Стаття та будь-який пов'язаний з нею опублікований матеріал поширюється за ліцензією Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).
The article and any related published material are licensed under the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0).

УДК 355.33:005.95/.96:005.21
DOI: https://doi.org/10.17721/2519-481X/2026/91-07

Олена ЧАЙКОВСЬКА
ORCID ID: 0000-0002-0656-9105
e-mail: o.chaikovska@ed.nuou.org.ua
Національний університет оборони України, Київ, Україна

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ПІДБОРУ ТА РОЗСТАНОВКИ ОФІЦЕРІВ В ОРГАНАХ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ: PESTLE-АНАЛІЗ

Вступ. ***В умовах тривалого воєнного стану, оновлення кадрових процедур і потреби швидко призначати офіцерів на посади професійна підготовленість кандидата сама по собі не гарантує обґрунтованого кадрового рішення: на нього впливають зовнішні умови функціонування органів військового управління. Мета дослідження – визначити та систематизувати зовнішні чинники підбору і розстановки офіцерів в органах військового управління Збройних Сил України із застосуванням PESTLE-аналізу.***

Методи. ***Дослідження базується на системному підході. Для визначення зовнішніх умов кадрових рішень застосовано аналіз нормативних і доктринальних документів; аналіз та узагальнення наукових праць використано для систематизації положень щодо PESTLE-аналізу; порівняння застосовано для адаптації класичної моделі до військового менеджменту персоналу; класифікацію і групування – для розподілу чинників за шістьма сферами впливу; математичну формалізацію – для побудови індексів оцінювання їх впливу. Процедуру експертного оцінювання показано на умовному числовому прикладі без проведення експертного опитування.***

Результати. ***Запропоновано авторську адаптацію PESTLE-аналізу до військового менеджменту персоналу, у якій останній блок подано як етико-безпековий. Визначено шість груп зовнішніх чинників: політико-стратегічні, економічно-ресурсні, соціально-демографічні, технологічно-цифрові, правові та етико-безпекові. Розроблено порядок кількісного оцінювання їх впливу: часткові індекси груп, інтегральний індекс зовнішнього середовища, індекс зовнішнього кадрового ризику та коефіцієнт зовнішнього коригування оцінки відповідності посаді. Побудовано орієнтовну PESTLE-матрицю для умов 2022-2026 років і встановлено зв'язок кожної групи з показниками кадрового рішення.***

Висновки. ***Систематизація зовнішніх чинників дає змогу перейти від описової матриці до аналітичного інструменту для порівняння періодів, органів військового управління або категорій посад. Результати можуть використовуватися для уточнення вимог до посад, коригування ваг показників кандидата, формування кадрового резерву та планування підготовки. Практичне застосування моделі потребує експертного визначення ваг, перевірки узгодженості суджень і калібрування параметра коригування.***

Ключові слова: ***органи військового управління; підбір; розстановка; офіцери; комплектування; персонал; зовнішні чинники; PESTLE-аналіз.***

Вступ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України змінила характер кадрових рішень у Збройних Силах України. У мирний час підбір і розстановка офіцерів могли спиратися переважно на планову кар'єрну траєкторію, послідовне проходження посад, періодичне оцінювання та прогнозовані потреби органів військового управління. В умовах особливого періоду (воєнного стану) кадрове рішення приймається під впливом значно ширшого кола обставин: оперативної потреби, втрат персоналу, мобілізаційних заходів, темпу змін у структурі військ, необхідності інтеграції бойового досвіду, розвитку цифрових засобів обліку і сумісності з практиками держав-партнерів.

Актуальність дослідження визначається тим, що помилка у призначенні офіцера на посаду в органі військового управління має наслідки не тільки для конкретного підрозділу або кандидата. Вона може позначатися на своєчасності підготовки управлінських документів, обґрунтованості висновків, якості взаємодії між структурними підрозділами, стійкості управління військами (силами) та здатності органу військового управління діяти в умовах дефіциту часу й неповноти інформації. Тому оцінювання кандидата має доповнюватися аналізом зовнішніх умов, які впливають на кадрове рішення.

Сучасні документи у сфері управління людським капіталом сил оборони орієнтують кадрову систему на професійність, прозорість, справедливість, розвиток військової кар'єри та поєднання потреб організації з індивідуальними спроможностями військовослужбовця (Міністерство оборони України, 2024; Головнокомандувач ЗС України, 2025). Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України до 2028 року також пов'язує кадрову політику із завданнями воєнної безпеки, мобілізації, зміцнення обороноздатності та наближення до сучасних стандартів управління персоналом (Міністерство оборони України, 2023). Доктрина "Менеджмент персоналу" визначає менеджмент персоналу як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, використання, розвиток і збереження людського капіталу, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль процесів комплектування, підготовки, управління кар'єрою персоналу, необхідних для ефективного функціонування військових організаційних структур (Головнокомандувач ЗС України, 2025). Доктрина "Комплектування персоналом" передбачає формування ефективної, адаптивної та стійкої системи комплектування, а принцип гнучкості й адаптивності пов'язує зі здатністю своєчасно реагувати на зміни воєнно-політичної обстановки, характеру бойових дій, обсягів втрат і потреб військ (сил) (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Отже, урахування зовнішніх чинників кадрових рішень є доктринальною вимогою, а не лише методичним побажанням.

