методу, а й обґрунтування його місця в загальній процедурі кадрового рішення.

Для підбору та розстановки офіцерів важливим є попередній аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки його результати можуть змінювати вимоги до посад, доступність кадрового ресурсу, перелік пріоритетних професійних характеристик і сценарні умови розстановки. У дослідженні [11] показано можливості PESTLE-аналізу для систематизації політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників, що перебувають поза безпосереднім контролем організації, але впливають на її стратегічні рішення. Для військової предметної сфери такий аналіз потребує додаткового врахування безпекових і оперативних чинників, оскільки саме вони можуть безпосередньо змінювати кадрові потреби, пріоритетність посад і строки прийняття кадрових рішень.

Результати зовнішнього сканування набувають більшої практичної цінності після зіставлення з внутрішнім станом системи. SWOT/TOWS дає змогу співвіднести можливості та загрози середовища із сильними і слабкими сторонами організації та перейти від опису чинників до формування стратегічних комбінацій дій. Водночас систематичний огляд [24] показує, що результативність SWOT-аналізу значною мірою залежить від якості початкового набору чинників та порядку їх подальшого впорядкування; без такої процедури зростає ризик описовості й суб’єктивного трактування результатів. Для кадрового рішення це особливо важливо, оскільки одна й та сама зовнішня зміна може по-різному впливати на різні групи посад і категорії кандидатів.

Кадрове рішення формується також у середовищі суб'єктів із різними повноваженнями, інформаційними можливостями та пріоритетами оцінювання. У [19] запропоновано послідовно встановлювати коло зацікавлених сторін, їхні інтереси, проблеми, взаємозв'язки та можливості впливу. Для управління персоналом такий аналіз дає змогу відокремити нормативні повноваження від експертних оцінок і професійних інтересів командирів, служб персоналу, безпосередніх начальників, кандидатів та підрозділів підготовки. У результаті кадрове рішення розглядається як порівняння характеристик кандидатів і процедура узгодження вимог та обмежень, сформованих різними суб'єктами.

Інший рівень невизначеності пов'язаний із майбутніми умовами, за яких офіцер виконуватиме завдання. В огляді [16] наголошено на необхідності чітко визначати цілі, ключові невизначеності та процедуру формування сценаріїв. Для підбору й розстановки це дає можливість перевіряти, чи залишаються сформовані вимоги до посад і кадрові альтернативи прийнятними за зміни обстановки, а не ґрунтувати рішення лише на одному очікуваному варіанті майбутнього. Отже, сценарний аналіз у цьому контексті виконує не функцію ранжування кандидатів, а функцію перевірки стійкості умов, за яких таке ранжування здійснюється.

Після виявлення значної кількості чинників виникає потреба встановити їх структурні взаємозв'язки. У [15] продемонстровано використання ISM-MICMAC для побудови ієрархії взаємопов'язаних чинників і їх класифікації за рушійною силою та залежністю. Подібне застосування в управлінні персоналом наведено в [32]: за допомогою ISM-MICMAC розмежовано чинники-драйвери, зв'язувальні, залежні та автономні елементи, що дає змогу відокремлювати визначальні передумови від їх наслідкових проявів. Для кадрового аналізу це принципово важливо, оскільки показники, які спостерігаються в даних про кандидата, не завжди є безпосередніми підставами його майбутньої результативності; частина з них може відображати наслідок дії інших характеристик або організаційних умов.

Подальше структурування експертно оцінених причинно-наслідкових зв'язків може здійснюватися за допомогою DEMATEL. У [25] застосовано поєднання DEMATEL і ANP у завданнях добору персоналу, що дає змогу враховувати не лише відносну значущість оцінюваних характеристик, а й взаємозалежність між ними. Для підбору та розстановки офіцерів цінність такого інструментарію полягає у можливості виокремлювати чинники, віднесені експертами до причинної або наслідкової групи, і тим самим зменшувати ризик подвійного врахування взаємопов'язаних характеристик у подальшій формалізованій моделі.

Завершальний напрям становлять методи багатокритеріального оцінювання. У систематичному огляді [29] показано широке використання AHP для відбору, оцінювання, розвитку та управління талантами. Гібридні рішення також застосовуються для впорядкування вимог до конкретних посад: у [14] поєднання нечіткого AHP із TOPSIS використано для ранжування професійних характеристик за їх відносною значущістю. Водночас багатокритеріальні методи залишаються чутливими до складу експертів, кількості порівнянь і способу формування вихідної системи оцінювання. Тому для кадрової задачі доцільно використовувати AHP або ANP не як початковий етап, а після попереднього структурування чинників, формування вимог і визначення показників, що підлягають оцінюванню.

Емпіричні дослідження [17; 20] додатково показують, що кінцевий результат залежить не лише від того, які характеристики оцінюються. У [17] на матеріалах понад ста ринків праці офіцерів Армії США експериментально досліджено алгоритм відкладеного прийняття та встановлено, що зміна самого механізму узгодження призначень впливає на адміністративне навантаження та якість відповідності. У [20] також показано, що перепроєктування правил розподілу офіцерів може змінювати результат навіть за незмінного набору оцінюваних характеристик. Отже, аналітичне обґрунтування вимог і показників та механізм подальшого розподілу офіцерів між посадами є взаємопов'язаними, але методично різними рівнями кадрового рішення.

Нормативні та доктринальні документи в цьому дослідженні використовуються як джерело встановлених вимог до кадрових процесів і меж практичного застосування результатів стратегічного аналізу. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України [10], Доктрина "Менеджмент персоналу" [6], Доктрина "Комплектування персоналом" [4] та Доктрина "Управління кар'єрою персоналу" [5] пов'язують кадрові рішення з потребами військових організаційних структур, вимогами конкретних посад, підготовкою, управлінням кар'єрою та результативністю використання персоналу.

Таким чином, аналіз наукової літератури засвідчив, що окремі складові стратегічного аналізу кадрових рішень, зокрема аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування інтересів зацікавлених сторін, оцінювання невизначеності, структурування експертно оцінених причинно-наслідкових зв'язків і багатокритеріальне оцінювання, достатньо висвітлені в наукових дослідженнях. Водночас у межах проаналізованих джерел не виявлено цілісної методичної послідовності застосування зазначених інструментів для підбору та розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління. Зокрема, недостатньо обґрунтовано порядок переходу від аналізу стратегічних чинників та інтересів суб'єктів до формування вимог, структурування взаємозв'язків між чинниками, визначення показників, обмежень, сценарних параметрів і пріоритетів, необхідних для подальшого оцінювання кандидатів та формалізації моделі розстановки. Виявлена методична прогалина визначає спрямованість цього дослідження.