© Чайковська Олена, 2026

ISSN 2524-0056 (Print)

У попередніх дослідженнях, присвячених підбору та розстановці офіцерів, увагу найчастіше зосереджено на внутрішніх характеристиках кандидата: освіті, підготовці, навченості, досвіді, лідерських якостях, цифровій компетентності, результатах службової діяльності (Чайковська, 2024). Такий фокус є необхідним, але недостатнім. Одна й та сама характеристика кандидата може мати різну вагу залежно від воєнної ситуації, кадрового дефіциту, типу посади, доступності підготовленого резерву, нормативних обмежень або технологічної готовності кадрової системи. Застосування SWOT-аналізу до цієї проблематики дає змогу розмежувати внутрішні (сильні та слабкі сторони) і зовнішні (можливості та загрози) чинники; при цьому такі загрози зовнішнього середовища, як висока інтенсивність бойових дій і втрати особового складу, дефіцит часу для повноцінного вивчення кандидатів, зростання вимог до швидкості та результативності управлінських рішень, перебувають поза безпосереднім контролем органу військового управління та потребують окремого систематизованого аналізу.

Саме тому доцільно застосувати PESTLE-аналіз як інструмент систематизації зовнішніх чинників. Для теми підбору і розстановки офіцерів він дає змогу розмежувати політико-стратегічні, економічно-ресурсні, соціально-демографічні, технологічно-цифрові, правові та етико-безпекові умови, що впливають на кадрові рішення. Його перевага полягає у систематизації чинників, оцінюванні сили й напряму їх впливу та встановленні зв'язку з конкретними елементами кадрового процесу.

Огляд літератури. Теоретичне підґрунтя аналізу зовнішнього середовища закладено в праці F. J. Aguilar (1967), у якій обґрунтовано потребу систематичного сканування економічних, технічних, політичних і соціальних умов діяльності організації. Надалі цю ідею розвинено у форматах PEST, PESTEL і PESTLE, що дали можливість упорядковувати широкий спектр чинників макросередовища та визначати їх значення для стратегічного планування.

T. Sammut-Bonnici та D. Galea (2015) розглядають PEST-аналіз як інструмент оцінювання зовнішнього середовища, який може застосовуватися разом зі SWOT-аналізом: SWOT фіксує сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, а PEST деталізує зовнішні умови, з яких ці можливості й загрози виникають. R. Whittington та співавтори (2020) підкреслюють значення аналізу макросередовища для сценарного планування. Для військового менеджменту персоналу це означає, що зовнішні чинники доцільно розглядати як змінні, які впливають на потребу в персоналі, характер підготовки та допустимі варіанти призначення.

Важливою методичною проблемою класичного PESTLE-аналізу є його описовість і залежність від суб'єктивних суджень експертів. İ. Yüksel (2012) запропонував багатокритеріальну модель PESTEL-аналізу із застосуванням DEMATEL, ANP та AHP, що дає змогу визначати взаємозв'язки між факторами й розраховувати їх ваги. Для цієї статті принциповим є не пряме перенесення цих методів, а сам перехід від описової таблиці до оцінювання сили впливу чинників. Прикладні реалізації такого переходу демонструють J. P. Fernandes (2019), який запропонував методологію побудови гнучких стратегій планування на основі систематичного сканування середовища, та K. Pourmohammadi та співавтори (2020), які поєднали розгорнуте сканування зовнішнього середовища зі стратегічним аналізом для підготовки управлінських рішень; ці роботи ілюструють застосування аналізу зовнішнього середовища у відповідних галузях, тоді як його результативність для військових кадрових рішень потребує окремої перевірки. Сучасні огляди підтверджують цю проблему на ширшому матеріалі: систематичний аналіз застосування багатокритеріальних методів у задачах добору персоналу визначає їхні порівняльні переваги та методичні прогалини, зокрема труднощі врахування нематеріальних чинників та інтерпретації автоматизованих рішень (Pandey et al., 2026), а критичний огляд практичних труднощів засвідчує можливість отримання різних ранжувань на тих самих вхідних даних (Dhurkari, 2022). Поширеність методу аналізу ієрархій в управлінні персоналом підтверджено оглядом прикладних досліджень (Salehzadeh & Ziaeian, 2024).

Особливо показовим є застосування PESTEL-аналізу саме в публічному секторі, де рішення приймаються в умовах жорсткого нормативного регулювання й високої відповідальності. M. I. Mohd Noor та співавтори (2024) на основі систематичного огляду літератури дослідили макросередовище публічного сектору у прийнятті рішень щодо вибору методів реалізації проєктів і встановили, що політичний напрям, спроможності залучених фахівців та культура персоналу публічного сектору є визначальними чинниками, які схиляють управління до припису та ієрархічності, тоді як фінансові умови, інтеграція технологій і чіткість нормативної бази відкривають можливості для гнучкіших рішень. Ці висновки дають підстави розглядати аналогічні взаємозв'язки у військовому менеджменті персоналу: кадрове рішення в органах військового управління також формується під впливом політичного напряму, ресурсних умов, технологічної готовності та нормативних обмежень, а не лише характеристик кандидата.

Найближчою до теми цього дослідження є праця M. K. Akman (2020), який безпосередньо застосував PESTLE-аналіз у сфері оборонного менеджменту й показав, що політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники по-різному впливають на управлінські рішення оборонних інституцій. Ця робота обґрунтовує принципову можливість перенесення інструмента зі стратегічного менеджменту в оборонну сферу, а також потребу змістовної адаптації окремих блоків до специфіки воєнного управління. Досвід оборонних відомств держав-партнерів у побудові кар'єрних та кадрових підсистем узагальнено у праці F. Mičánek та R. Dubec (2015), присвяченій упровадженню порядку проходження служби як підсистеми менеджменту персоналу в збройних силах, що додатково підкреслює зв'язок зовнішніх регуляторних умов із кадровими процедурами.

Сучасні узагальнення PESTLE-аналізу також акцентують його придатність для планування в умовах невизначеності, оцінювання організаційної стійкості та підготовки управлінських рішень (Belsare, 2025). Саме такі умови характерні для кадрової сфери сил оборони України, де рішення щодо призначення на посаду нерідко потребує поєднання нормативної визначеності, оперативної швидкості та персональної відповідальності.

Українські джерела підтверджують можливість використання PESTLE/PESTEL не лише у бізнес-середовищі, а й для аналізу складних соціально-економічних та інституційних процесів. С. Петровська та А. Яківченко (2024) пропонують прикладний алгоритм побудови PESTLE-матриці та використання експертного оцінювання сили впливу факторів. Г. Олексюк та М. Сліпецький (2023) демонструють розгорнуте застосування PESTLE-аналізу до управління окремою сферою в українських умовах, показуючи, як за кожним блоком (політичним, економічним, соціальним, технологічним, правовим, екологічним) систематизуються конкретні зовнішні чинники та обґрунтовуються управлінські рішення; цей досвід підтверджує придатність інструмента для галузевого управління в Україні та слугує методичним взірцем структурування чинників. Н. Петренко (2025) застосовує PESTEL-аналіз на макрорівні, підкреслюючи зв'язок політичних і правових умов з інноваційною стійкістю держави. Ю. Гудзь та В. Карпенко (2023) розглядають PEST-аналіз як інструмент довгострокового стратегічного планування та етап, що може передувати SWOT-аналізу. В. Некрасов та В. Мельник (2017) показують застосування SWOT- і PESTEL-аналізу для виявлення загроз економічній безпеці держави. Це має значення для військового менеджменту персоналу, оскільки кадрове рішення в умовах війни також пов'язане з безпекою, стійкістю системи та здатністю нейтралізувати ризики.

Окрему цінність для теми цієї праці має досвід дослідження кадрів безпосередньо в умовах збройного конфлікту. O. Onvlee та співавтори (2023) на основі оглядового аналізу рецензованих публікацій з 2016 по 2022 рік показали, що збройний конфлікт створює специфічні обмеження як у сфері підготовки персоналу, так і на ринку праці, поглиблюючи розрив між ними, і безпосередньо впливає на мотивацію, розстановку, результативність та відтік фахівців; при цьому короткострокові, вузько зорієнтовані рішення підривають довгострокову стійкість кадрового потенціалу. Хоча це дослідження виконано у сфері охорони здоров'я, його висновки методологічно значущі для військового менеджменту персоналу: вони підтверджують, що зовнішній політичний і безпековий контекст є не тлом, а самостійним чинником, який має враховуватися під час кадрових рішень в умовах воєнного стану.

Методологічною основою кількісного опрацювання чинників слугують і положення теорії оцінювання ефективності складних систем (Барабаш, 1999), згідно з якими складний об'єкт доцільно описувати через сукупність часткових показників із подальшою їх згорткою в узагальнений показник. Додатково джерела з військового кадрового планування показують, що добір і розстановка персоналу мають розглядатися як взаємопов'язане завдання розподілу обмеженого кадрового ресурсу між посадами: O. Mazari Abdessameud та співавтори (2022) підкреслюють значення поєднання стратегічного й оперативного кадрового планування, L. MacDonald та J. A. Paul (2024) пропонують динамічну стохастичну модель планування рядового та сержантського складу, яка дає змогу визначити ймовірність недосягнення потрібних кадрових показників, а також обсяги нестач і надлишків персоналу, тобто пов'язує кадрове планування з ризиком, а J. Raudeliūnienė та співавтори (2013) розглядають оцінювання компетентностей військовослужбовців як основу для рішень щодо розвитку персоналу. Отже, зовнішнє середовище має бути враховане разом з оцінкою кандидата, а не після неї.

Аналіз літератури дає змогу зробити висновок, що PESTLE-аналіз може бути адаптований до військового менеджменту персоналу за таких умов: групи чинників мають бути змістовно пов'язані з кадровим рішенням; сила впливу має оцінюватися кількісно; отримані результати мають використовуватися не ізольовано, а як доповнення до рейтингового оцінювання кандидата, уточнення вимог до посади та планування підготовки.