Методологія дослідження

Матеріалами дослідження стали наукові публікації та доктринально-нормативні документи, безпосередньо пов'язані із проходженням військової служби, управлінням персоналом, комплектуванням, управлінням кар'єрою та підготовкою кадрових рішень. Дослідження виконано у формі структурованого наративного огляду з елементами методологічного синтезу. Пошук наукових публікацій здійснювали в Scopus, Web of Science Core Collection, Google Scholar і Crossref за період 2022–2026 років; нормативно-доктринальні документи добиралися на офіційних ресурсах Верховної Ради України, Міністерства оборони України. Пошукові запити українською та англійською мовами поєднували терміни "підбір", "розстановка", "офіцер", "орган військового управління", "personnel selection", "officer assignment", "military organization", "strategic analysis", а також назви методів PESTLE, SWOT/TOWS, stakeholder analysis, scenario planning, ISM-MICMAC, DEMATEL, AHP та ANP. Первинно виявлено 78 записів; після ідентифікації та вилучення дублікатів, перевірки назв та анотацій проаналізовано 32 джерела: 24 наукові публікації та 8 нормативно-доктринальних документів. Критеріями включення були рецензованість публікації або офіційний статус документа, безпосередня відповідність кадровим, військово-організаційним чи багатокритеріальним управлінським завданням і наявність результату, придатного для подальшого використання як чинника, вимоги, показника, пріоритету, обмеження, сценарного параметра або показника ризику. Нормативні документи проаналізовано як джерела встановлених вимог і меж практичного застосування.

Далі за текстом використано такі скорочення назв методів: PESTLE (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників); SWOT/TOWS (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз із формуванням стратегічних комбінацій); ISM (інтерпретаційне структурне моделювання); MICMAC (аналіз рушійної сили та залежності чинників); DEMATEL (метод структуризації експертно оцінених причинно-наслідкових зв'язків); AHP (метод аналізу ієрархій); ANP (метод аналізу мереж).

Для відмежування рівнів опису у статті використано три поняття: метод – окремий аналітичний інструмент із визначеною процедурою оброблення даних; етап – функціонально визначена позиція одного або кількох методів у послідовності підготовки кадрового рішення; модуль – поєднання етапу, його вхідних даних, аналітичного питання, процедури та

формалізованого виходу. Отже, семимодульна послідовність містить сім етапів, на яких можуть застосовуватися один або кілька взаємопов'язаних чи альтернативних методів: SWOT і TOWS; ISM і MICMAC; AHP і ANP.

Порівняльний синтез має якісний характер, оскільки дослідження не передбачає статистичної перевірки на однорідній емпіричній вибірці. Придатність окремих методів підтверджується їх застосуванням у дослідженнях кадрового менеджменту та військових організацій. Запропонована семимодульна послідовність не пройшла апробації на масиві реальних кадрових рішень, тому її слід розглядати як теоретико-методичну основу, що потребує експертної верифікації, ретроспективної перевірки та зіставлення прогнозованих результатів із фактичними наслідками призначень.

Результати дослідження

Розгляд результатів потребує попереднього уточнення нормативних і термінологічних меж, у яких далі вживаються поняття "органи військового управління", "кадрове рішення", "підбір" і "розстановка". Поняття "органи військового управління" у статті вжито у значенні Закону України "Про оборону України" [3]. Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року визначає кадрову роботу як діяльність щодо добору, планування, підготовки, призначення та раціонального використання персоналу, а кадрове рішення як цілеспрямовану дію відповідної посадової особи щодо добору, призначення, переміщення та інших змін службового становища, що реалізується в наказі відповідного командира (начальника). Тією самою Концепцією управління персоналом (менеджмент персоналу, управління людськими ресурсами) визначено як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом, що застосовуються для підвищення ефективності кадрової роботи, і віднесено до основних напрямів розвитку військової кадрової політики [9]. Далі за текстом вживається нормативно закріплений термін "управління персоналом". Терміни "підбір" і "розстановка" вжито у значенні, що відповідає положенням Концепції військової кадрової політики: забезпечення прозорого і доброчесного підбору, розстановки, присвоєння чергових військових звань та призначення на посади військовослужбовців визначено як ціль за напрямом "Управління персоналом" [9]. У межах статті підбір охоплює вивчення, добір і порівняльне оцінювання кандидатів до прийняття рішення про призначення, а розстановка є взаємоузгодженою сукупністю призначень і переміщень осіб офіцерського складу між посадами. Вказане узгоджується з установленими процедурами призначення та переміщення по службі й не змінює повноважень посадових осіб, які мають право призначати військовослужбовців на посади [8; 12]. Далі за текстом термін "офіцери" вживається як скорочення від нормативного "особи офіцерського складу".

На практиці змістовне наповнення підбору і розстановки проявляється особливо виразно. Кандидат, який є найкращим для однієї посади, може виявитися критично важливим для іншої, а локально оптимальне призначення здатне зменшити загальний результат розподілу персоналу. Тому оцінка конкретної пари "офіцер – посада" має доповнюватися аналізом сукупності доступних кандидатів, посад і альтернативних призначень. Відмінність між підбором і розстановкою змінює й вимоги до аналітичного забезпечення. Кадрове рішення майже ніколи не спирається на дані одного типу. Частину характеристик можна виміряти або документально підтвердити (тривалість служби, рівень освіти, результати оцінювання, досвід виконання завдань, строки перебування на посадах). Інші потребують професійного судження: наскільки досвід кандидата релевантний конкретній посаді, чи відповідає його стиль лідерства змісту функцій, як він діятиме за невизначеності, наскільки критичною є певна компетентність для визначеного органу військового управління. До цього додаються зміни оперативної обстановки, дефіцит персоналу і наявність альтернатив. Саме поєднання вимірюваного й експертного робить підбір та розстановку слабкоструктурованою

стратегічною проблемою. З урахуванням наведених нормативних положень стратегічний аналіз підбору та розстановки офіцерів розглядається як системний процес виявлення, структурування та пріоритизації чинників, інтересів, невизначеностей і ризиків, результати якого використовуються для обґрунтування параметрів кадрового рішення. Його основні функції полягають у виявленні чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, розмежуванні експертно оцінених причинних і наслідкових зв'язків, визначенні суб'єктів та їхніх інтересів, формуванні альтернативних сценаріїв, установленні пріоритетності показників і забезпеченні переходу до формалізованого рішення.

Для уникнення змішування різних рівнів формалізації у статті розмежовано поняття "вимога", "показник" та "індикатор". Вимога визначає необхідну характеристику кандидата або умову допустимості призначення, що формується на підставі нормативних документів, паспорта військової посади, її функціонального змісту та результатів стратегічного аналізу. Показник – кількісно виражена характеристика, за якою оцінюється ступінь відповідності кандидата визначеній вимогі. Індикатор конкретизує прояв показника та є безпосередньою ознакою, що підлягає спостереженню, документальному підтвердженню або оцінюванню. Отже, стратегічний аналіз формує вимоги, обмеження та пріоритети, які на етапі формалізації відображаються системою показників та індикаторів.