Метою дослідження є визначення та систематизація зовнішніх чинників, що впливають на підбір і розстановку офіцерів в органах військового управління Збройних Сил України із застосуванням PESTLE-аналізу для подальшого обґрунтування кадрових рішень щодо призначення на посади.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові джерела щодо PESTLE-аналізу та його кількісного використання.
2. Визначити групи зовнішніх чинників, релевантні для військового менеджменту персоналу.
3. Запропонувати порядок оцінювання сили впливу зовнішніх чинників.
4. Показати, як результати PESTLE-аналізу можуть бути використані під час підбору, розстановки, призначення на посади, планування підготовки офіцерів і підвищення їх навченості.

Наукова новизна полягає в адаптації PESTLE-аналізу до завдань підбору і розстановки осіб офіцерського складу в органах військового управління. Запропоновано описову матрицю зовнішніх чинників, порядок їх кількісного оцінювання, який дає змогу формалізувати оцінки зовнішнього впливу на кадрове рішення та використовувати отримані результати як вхідні дані для подальшого рейтингового порівняння кандидатів і розстановки офіцерів на посади.

Методи

Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти та стратегічні документи України у сфері оборони і кадрової політики, доктринальні документи з менеджменту персоналу (Головнокомандувач ЗС України, 2025a), комплектування персоналом (Генеральний штаб ЗС України, 2026a), управління кар'єрою (Генеральний штаб ЗС України, 2026b), оперативної підготовки (Генеральний штаб ЗС України, 2021) та застосування сил оборони (Головнокомандувач ЗС України, 2025b), а також наукові праці з PESTLE/PESTEL-аналізу, стратегічного управління, військового кадрового планування й оцінювання компетентностей персоналу.

Дослідження базується на системному підході. Застосовано аналіз нормативно-правових, стратегічних і доктринальних документів – для визначення зовнішніх умов підбору і розстановки офіцерів; аналіз та узагальнення наукових праць – для систематизації положень щодо PESTLE-аналізу та його кількісного використання; порівняння – для встановлення спільних і відмінних ознак класичного PESTLE-аналізу та його адаптації до військового кадрового процесу; класифікацію і групування – для розподілу зовнішніх чинників за шістьма сферами впливу; математичну формалізацію – для побудови часткових та інтегрального індексів, індексу зовнішнього кадрового ризику й коефіцієнта зовнішнього коригування; абстрагування, синтез та узагальнення – для

формулювання пропозицій щодо використання результатів PESTLE-аналізу в кадрових рішеннях. Експертне опитування в межах цього дослідження не проводилося. Дослідження міжекспертної надійності службових оцінок показує залежність результатів від умов вимірювання (Speer et al., 2024). Це обґрунтовує потребу перевіряти узгодженість суджень під час апробації запропонованої процедури. Стійкість отриманих індексів до зміни оцінок і ваг доцільно досліджувати за допомогою аналізу чутливості та імітаційного моделювання; застосування моделювання Монте-Карло в багатокритеріальних задачах розглянуто у праці H. Cui та співавторів (2023).

Для визначення ваг груп PESTLE та чинників у групах під час практичної апробації передбачається метод аналізу ієрархій (AHP) із перевіркою узгодженості матриць парних порівнянь (Yüksel, 2012) або експертне опитування з нормуванням усереднених оцінок важливості. Узгодженість ранжувань експертів передбачається оцінювати за коефіцієнтом конкордації Кендалла з урахуванням зв'язаних рангів (Kendall & Babington Smith, 1939). Цей показник не замінює визначення ваг і перевірки узгодженості матриць AHP; правила прийнятності суджень та їх перегляду встановлюють до опитування.

У дослідженні використано авторську адаптацію PESTLE-аналізу. Класична структура охоплює Political, Economic, Social, Technological, Legal та Environmental. Для розв'язання визначеного кадрового завдання останній блок замінено на етико-безпековий, що охоплює доброчесність, справедливість, запобігання упередженості та кадрову безпеку. Таке трактування є модифікацією класичної моделі. Природно-екологічні умови, якщо вони істотно впливають на виконання обов'язків за посадою, необхідно враховувати окремо.

Для кількісної інтерпретації запропоновано експертне оцінювання кожного чинника за двома характеристиками: сила впливу та напрям впливу. Силу впливу визначають в інтервалі від 0 до 3, де 0 означає відсутність помітного впливу, 1 – слабкий, 2 – помірний, 3 – сильний вплив. Напрям впливу фіксується як позитивний, нейтральний або негативний для підбору та розстановки офіцерів. Отримані оцінки можуть застосовуватися для побудови профілю зовнішнього середовища, порівняння різних періодів, уточнення вимог до посад та визначення пріоритетних напрямів підготовки. Такий спосіб не замінює кадрового рішення, проте дає змогу зробити видимим вплив зовнішніх умов, які часто враховуються інтуїтивно або не враховуються взагалі. За характером дослідження є теоретико-методичним і не містить статистичного експерименту.

Результати

Для підбору і розстановки офіцерів в органах військового управління PESTLE-аналіз має бути спрямований на визначення того, як зовнішні чинники змінюють вимоги до кандидата, терміни кадрового рішення, наявність підготовленого резерву, потребу в додатковій підготовці та ризик помилкового призначення. Доктрина "Управління кар'єрою персоналу" визначає кадрове рішення як цілеспрямовану дію відповідної посадової особи (командира, начальника, служби персоналу) щодо добору, призначення, переміщення, присвоєння військових звань (рангів), нагородження та звільнення з військової служби (роботи), а також інших змін службового становища або облікових даних персоналу ЗС України, яка реалізовується в наказі відповідного командира (начальника); управління кар'єрою здійснюється за моделлю "посада – особа", що передбачає первинне визначення професійно-кваліфікаційних вимог до посади та добір особи, яка відповідає цим вимогам (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Саме вимоги до посади та відповідність їм кандидата є тими елементами кадрового рішення, через які діють зовнішні чинники.

Зовнішній характер чинника визначається щодо конкретного органу військового управління, який здійснює підбір і розстановку офіцерів: чинник формується поза його безпосереднім контролем. Внутрішні характеристики кандидата та стан кадрових процедур є об'єктами реагування на зовнішні умови. Це розмежування запобігає змішуванню причин, проявів їх впливу та показників оцінювання кандидата.

У цьому дослідженні зовнішні чинники поділено на шість груп. Політико-стратегічні чинники визначають пріоритети оборонної політики, вплив воєнного стану, мобілізаційні рішення та потреби сил оборони. Економічно-ресурсні чинники пов'язані з бюджетними обмеженнями, вартістю освітніх послуг, умовами грошового та житлового забезпечення; їхніми наслідками є обмеження підготовки й утримання персоналу та зростання ціни помилкового призначення. Соціально-демографічні чинники охоплюють демографічні зміни, професійну мобільність і суспільні очікування щодо військової служби. Зміни мотивації, втома та сприйняття службового навантаження розглядаються як можливі прояви їх впливу на персонал, а не як самостійні зовнішні характеристики кандидата. Ці аспекти відображено в Доктрині "Управління кар'єрою персоналу", яка відносить до чинників ефективності системи управління кар'єрою узгодження кар'єрних прагнень і військової кадрової політики, формування заходів кар'єрного розвитку, а також адміністративні й мотиваційні важелі (грошове та житлове забезпечення, соціальні гарантії, перспективи кар'єрного росту) (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Технологічно-цифрові чинники охоплюють розвиток технологій, вимоги до обміну даними та зовнішні кіберзагрози. Стан автоматизації процесів і доступність цифрових даних про службу, освіту, досвід та підготовку характеризують здатність органу військового управління реагувати на ці зміни. На доктринальному рівні наголошено, що досвід відбиття широкомасштабного вторгнення довів вагому роль технологій, мережевих структур управління, когнітивних операцій та інформаційних впливів у сучасній війні (Головнокомандувач ЗС України, 2025), а цифровізацію процесів віднесено до принципів комплектування персоналом як засіб підвищення точності даних, оперативності прийняття рішень, прозорості процедур і зниження впливу людського чинника (Генеральний штаб ЗС України, 2026). Правові чинники визначають допустимі межі призначення, переміщення, атестування, мобілізаційних процедур і обробки персональних даних. Етико-безпекові чинники охоплюють суспільні та інституційні вимоги до доброчесності, зовнішній недоброчесний вплив і загрози кадровій безпеці. Їх урахування передбачає захист кадрових процедур від суб'єктивізму, конфлікту інтересів та недопущення призначень, що створюють ризик для управління військами (силами). Цей блок спирається на принципи прозорості, об'єктивності та меритократії, закріплені в

Доктрині “Менеджмент персоналу” (Головнокомандувач ЗС України, 2025).

Окремої уваги в соціально-демографічній групі потребує зміна вимог до способу управління підлеглими. Тривале службове навантаження, кадрова втома, ротації та зміна мотиваційних очікувань підвищують значення того, як саме офіцер впливає на підлеглих: через надихальну мотивацію, індивідуальну увагу та інтелектуальну стимуляцію. Ці складові відповідають опису трансформаційного лідерства у праці B. M. Bass (1999). Отже, ця група чинників дає підстави додатково враховувати лідерські якості кандидата та прояви трансформаційного лідерства. Розподіл чинників за групами має аналітичне призначення і не означає, що управлінська придатність або лідерські якості залежать лише від однієї групи зовнішніх умов. Результати адаптації PESTLE-аналізу до підбору та розстановки офіцерів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Адаптація PESTLE-аналізу до підбору та розстановки офіцерів

Блок PESTLE	Зміст для військового менеджменту персоналу	Вплив на підбір і розстановку
P – політико-стратегічні чинники	воєнний стан, мобілізаційні рішення, пріоритети оборонної політики, потреби сил оборони, взаємодія з партнерами	визначають терміновість призначення, пріоритетність посад, потребу в офіцерах із бойовим і штабним досвідом
E – економічно-ресурсні чинники	бюджетні обмеження; вартість освітніх послуг; умови грошового та житлового забезпечення; конкуренція за фахівців	спонукають раціонально використовувати підготовлений персонал і зменшувати втрати від нерелевантного призначення
S – соціально-демографічні чинники	демографічні зміни; професійна мобільність; суспільні очікування щодо військової служби та кар’єри; зміни поколінь осіб офіцерського складу	впливають на готовність офіцера прийняти посаду, проходити підготовку та залишатися у кар’єрній траєкторії
T – технологічно-цифрові чинники	розвиток цифрових технологій; стандарти обміну даними; зовнішні кіберзагрози; вимоги до захисту персональної інформації	підвищують доказовість оцінювання кандидата, зменшують інформаційні прогалини і підтримують рейтингове порівняння
L – правові чинники	порядок проходження служби, призначення, переміщення, атестування, мобілізаційні обмеження, захист даних	визначають допустимі варіанти кадрового рішення та межі використання інформації про кандидата
E – етико-безпекові чинники	суспільні та інституційні вимоги до доброчесності; зовнішній недоброчесний вплив; загрози кадровій безпеці	знижують ризик суб’єктивного або політично залежного рішення та підтримують довіру до системи персоналу

Джерело: складено авторами.