Важливо також розрізняти укомплектованість і готовність (спроможність) органу військового управління. Укомплектованість посад сама по собі ще не означає, що орган управління готовий виконувати завдання за призначенням або має необхідну спроможність. У дослідженні [1] наголошено, що зміст спроможності визначається не фактом наявності персоналу, а здатністю досягти необхідного ефекту. Тому предметом стратегічного аналізу мають бути насамперед посади, кадровий резерв і професійні компетентності, дефіцит яких здатний вплинути на готовність (спроможність), спадкоємність управління та адаптивність органу військового управління. Для підбору і розстановки це означає перехід від питання "чи укомплектована посада?" до питання "чи забезпечує це призначення необхідну готовність (спроможність)?".

Після уточнення понятійних меж результати подано на трьох рівнях. Перший рівень є результатом авторського синтезу: функціональне місце кожного методу, семимодульна послідовність із правилом передавання результатів між етапами та статус і обґрунтування порядку етапів. Другий – методична інтерпретація цього результату: аналітичне питання та формалізований вихід кожного модуля. Третій рівень – рекомендації щодо практичного застосування, які мають характер пропозицій і потребують експертної та емпіричної перевірки.

Результат синтезу. Методичну побудову визначають принципи: системної результативності (оцінюється сукупний результат розстановки); пріоритетності посад (кадрова потреба співвідноситься з впливом незаповнення посади на готовність (спроможність) органу військового управління); сценарної стійкості (висновки перевіряються за альтернативних умов); зворотного зв'язку (прогнозовані наслідки кадрових рішень зіставляються з фактичними результатами подальшої службової діяльності). Порівняльну характеристику функцій, результатів та основних обмежень методів наведено в таблиці 1.

Методична інтерпретація модулів. Перший етап: сканування середовища, у якому кадрове рішення має діяти. Для цього доцільно визначити чинники, що впливають на потребу в офіцерах, вимоги до посад, доступність кандидатів і можливості підрозділів персоналу. Базовою структурою такого сканування є PESTLE: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники. Військова предметна сфера потребує окремого фіксування безпекових та оперативних чинників, які доповнюють карту середовища поряд з елементами PESTLE. Практичним результатом цього етапу має бути структурований перелік чинників із зазначенням напряму зміни, часового горизонту, імовірного впливу на кадрові потреби, індикатора спостереження та відповідального суб'єкта.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу

Метод	Основне призначення	Результат для кадрової системи	Ключове обмеження
PESTLE	Сканування макросередовища	Перелік зовнішніх чинників, трендів і стратегічних невизначеностей	Не встановлює силу взаємозв'язків і пріоритетність
SWOT/TOWS	Синтез зовнішніх і внутрішніх чинників	Стратегічні комбінації використання сильних сторін, подолання слабкостей, реалізації можливостей і нейтралізації загроз	Ризик суб'єктивності та описовості
Зацікавлені сторони	Визначення суб'єктів, інтересів і впливу	Матриця ролей, інтересів, відповідальності та можливих конфліктів	Не визначає оптимальну кадрову альтернативу
Сценарний аналіз	Перевірка рішень за різних варіантів майбутнього	Сценарії потреб у персоналі, вимог до посад і доступності кандидатів	Залежність від якості ключових невизначеностей
ISM-MICMAC	Структурування взаємо-залежних чинників	Ієрархія чинників і класифікація за силою впливу та залежності	Якісний характер початкових експертних суджень
DEMATEL	Кількісне структурування експертно оцінених взаємозв'язків	Сила прямого та сумарного впливу; поділ на причинну і наслідкову групи в експертній моделі	Чутливість до складу експертів і шкали оцінювання
AHP/ANP	Пріоритизація показників і альтернатив	Вагові коефіцієнти показників, ранги кандидатів або кадрових альтернатив	Зростання трудомісткості за великої кількості порівнянь

Джерело: *узагальнено авторами за результатами огляду наукових праць.*

Другий етап: зіставлення зовнішніх і внутрішніх умов підбору та розстановки. До сильних сторін можуть належати наявність служб персоналу, нормативних процедур, накопичених даних про проходження служби, професійну підготовку і досвід офіцерів. Слабкими сторонами можуть бути фрагментарність даних, неоднакова якість характеристик, суб'єктивність рекомендацій, недостатня формалізація вимог до посад та обмежені можливості оцінювання результативності після призначення. Можливості охоплюють цифровізацію, розвиток аналітики персоналу, запровадження паспортів військових посад і компетентнісних профілів, застосування формалізованих методів підтримки рішень. Загрози пов'язані з дефіцитом кандидатів, швидкою зміною потреб, кадровими втратами, помилками даних і надмірною формалізацією без урахування контексту. SWOT узагальнює стан системи, а TOWS перетворює отримані висновки на комбінації дій: використання сильних сторін для реалізації можливостей, використання сильних сторін для зниження загроз, подолання слабких сторін через можливості та визначення захисних заходів за поєднання слабких сторін і загроз.

Третій етап: аналіз зацікавлених сторін. Підготовка кадрового рішення відбувається за участю суб'єктів із різними повноваженнями, доступом до інформації та пріоритетами оцінювання. Керівник органу військового управління орієнтується на готовність (спроможність) і керованість органу; підрозділ персоналу забезпечує нормативну коректність, своєчасність і

збалансованість комплектування; безпосередній начальник оцінює професійну відповідність кандидата конкретним завданням; кандидат надає інформацію про професійні наміри та прийнятність умов служби; військові навчальні заклади й підрозділи підготовки забезпечують відповідність результатів підготовки потребам посад. Доцільним результатом є матриця "вплив – інтерес" із визначенням участі кожного суб'єкта у формуванні вимог, наданні даних, оцінюванні, погодженні та контролі наслідків призначення відповідно до встановлених повноважень.

Четвертий етап: сценарний аналіз. Він потрібен там, де майбутні умови неможливо надійно зафіксувати одним прогнозом. Для органів військового управління доцільно розглядати щонайменше базовий, напружений і трансформаційний сценарії. У першому завдання і структура залишаються відносно стабільними; у другому зростає обсяг завдань, скорочується час на рішення, виникають кадрові втрати і потреба в офіцерах із ширшим функціональним профілем; у третьому змінюються сама структура, цифрові процеси, функції посад і вимоги до компетентностей. Порівняння результатів за сценаріями дає змогу оцінити, наскільки кадрова альтернатива, прийнятна за поточних умов, зберігає прийнятність у разі зміни обстановки.

П'ятий етап: ISM-MICMAC, спрямований на структурування взаємозв'язків між чинниками. Наприклад, якість цифрових даних може впливати на повноту оцінювання, обґрунтованість рейтингу, результативність призначення. Інтерпретаційне структурне моделювання дає змогу на основі експертних суджень установити контекстні зв'язки між чинниками і побудувати багаторівневу модель. MICMAC-аналіз доповнює її класифікацією чинників за рушійною силою та залежністю. Незалежні чинники з високою рушійною силою визначають першочергові об'єкти управлінського впливу; залежні чинники відображають результати або індикатори; зв'язувальні чинники можуть спричиняти ланцюгові зміни; автономні чинники мають обмежену системну роль. Така класифікація допомагає відрізняти чинники, визначальні в експертній моделі, від її наслідкових проявів.

Шостий етап: DEMATEL. Його призначенням є кількісне структурування експертно оцінених впливів. Експерти визначають ступінь безпосереднього впливу одного чинника на інший; після нормування та обчислення повної матриці впливів установлюються суми впливу й залежності, загальна значущість чинника та його належність до причинної або наслідкової групи в межах експертної моделі. У підборі й розстановці це дає змогу відрізняти чинники, віднесені експертами до причинної групи, від показників, що переважно відображають наслідкові прояви. Темп кар'єрного просування, наприклад, може бути таким наслідковим показником, оскільки відображає сукупний вплив попередніх оцінок, можливостей призначення та організаційного контексту.

Сьомий етап: визначення пріоритетності показників, стратегічних альтернатив або напрямів удосконалення за допомогою AHP або ANP. Метод аналізу ієрархій (AHP) доцільний, коли оцінювані характеристики можуть бути подані у відносно незалежній ієрархії "мета – групи показників – часткові показники – альтернативи". За наявності суттєвих взаємозалежностей між показниками доцільніше застосовувати метод аналізу мереж (ANP). Для підбору такими показниками можуть бути навченість, освітньо-професійна відповідність, набутий досвід, лідерські якості та цифрова компетентність; для розстановки до показників оцінювання кандидатів додаються параметри пріоритетності посад, ризику незаповнення, строку адаптації та альтернативного призначення офіцера. Результатом цього етапу є встановлення відносної пріоритетності та вагових коефіцієнтів показників. Обов'язковою умовою є контроль узгодженості експертних суджень і перевірка чутливості отриманих пріоритетів.

Результат синтезу: правило передавання результатів між етапами. Результат одного етапу уточнює вхідні дані наступного. Чинники, виявлені за допомогою PESTLE, переходять у можливості, загрози та невизначеності для SWOT/TOWS і сценарного аналізу; стратегічні альтернативи уточнюються з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; взаємозв'язки між

чинниками структуруються методами ISM-MICMAC і DEMATEL. Після усунення дублювань і розмежування експертно оцінених причинних та наслідкових зв'язків сформовані вимоги відображаються у показниках, пріоритетність яких доцільно визначати за допомогою AHP або ANP. На етапі формалізації показники набувають визначених шкал, індикаторів та вагових коефіцієнтів і передаються до оцінювання кандидатів та моделі розстановки. Саме така передача результатів перетворює набір окремих методів на єдину аналітичну послідовність.

Перевага запропонованого порядку визначається послідовним зменшенням невизначеності та звуженням множини допустимих рішень: спочатку встановлюються чинники середовища, потім їх поєднання з внутрішніми умовами та інтересами суб'єктів, далі визначається стійкість за сценаріями, структура експертно оцінених взаємозв'язків і, насамкінець, пріоритетність показників. Перенесення AHP/ANP на початок може призвести до надання ваг дубльованим або ще не визначеним показникам; застосування DEMATEL до формування переліку чинників ускладнює інтерпретацію матриці впливів; сценарний аналіз без попереднього визначення ключових чинників і суб'єктів не має достатньо обґрунтованих параметрів. Тому запропонований порядок є переважним для поставленої задачі, хоча не є єдино можливим. Статус етапів, їхнє місце в послідовності та методичні втрати в разі пропуску або перестановки узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2. Статус і обґрунтування місця етапів семимодульної послідовності

Етап (методи)	Статус	Чому саме на цьому місці	Втрати в разі пропуску або перестановки
1. PESTLE	Обов'язковий; для окремої вакансії використовуються актуальні результати періодичного аналізу	Формує перелік зовнішніх чинників і невизначеностей, який є входом для етапів 2 і 4	SWOT/TOWS і сценарії спиратимуться на неповний, довільно сформований перелік можливостей, загроз і невизначеностей
2. SWOT/TOWS	Обов'язковий; для окремої вакансії використовуються актуальні результати	Зіставляє зовнішні чинники з внутрішнім станом системи, тому можливий лише після етапу 1	Немає стратегічних комбінацій дій, з яких випливають вимоги до посад; у разі виконання до PESTLE аналіз стає описовим
3. Аналіз зацікавлених сторін	Оновлюється за зміни процедури або повноважень	Співвідносить сформовані альтернативи з повноваженнями та інтересами суб'єктів; переважно передує сценаріям	Вимоги не співвіднесено з повноваженнями суб'єктів; зростає ризик конфліктів під час погодження
4. Сценарний аналіз	Оновлюється за зміни обстановки; для критичних посад є обов'язковим	Перевіряє стійкість сформованих вимог і альтернатив після визначення ключових чинників і суб'єктів	Вимоги й альтернативи обґрунтовано лише для одного варіанта майбутнього
5. ISM-MICMAC	Обов'язковий під час первинного формування або перегляду системи чинників і показників	Очищує перелік чинників від дублювань і встановлює структуру зв'язків, необхідну для етапу 6	Сила впливів оцінюватиметься між неструктурованими, частково дубльованими чинниками; зростають трудомісткість і нестабільність оцінок

Етап (методи)	Статус	Чому саме на цьому місці	Втрати в разі пропуску або перестановки
6. DEMATEL	Обов'язковий під час первинного формування або перегляду системи чинників і показників	Кількісно структурує експертно оцінені впливи й розмежовує причинну та наслідкову групи до зважування	Ризик подвійного врахування взаємопов'язаних показників і вибору AHP там, де потрібен ANP
7. AHP/ANP	Обов'язковий для кожного кадрового рішення	Зважує вже структуровані показники; вибір між AHP і ANP залежить від взаємозалежностей, установлених на етапах 5 та 6	У разі перенесення на початок ваги визначаються для дубльованих або ще не визначених показників, зростає чутливість рангів

Джерело: *розроблено авторами.*

Узагальнену послідовність із зазначенням основного питання та формалізованого виходу кожного етапу, групуванням етапів у три блоки та контуром зворотного зв'язку подано на рисунку 1.

Розмежування чинників, віднесених експертами до причинної групи, і наслідкових показників має практичне значення для наступного етапу. Воно зменшує ризик подвійного врахування взаємопов'язаних характеристик, перенесення наслідкових показників до групи причинних чинників і довільного встановлення вагових коефіцієнтів.