Для практичного використання PESTLE-аналізу в менеджменті персоналу недостатньо лише описати чинники. Необхідно встановити, наскільки сильно кожний чинник впливає на підбір і розстановку офіцерів та чи є цей вплив сприятливим або несприятливим. З цією метою пропонується розраховувати частковий індекс впливу за кожним блоком PESTLE.

Нормовану оцінку j-го чинника групи g у момент (період) оцінювання t визначають за формулою:

$$z_{gj}(t) = \frac{d_{gj}(t) \cdot s_{gj}(t)}{3}, \quad (1)$$

де $z_{gj}(t)$ – нормована оцінка j-го зовнішнього чинника групи g;

$d_{gj}(t)$ – напрям впливу: +1 для сприятливого, 0 для нейтрального, −1 для несприятливого;

$s_{gj}(t)$ – сила впливу від 0 до 3.

Після нормування $z_{gj}(t)$ належить інтервалу [−1; 1]. Знаменник 3 у формулі (1) дорівнює максимальному значенню шкали сили впливу, що й забезпечує таке нормування.

Частковий індекс впливу за кожною групою PESTLE визначають як зважене середнє нормованих оцінок:

$$I_g(t) = \sum_{j=1}^{m_g} w_{gj} z_{gj}(t), \ \sum_{j=1}^{m_g} w_{gj} = 1, \quad (2)$$

де $I_g(t)$ – частковий індекс впливу групи g;

m_g – кількість чинників у групі;

w_{gj} – ваговий коефіцієнт j-го чинника.

Ваги чинників w_{gj} і груп β_g мають бути невід’ємними; їх нормують окремо в межах кожної групи та між шістьма групами. Переліки чинників, шкали, джерела оцінок і правила визначення ваг фіксують до розрахунку. Один і той самий вплив не враховують повторно в різних групах. Для порівняння періодів, органів військового управління чи посад необхідні зіставні склади чинників, шкали та ваги або явно обґрунтоване приведення до спільних умов.

Якщо $I_g(t)$ наближається до +1, відповідна група створює переважно сприятливі умови для кадрового рішення; якщо до −1 – група чинників створює значний зовнішній тиск або ризик.

Інтегральний індекс зовнішнього середовища підбору та розстановки офіцерів подають так:

$$I_{PESTLE}(t) = \sum_{g=1}^{6} \beta_g I_g(t), \ \sum_{g=1}^{6} \beta_g = 1 \quad (3)$$

де $I_{PESTLE}(t)$ – інтегральний індекс зовнішнього середовища;

β_g – вага відповідної групи PESTLE.

Значення індексу також належить інтервалу [−1; 1]. У військовому застосуванні доцільно не обмежуватися самим індексом, а визначати рівень зовнішнього кадрового ризику:

$$R_{ext}(t) = \frac{1 - I_{PESTLE}(t)}{2} \quad (4)$$

де $R_{ext}(t)$ – індекс зовнішнього кадрового ризику в інтервалі [0; 1].

Чим ближче $R_{ext}(t)$ до 1, тим несприятливішим є сумарний профіль зовнішніх умов за обраними чинниками та вагами. Цей індекс є лінійним перетворенням інтегральної оцінки, а не ймовірністю помилкового кадрового рішення. За $I_{PESTLE}(t) = 0$, зокрема за нульового впливу всіх чинників, $R_{ext}(t) = 0{,}5$. Тому без емпірично обґрунтованих порогів значення індексу не можна відносити до низького, помірного або високого рівня ризику. Несприятливі оцінки окремих груп мають аналізуватися додатково, оскільки зважене середнє допускає їх компенсацію сприятливими оцінками інших груп. Обов'язкові правові та безпекові обмеження перевіряють окремо як умови допустимості призначення.

Актуальність PESTLE-аналізу для сьогодення полягає в тому, що зовнішні умови кадрового рішення в силах оборони швидко змінюються. Частина чинників має стабільний характер (наприклад, нормативне регулювання проходження служби), а частина може змінюватися протягом короткого часу: оперативна потреба, інтенсивність бойових дій, наявність резерву, темпи підготовки, технологічна готовність кадрових систем, пріоритети міжнародної допомоги. Наведена нижче матриця не є закритим переліком: для конкретного органу військового управління склад чинників може уточнюватися залежно від рівня управління, функціонального профілю посад і періоду оцінювання. Орієнтовну PESTLE-матрицю зовнішніх чинників підбору та розстановки офіцерів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

PESTLE-матриця зовнішніх чинників підбору та розстановки офіцерів 2022-2026 років