Рекомендації щодо практичного застосування. Залежно від рівня кадрового рішення сім модулів застосовують повністю або вибірково. Для перегляду системи управління персоналом чи групи органів військового управління доцільним є повний цикл. Для кожної окремої вакансії не потрібно повторювати всі модулі: обов'язковим є використання актуальних результатів сканування середовища та зіставлення умов, перевірка критичних вимог і виконання етапу пріоритизації; аналіз зацікавлених сторін і сценарний аналіз оновлюються за зміни процедури, повноважень або обстановки; ISM-MICMAC і DEMATEL є необхідними під час первинного формування або перегляду системи чинників і показників, але можуть не повторюватися без зміни їхнього змісту. Отже, модулі мають різну періодичність і не є рівнозначними за обов'язковістю для кожного кадрового рішення.

Експертні судження є одним із ключових джерел вхідних даних на розглянутих етапах. PESTLE та сценарний аналіз мають спиратися насамперед на керівні документи, статистику, моніторингові показники й прогнози; аналіз зацікавлених сторін – на формалізовані повноваження та інтереси; ISM-MICMAC, DEMATEL і AHP/ANP – переважно на структуровані експертні оцінки. Достовірність кожного джерела потребує окремої перевірки. Стійкість висновків підвищується завдяки зіставленню документальних, статистичних та експертних даних і прозорому опису процедур їх опрацювання.

Метааналітичне дослідження [30] показало помірну узгодженість службових оцінок, наданих різними безпосередніми керівниками: середній коефіцієнт міжоцінювальної надійності становив близько 0,65. Це означає, що службова оцінка частково залежить від особи оцінювача, тому її доцільно зіставляти з результатами підготовки, показниками службової діяльності та іншими незалежними даними. Перегляд метааналітичних оцінок валідності процедур відбору [28] також виявив систематичне завищення результатів унаслідок некоректного застосування поправок на обмеження діапазону.

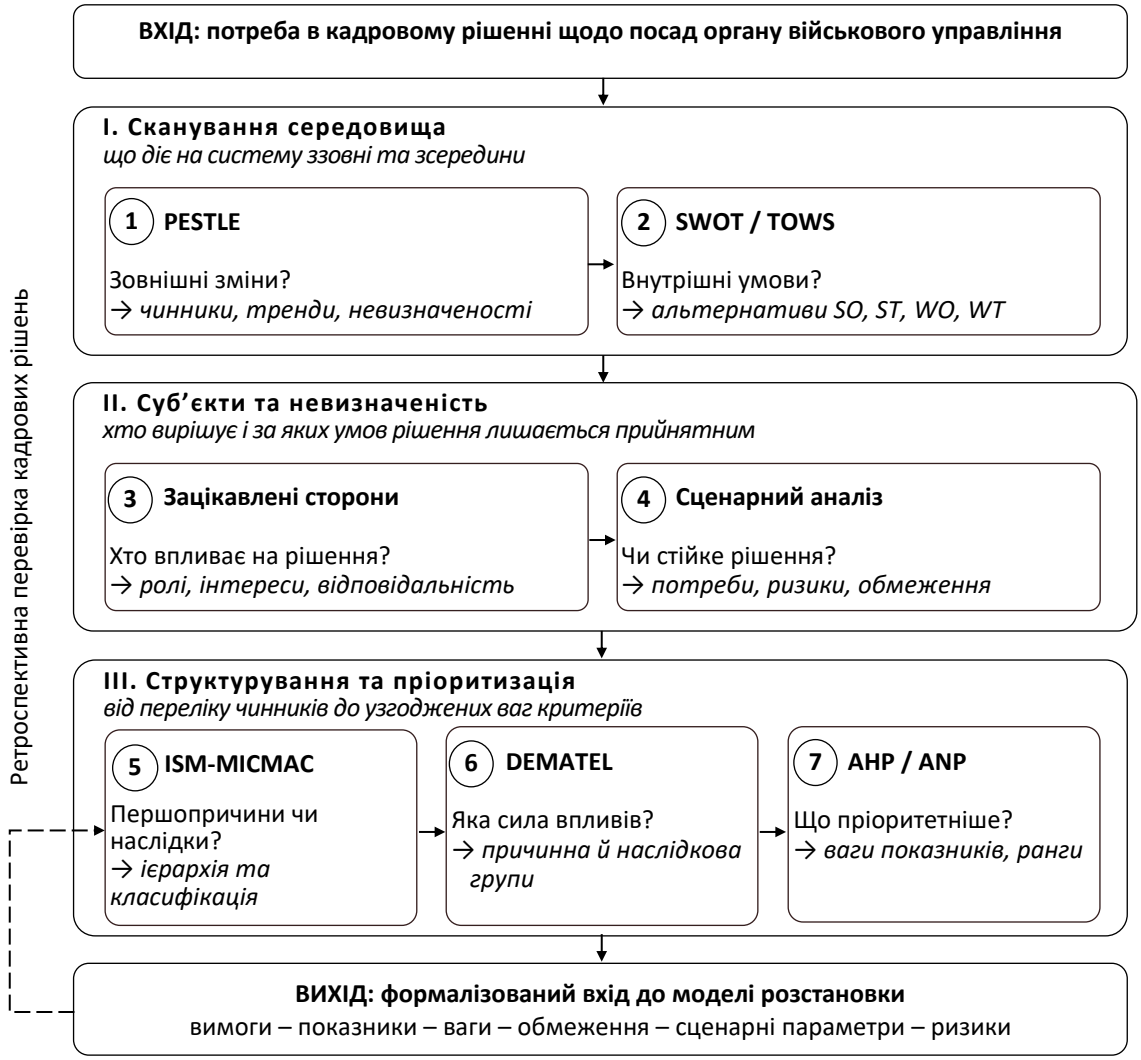


Рисунок 1. Послідовність стратегічного аналізу підбору та розстановки офіцерів
Джерело: *розроблено авторами.*

Опрацювання таких експертних даних потребує дотримання трьох умов. Перша: попереднє оцінювання компетентності експертів і узгодженості їхніх суджень разом із контролем узгодженості парних порівнянь у AHP. Друга: перевірка чутливості результатів до зміни складу експертної групи та вихідних припущень. Третя: ретроспективна валідація за фактичними наслідками кадрових рішень. Відсутність очікуваного зв'язку між значеннями відібраних показників і результатами службової діяльності після призначення є підставою для перегляду складу показників, їх вагових коефіцієнтів або способів оцінювання.

Додатковим джерелом невизначеності є залежність ранжування від обраного багатокритеріального методу. Аналіз публікацій [27] фіксує концентрацію досліджень навколо обмеженого набору інструментів за недостатньо чіткого обґрунтування їх вибору, а критичний огляд практичних труднощів [18] підтверджує можливість отримання різних рангів за однакових вхідних даних. Тому етап пріоритизації має супроводжуватися аналізом чутливості та, за потреби, порівнянням результатів альтернативних методів.

Стратегічний аналіз передує кількісному оцінюванню кандидатів і визначає, що саме має оцінюватися: вимоги до відповідності офіцера посаді, критичні обмеження, перелік і пріоритетність показників, сценарні параметри, кадрові ризики та пріоритетність посад. На етапі формалізації вимоги, що підлягають кількісному оцінюванню, відображаються одним

або кількома показниками, для яких визначаються індикатори та шкали. Такий поділ відокремлює змістову підставу кадрового рішення від способу її вимірювання.