Група	Зовнішні умови	Можливий кадровий наслідок
Політико-стратегічна	тривалий воєнний стан; загальна мобілізація; потреба швидкого нарощування спроможностей; інтеграція з практиками НАТО; виконання стратегії людського капіталу до 2032 року	посилення вимог до швидкості призначення, сумісності досвіду кандидата з функціями посади та здатності працювати у міжвідомчій взаємодії
Економічно-ресурсна	обмеженість бюджетних ресурсів; вартість освітніх послуг; умови забезпечення та утримання персоналу; конкуренція за фахівців	зростання значення рейтингового порівняння кандидатів, раціонального використання підготовленого резерву і планування підготовки під конкретні посади
Соціально-демографічна	демографічні наслідки тривалої війни; професійна мобільність; зміна суспільних очікувань щодо служби; повернення ветеранів до професійної діяльності; зміна поколінь осіб офіцерського складу	потреба враховувати стійкість, мотивацію, досвід, навчальний потенціал та прийнятність службового навантаження; потреба враховувати лідерський стиль офіцера, а не лише формальну управлінську придатність
Технологічно-цифрова	розвиток цифрових технологій; вимоги до сумісності систем і обміну даними; розвиток аналітики; зовнішні кіберзагрози	можливість точнішого профілювання кандидата, перевірки даних, швидкого формування рейтингу та виявлення кадрових прогалин
Правова	зміни у порядку проходження служби; призначення та переміщення в особливий період; атестування; обробка персональних даних; обмеження, пов'язані з воєнним станом	визначення правомірності кадрового рішення, допустимості переміщення, підстав призначення та документального підтвердження відповідності кандидата
Етико-безпекова	суспільні та інституційні вимоги до прозорості; зовнішній недоброчесний вплив; загрози кадровій безпеці; потреба довіри до кадрових процедур	необхідність прозорих критеріїв, колегіальності оцінювання, документування підстав рішення і контролю за використанням результатів

Джерело: складено авторами

.

Результати PESTLE-аналізу доцільно використовувати для уточнення умов, у яких ухвалюється кадрове рішення, а не для оцінювання самого кандидата. Зовнішні чинники визначають, які характеристики кандидата набувають підвищеної ваги за конкретних обставин: у разі значного соціально-демографічного ризику посилюється увага до мотивації, стійкості та лідерського стилю, за істотних технологічно-цифрових змін – до цифрової компетентності, за економічно-ресурсних обмежень – до готовності обійняти посаду без тривалого донавчання.

Для аналітичного використання пропонується запровадити коефіцієнт зовнішнього коригування оцінки відповідності посаді. Якщо $R_{ext}(t)$ є індексом зовнішнього кадрового ризику, то коефіцієнт визначають:

$$K_{env}(t) = 1 + \rho \cdot R_{ext}(t), \ 0 \le \rho \le 0{,}30 \quad (5)$$

де $K_{env}(t)$ – коефіцієнт зовнішнього коригування;

ρ – параметр чутливості коригування до зовнішніх умов.

Інтервал від 0 до 0,30 прийнято як авторське робоче припущення, яке потребує калібрування та перевірки чутливості; за наведеними формулами $1 \le K_{env}(t) \le 1{,}30$.

Коефіцієнт задає масштаб аналітичного коригування базової оцінки. Він не визначає обсягу донавчання чи процедури перевірки кандидата. Рішення про додаткові джерела інформації, перевірку даних або супроводження призначення ухвалюють за профілем чинників, обов'язковими вимогами та обставинами конкретної посади.

У задачі розстановки офіцерів цей коефіцієнт може бути використаний для аналітичного коригування оцінки відповідності кандидата конкретній посаді. Якщо $C_{ij}(t)$ –

базова оцінка відповідності i-го кандидата j-й посаді, то скориговану оцінку подають так:

$$C^*_{ij}(t) = \frac{C_{ij}(t)}{K_{env,j}(t)} \quad (6)$$

де $C^*_{ij}(t)$ – скоригована оцінка відповідності;

$C_{ij}(t)$ – базова оцінка відповідності i-го кандидата j-й посаді;

$K_{env,j}(t)$ – коефіцієнт зовнішнього коригування для j-ї посади.

Приклад розрахунку. Для ілюстрації запропонованого порядку наведемо умовний розрахунок для політико-стратегічної групи чинників, що містить три чинники з ваговими коефіцієнтами w_{gj}= 0,40; 0,35; 0,25. Припустимо, що оперативно визначені пріоритети призначення в умовах воєнного стану мають сприятливий напрям (d = +1) і силу впливу s = 3; зростання потреби в підготовленому резерві – несприятливий напрям (d = −1) і силу s = 2; інтеграція з практиками НАТО – сприятливий напрям (d = +1) і силу впливу s = 2. Ці значення є ілюстративними припущеннями, а не результатами експертного опитування.

За формулою (1) нормовані оцінки чинників становлять:

$$z_1 = {}^{1\cdot 3}/_{3} = 1;\ z_2 = {}^{-1\cdot 2}/_{3} = -{}^{2}/_{3};\ z_3 = {}^{1\cdot 2}/_{3} = {}^{2}/_{3}.$$

За формулою (2) частковий індекс політико-стратегічної групи дорівнює:

$$I_g = 0{,}40\cdot 1 + 0{,}35\cdot\left(-\frac{2}{3}\right) + 0{,}25\cdot\frac{2}{3} \approx 0{,}3333.$$

За цих умовних вхідних даних сумарна оцінка групи є додатною; це не є висновком про сприятливість воєнного стану.