Наприклад, зростання потреби в офіцерах із цифровими компетентностями для посад оперативного управління не повинно автоматично перетворюватися на новий показник або вагу в рейтингу кандидата. Спочатку PESTLE та сценарний аналіз фіксують саму зміну потреби; SWOT/TOWS співвідносить її з наявними можливостями підготовки; аналіз зацікавлених сторін уточнює, хто формує і погоджує вимоги до таких посад; ISM-MICMAC і DEMATEL допомагають структурувати експертно оцінені зв'язки та визначити, чи віднесено дефіцит цифрових компетентностей у цій моделі до рушійного, залежного або проміжного чинника; лише після цього AHP/ANP може бути використаний для визначення пріоритетності показника "цифрова компетентність" серед інших. Цей приклад показує, як послідовність функціонує як єдиний маршрут обґрунтування параметра кадрового рішення.

Результатом авторського синтезу є визначення параметрів, які стратегічний аналіз може передавати до нормативно визначеної процедури призначення: вимоги до відповідності офіцера посаді, показники та індикатори їх оцінювання, критичні обмеження, сценарні параметри, кадрові ризики і пріоритетність посад. Методична інтерпретація цього результату полягає у відокремленні змістової підстави кадрового рішення від способу її вимірювання та оптимізації. Практична рекомендація полягає в тому, щоб для підбору використовувати вимоги, показники та індикатори відповідності конкретного офіцера посаді, а для розстановки – параметри порівняння допустимих пар "офіцер – посада" з урахуванням пріоритетності посад, кадрових ризиків, сценарних умов та альтернативного використання осіб офіцерського складу. Ці результати не підміняють установлених процедур призначення.

Обговорення

Отриманий теоретико-методичний результат розвиває сучасне трактування стратегічного управління персоналом як функції, пов'язаної з потребами організації. У [21] показано, що стратегічна цінність HR-функції виникає через взаємодію кадрових і лінійних суб'єктів, а в [26] підкреслено специфіку такого узгодження у військових організаціях. Запропонована послідовність конкретизує цю тезу для кадрового рішення: інтереси суб'єктів у ній розглядаються поряд із чинниками середовища, сценарною невизначеністю та експертно оціненими взаємозв'язками.

На відміну від оглядового зіставлення методів стратегічного розв'язання проблем у [23], у цьому дослідженні акцент зроблено на передаванні результату між етапами. Наукова цінність полягає у визначенні їх функціонального місця: від сканування середовища до структурування експертно оцінених взаємозв'язків та пріоритизації показників. Така побудова зменшує ризик того, що показник або його вага з'являтимуться у формалізованій моделі без попереднього змістового обґрунтування.

Результати систематичного огляду [27] підтверджують широку варіативність багатокритеріальних методів у доборі персоналу, а [18] звертає увагу на можливість отримання різних рангів за однакових вхідних даних залежно від обраного методу. У запропонованій послідовності багатокритеріальна пріоритизація свідомо є завершальним, а не початковим етапом: до неї показники мають бути очищені від дублювань, структуровані на підставі експертних суджень та перевірені на сценарну стійкість. Це не усуває методичної чутливості, але робить її джерела більш контрольованими та придатними для аналізу чутливості.

Дослідження [17; 20] показують, що результат розподілу офіцерів залежить не лише від складу показників, а й від правил самого механізму призначення. Ці результати доповнюють запропоновану конструкцію: стратегічний аналіз формує обґрунтовані показники, обмеження, сценарні параметри та пріоритети, тоді як подальша оптимізаційна модель або механізм двостороннього узгодження пріоритетів визначає спосіб вибору серед допустимих

альтернатив. Отже, аналітична підготовка і механізм розподілу є пов'язаними, але різними рівнями кадрового рішення.

Практичне застосування доцільно організовувати модульно. Для керівника стратегічного рівня це дає можливість пов'язувати критичність посад, дефіцит компетентностей, кадровий ризик і горизонт планування з підтриманням готовності (спроможності) органу військового управління. Для підрозділів персоналу важливим є єдиний словник чинників, вимог, показників та індикаторів, правила оновлення даних та ретроспективна перевірка результатів після призначення.

Водночас складна багатомодульна процедура може бути надмірною за дефіциту часу, невеликої кількості кандидатів, недостатньої якості даних або нестабільного складу експертів. У таких умовах доцільним є скорочений режим: перевірка нормативних і критичних вимог, використання вже сформованих результатів аналізу середовища та порівняння допустимих кандидатур за прозорими правилами. Повний цикл доцільно застосовувати під час формування або перегляду системи показників, для критичних посад і в ситуаціях, коли зміна обстановки може істотно вплинути на розстановку. Скорочення кількості модулів зменшує витрати часу, але підвищує вимоги до подальшої валідації кадрового рішення.

Обмеження дослідження пов'язані з неоднорідністю предметних сфер проаналізованих публікацій, залежністю інтерпретаційного структурного моделювання та структурування експертно оцінених причинно-наслідкових зв'язків і багатокритеріальної пріоритизації від експертних суджень, а також відсутністю емпіричної перевірки всієї послідовності на реальних кадрових рішеннях. Тому запропоновані результати слід розглядати як теоретико-методичну конструкцію до моменту перевірки міжекспертної узгодженості, аналізу чутливості, ретроспективної валідації та зіставлення прогнозованих результатів із фактичною службовою результативністю після призначення.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави розглядати підбір і розстановку офіцерів як взаємопов'язане стратегічне завдання, у якому якість окремого призначення оцінюється разом із його впливом на загальний розподіл кадрового ресурсу та готовність (спроможність) органу військового управління.

Сформована семимодульна послідовність поєднує сканування середовища, зіставлення зовнішніх і внутрішніх умов, урахування інтересів суб'єктів, сценарне опрацювання, структурування взаємозв'язків, аналіз експертно оцінених впливів та пріоритизацію. Її застосування ґрунтується на принципах системної результативності, пріоритетності посад, сценарної стійкості та зворотного зв'язку, а результат кожного етапу має визначене функціональне призначення для наступної ітерації.

Методично важливим результатом є розмежування вимог, показників та індикаторів: стратегічний аналіз визначає змістові вимоги й критичні обмеження кадрового рішення; показники відображають ступінь відповідності кандидата цим вимогам; індикатори конкретизують ознаки, що безпосередньо спостерігаються, підтверджуються або оцінюються. Це створює впорядкований вхід для оцінювання кандидатів і подальшої формалізованої моделі розстановки без підміни встановлених процедур призначення.

Подальша перевірка має охопити експертну та емпіричну апробацію семимодульної послідовності, емпіричну перевірку експертно визначених причинно-наслідкових зв'язків, аналіз стійкості пріоритетів і формування системи обмежень задачі розстановки. Окремим напрямом є оцінювання маргінального ефекту конкретних кадрових рішень та зіставлення прогнозованих результатів із фактичною службовою результативністю після призначення.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Використання штучного інтелекту

Під час підготовки рукопису використовувалися інструменти штучного інтелекту для мовностилістичного редагування та перекладу окремих фрагментів тексту англійською мовою. Остаточне редагування, перевірка джерел і змісту рукопису здійснювалися авторами. Автори несуть повну відповідальність за зміст роботи.

Список використаних джерел

1. Артамощенко, В. (2024). Метод оцінювання спроможностей системи військової освіти за компонентами DOTMLPF-Q. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*, *2*(81), 130–138. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-2-81/130-138
2. Білик, О. (2023). Удосконалена часткова методика оцінювання забезпечення людськими ресурсами органу військового управління Збройних сил України. *Social Development and Security*, *13*(4), 1–7. https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.1
3. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12 (дата звернення: 17.09.2026).
4. Доктрина “Комплектування персоналом” (ОП 1-0(163)). Генеральний штаб Збройних Сил України. 2026.
5. Доктрина “Управління кар’єрою персоналу” (ОП 1-0(450)). Генеральний штаб Збройних Сил України. 2026.
6. Доктрина “Менеджмент персоналу” (ОП 1-0). Генеральний штаб Збройних Сил України. 2025.
7. Князєв, С., & Михайлюк, О. (2024). Підвищення об’єктивності відбору військовослужбовців Збройних Сил України для заміщення вакантних посад. *Вісник Національного університету оборони України*, *79*(3), 57–65. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-57-65
8. Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 10.04.2009 № 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-09 (дата звернення: 17.09.2026).
9. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року : наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637/нм. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23 (дата звернення: 17.09.2026).
10. Про затвердження Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року : наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 № 862/нм. URL: https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku (дата звернення: 17.10.2026).
11. Петровська, С., & Яківченко, А. (2024). PESTLE-аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки, *334*(5), 219–224. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30

12. Про Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України : Указ Президента України від 10.12.2008 № 1153/2008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1153/2008 (дата звернення: 17.09.2026).
13. Чайковська, О. (2024). Підбір та розстановка осіб офіцерського складу в органах військового управління Збройних Сил України: існуючий порядок та необхідність його удосконалення в умовах особливого періоду (воєнного стану). *Social Development and Security*, *14*(3), 167–179. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12
14. Aggarwal, A., Sharma, I., Kukreja, V., Verma, T., & Aggarwal, R. (2025). Assessing and ranking the skills required for IT personnel: A hybrid decision-making model using fuzzy AHP-TOPSIS. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2024-0253
15. Ansari, F. A., Haque, S. N., Khan, S., & Khan, W. (2024). Modeling the enablers of implementing green HRM practices: An ISM-MICMAC approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(6), 6260–6274. https://doi.org/10.1002/csr.2913
16. Cordova-Pozo, K., & Rouwette, E. A. J. A. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, *149*, 103153. https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153
17. Davis, J. M. V., Greenberg, K., & Jones, D. (2026). An experimental evaluation of deferred acceptance: Evidence from over 100 Army officer labor markets. *Econometrica*, *94*(2), 641–662. https://doi.org/10.3982/ECTA22160
18. Dhurkari, R. K. (2022). MCDM methods: Practical difficulties and future directions for improvement. *RAIRO – Operations Research*, *56*(4), 2221–2233. https://doi.org/10.1051/ro/2022060
19. Gebauer, J., Modaresnezhad, M., Sibona, C., & Matthews, K. (2023). A guide for stakeholder analysis in IS/IT management and research: The case of broadband availability in rural North Carolina. *Communications of the Association for Information Systems*, *53*, 621–666. https://doi.org/10.17705/1CAIS.05326
20. Greenberg, K., Pathak, P. A., & Sönmez, T. (2024). Redesigning the US Army's branching process: A case study in minimalist market design. *American Economic Review*, *114*(4), 1070–1106. https://doi.org/10.1257/aer.20211743
21. Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, *63*(1), 5–23. https://doi.org/10.1002/hrm.22184
22. MacDonald, L., & Paul, J. A. (2024). A risk analytics model for strategic workforce planning: Readiness of enlisted military personnel. *Annals of Operations Research*, *338*(1), 513–533. https://doi.org/10.1007/s10479-023-05567-0
23. Manso, D. F., Parnell, G. S., Pohl, E., & Belderrain, M. C. N. (2024). Gaps in strategic problem-solving methods: A systematic literature review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, *31*(1–2), e1828. https://doi.org/10.1002/mcda.1828
24. Mupfumira, P., Mutingi, M., & Sony, M. (2024). Smart city frameworks SWOT analysis: A systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Cities*, *6*, 1449983. https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1449983
25. Nalbant, K. G. (2024). A methodology for personnel selection in business development: An interval type 2-based fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Heliyon*, *10*(1), e23698. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23698

26. op den Buijs, T., & Olsthoorn, P. (2023). Human resource management for military organizations: Challenges and trends. In A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–26). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1
27. Pandey, N., Dash, S. P., & Kaur, P. (2026). A systematic review of multi-criteria decision-making (MCDM) methods applied to personnel selection: Trends, models, and effectiveness. *OPSEARCH*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s12597-026-01136-8
28. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, *107*(11), 2040–2068. https://doi.org/10.1037/apl0000994
29. Salehzadeh, R., & Ziaeian, M. (2024). Decision making in human resource management: A systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1400772. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772
30. Speer, A. B., Delacruz, A. Y., Wegmeyer, L. J., & Perrotta, J. (2024). Meta-analytical estimates of interrater reliability for direct supervisor performance ratings: Optimism under optimal measurement designs. *Journal of Applied Psychology*, *109*(3), 456–467. https://doi.org/10.1037/apl0001146
31. Straver, M. C. (2023). Military workforce analytics. In A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_84-2
32. Yadav, G. (2025). AI and analytics conundrum: Unpacking the barriers in modern HR with ISM and MICMAC analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(10), 3924–3952. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4782

References

1. Artamoshchenko, V. (2024). Metod otsiniuvannia spromozhnostei systemy viiskovoi osvity za komponentamy DOTMLPF-Q [The method of assessing the capabilities of the military education system by DOTMLPF-Q components]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, *2*(81), 130–138. https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-2-81/130-138 [in Ukrainian].
2. Bilyk, O. (2023). Udoskonalena chastkova metodyka otsiniuvannia zabezpechennia liudskymy resursamy orhanu viiskovoho upravlinnia Zbroinykh syl Ukrainy [Improved partial methodology for assessing human resources of the military command and control body of the Armed Forces of Ukraine]. *Social Development and Security*, *13*(4), 1–7. https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.1 [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). *Pro oboronu Ukrainy [On the Defence of Ukraine]* (Law No. 1932-XII, December 6, 1991). Legislation of Ukraine database. https://zakon.rada.gov.ua/go/1932-12 [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 [in Ukrainian].
5. 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 [in Ukrainian].
6. 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 [in Ukrainian].
7. Kniaziev, S., & Mykhailiuk, O. (2024). Pidvyshchennia obiektyvnosti vidboru viiskovosluzhbovtsiv Zbroinykh Syl Ukrainy dlia zamishchennia vakantnykh posad [Improving the objectivity of selecting Armed Forces of Ukraine personnel for vacant positions]. *Visnyk Natsionalnoho*

universytetu oborony Ukrainy, *79*(3), 57–65. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-79-3-57-65 [in Ukrainian].

8. Ministry of Defence of Ukraine. (2009). *Pro zatverdzhennia Instruktsii pro orhanizatsiiu vykonannia Polozhennia pro prokhodzhennia hromadianamy Ukrainy viiskovoi sluzhby u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [On approval of the Instruction for implementing the Regulations on military service by citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine]* (Order No. 170, April 10, 2009). Legislation of Ukraine database. https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-09 [in Ukrainian].
9. Ministry of Defence of Ukraine. (2023). *Pro zatverdzhennia Kontseptsii viiskovoi kadrovoi polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku [On approval of the Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2028]* (Order No. 637/nm, October 27, 2023). Legislation of Ukraine database. https://zakon.rada.gov.ua/go/v0637322-23 [in Ukrainian].
10. Ministry of Defence of Ukraine. (2024). *Pro zatverdzhennia Stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia liudskoho kapitalu v sylakh oborony Ukrainy na period do 2027 roku* [On approval of the Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the Defence Forces of Ukraine for the period until 2027] (Order No. 862/nm, December 29, 2024). https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku [in Ukrainian].
11. Petrovska, S., & Yakivchenko, A. (2024). PESTLE-analiz yak instrument rozvytku ta vprovadzhennia innovatsiinoho marketynhu promyslovoho pidpryiemstva [PESTLE analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing in an industrial enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *334*(5), 219–224. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30 [in Ukrainian].
12. President of Ukraine. (2008). *Pro Polozhennia pro prokhodzhennia hromadianamy Ukrainy viiskovoi sluzhby u Zbroinykh Sylakh Ukrainy [On the Regulations on military service by citizens of Ukraine in the Armed Forces of Ukraine]* (Decree No. 1153/2008, December 10, 2008). Legislation of Ukraine database. https://zakon.rada.gov.ua/go/1153/2008 [in Ukrainian].
13. Chaikovska, O. (2024). Pidbir ta rozstanovka osib ofitserskoho skladu v orhanakh viiskovoho upravlinnia Zbroinykh Syl Ukrainy: isnuiuchyi poriadok ta neobkhidnist yoho udoskonalennia v umovakh osoblyvoho periodu (voiennoho stanu) [Selection and placement of officers in the military command and control bodies of the Armed Forces of Ukraine: The existing procedure and the need for its improvement in the conditions of a special period (martial law)]. *Social Development and Security*, *14*(3), 167–179. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12 [in Ukrainian].
14. Aggarwal, A., Sharma, I., Kukreja, V., Verma, T., & Aggarwal, R. (2025). Assessing and ranking the skills required for IT personnel: A hybrid decision-making model using fuzzy AHP-TOPSIS. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2024-0253
15. Ansari, F. A., Haque, S. N., Khan, S., & Khan, W. (2024). Modeling the enablers of implementing green HRM practices: An ISM-MICMAC approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(6), 6260–6274. https://doi.org/10.1002/csr.2913
16. Cordova-Pozo, K., & Rouwette, E. A. J. A. (2023). Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*, *149*, 103153. https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153
17. Davis, J. M. V., Greenberg, K., & Jones, D. (2026). An experimental evaluation of deferred acceptance: Evidence from over 100 Army officer labor markets. *Econometrica*, *94*(2), 641–662. https://doi.org/10.3982/ECTA22160

18. Dhurkari, R. K. (2022). MCDM methods: Practical difficulties and future directions for improvement. *RAIRO – Operations Research*, *56*(4), 2221–2233. https://doi.org/10.1051/ro/2022060
19. Gebauer, J., Modaresnezhad, M., Sibona, C., & Matthews, K. (2023). A guide for stakeholder analysis in IS/IT management and research: The case of broadband availability in rural North Carolina. *Communications of the Association for Information Systems*, *53*, 621–666. https://doi.org/10.17705/1CAIS.05326
20. Greenberg, K., Pathak, P. A., & Sönmez, T. (2024). Redesigning the US Army's branching process: A case study in minimalist market design. *American Economic Review*, *114*(4), 1070–1106. https://doi.org/10.1257/aer.20211743
21. Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, *63*(1), 5–23. https://doi.org/10.1002/hrm.22184
22. MacDonald, L., & Paul, J. A. (2024). A risk analytics model for strategic workforce planning: Readiness of enlisted military personnel. *Annals of Operations Research*, *338*(1), 513–533. https://doi.org/10.1007/s10479-023-05567-0
23. Manso, D. F., Parnell, G. S., Pohl, E., & Belderrain, M. C. N. (2024). Gaps in strategic problem-solving methods: A systematic literature review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, *31*(1–2), e1828. https://doi.org/10.1002/mcda.1828
24. Mupfumira, P., Mutingi, M., & Sony, M. (2024). Smart city frameworks SWOT analysis: A systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Cities*, *6*, 1449983. https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1449983
25. Nalbant, K. G. (2024). A methodology for personnel selection in business development: An interval type 2-based fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Heliyon*, *10*(1), e23698. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23698
26. op den Buijs, T., & Olsthoorn, P. (2023). Human resource management for military organizations: Challenges and trends. In A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–26). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1
27. Pandey, N., Dash, S. P., & Kaur, P. (2026). A systematic review of multi-criteria decision-making (MCDM) methods applied to personnel selection: Trends, models, and effectiveness. *OPSEARCH*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s12597-026-01136-8
28. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, *107*(11), 2040–2068. https://doi.org/10.1037/apl0000994
29. Salehzadeh, R., & Ziaeian, M. (2024). Decision making in human resource management: A systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1400772. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772
30. Speer, A. B., Delacruz, A. Y., Wegmeyer, L. J., & Perrotta, J. (2024). Meta-analytical estimates of interrater reliability for direct supervisor performance ratings: Optimism under optimal measurement designs. *Journal of Applied Psychology*, *109*(3), 456–467. https://doi.org/10.1037/apl0001146
31. Straver, M. C. (2023). Military workforce analytics. In A. M. Sookermany (Ed.), *Handbook of Military Sciences* (pp. 1–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_84-2
32. Yadav, G. (2025). AI and analytics conundrum: Unpacking the barriers in modern HR with ISM and MICMAC analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(10), 3924–3952. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4782

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