Припустимо, що часткові індекси інших груп і ваги груп PESTLE мають значення, наведені в табл. 3; вага політико-стратегічної групи дорівнює 0,25; кожної з решти п'яти груп дорівнює 0,15; сума ваг дорівнює 1. У табл. 3 наведено також розрахунок інтегрального індексу зовнішнього середовища за формулою (3), індексу зовнішнього кадрового ризику за формулою (4) та коефіцієнта зовнішнього коригування за формулою (5) за ρ = 0,30. Проміжні результати не округлюються.

Таблиця 3

Умовний приклад розрахунку інтегрального індексу зовнішнього середовища, індексу зовнішнього кадрового ризику та коефіцієнта зовнішнього коригування

Група чинників PESTLE	Частковий індекс I_g	Вага групи β_g	Внесок групи $\beta_g I_g$
Політико-стратегічна	+0,3333	0,25	+0,0833
Економічно-ресурсна	−0,30	0,15	−0,0450
Соціально-демографічна	−0,20	0,15	−0,0300
Технологічно-цифрова	+0,20	0,15	+0,0300
Правова	+0,10	0,15	+0,0150
Етико-безпекова	−0,10	0,15	−0,0150
Інтегральний індекс зовнішнього середовища $I_{PESTLE}(t)$, формула (3)	—	1,00	≈ 0,0383
Індекс зовнішнього кадрового ризику $R_{ext}(t)$, формула (4)	≈ 0,4808		
Коефіцієнт зовнішнього коригування K_{env}, формула (5), ρ = 0,30	≈ 1,1443		

Джерело: складено авторами.

У наведеному умовному прикладі інтегральний індекс зовнішнього середовища дорівнює 0,0383 і є близьким до нуля. Це означає, що за прийнятих оцінок та ваг сприятливі й несприятливі впливи майже компенсують один одного. Найбільший негативний внесок мають економічно-ресурсна (−0,0450) та соціально-демографічна (−0,0300) групи; внесок етико-безпекової групи становить −0,0150. Отже, за умов цього прикладу першочергової уваги потребують ресурсна забезпеченість призначення, можливості підготовки й утримання персоналу, а також мотивація, стійкість та готовність кандидата до службового навантаження. Обов'язкові правові та безпекові обмеження перевіряють окремо.

Індекс зовнішнього кадрового ризику 0,4808 близький до значення 0,5, якому відповідає нульовий інтегральний індекс. За параметра чутливості 0,30 коефіцієнт зовнішнього коригування становить 1,1443. Ділення базової оцінки відповідності на цей коефіцієнт за формулою (6) дає приблизно 87,39 % її початкового значення, тобто зменшує її на 12,61 %. Це арифметичний результат запропонованого коригування; обсяг додаткової підготовки, склад перевірки кандидата та практичну результативність призначення він не визначає. Практичне призначення скоригованої оцінки полягає в її порівнянні з мінімально допустимим рівнем відповідності посаді: якщо $C^*_{ij}(t)$ нижча за цей рівень, кандидат потребує додаткової перевірки або підготовки до включення в рейтингове порівняння. Наприклад, за умовного мінімального рівня 0,70 кандидат із базовою оцінкою 0,78 після коригування має 0,78 / 1,1443 ≈ 0,68 і потребує додаткової перевірки, тоді як кандидат із базовою оцінкою 0,85 (0,85 / 1,1443 ≈ 0,74) цей рівень перевищує. Отже, за складніших зовнішніх умов та сама базова відповідність потребує вагомішого підтвердження.

Для визначення $K_{env,j}(t)$ оцінки впливу чинників і ваги встановлюють з урахуванням j-ї посади та за формулами (1) – (5) розраховують відповідні індекси. Оскільки коефіцієнт для однієї посади є спільним для всіх кандидатів і додатним, ділення на нього не змінює їхнього ранжування на цю посаду. Відмінності коефіцієнтів між посадами можуть впливати на

результат загальної задачі розстановки лише за зіставних шкал базових оцінок; обґрунтованість такого коригування потребує окремої перевірки. Змістовне врахування зовнішніх умов передбачає уточнення ваг показників кандидата, перевірку обов'язкових обмежень і визначення потреби в підготовці. PESTLE-аналіз може використовуватися як попередній етап: визначення зовнішніх умов, уточнення показників і ваг, розрахунок рейтингу та розв'язання задачі розстановки між посадами. Зв'язок груп PESTLE з показниками кадрового рішення наведено в табл. 4.

Кадрове планування, добір, оцінювання, підготовка та формування резерву належать до функцій служб персоналу (Генеральний штаб ЗС України, 2026b, с. 31). Для апробації результатів PESTLE-аналізу пропонується деталізувати ці функції такою послідовністю дій.

Спочатку служба персоналу звіряє вимоги паспорта конкретної вакантної посади із визначеними завданнями та строком її заміщення. Разом із профільними підрозділами збирає відомості про зовнішні обмеження та заповнює робочу картку PESTLE: чинник, джерело і дата даних, сила та напрям впливу, вага, запропонований захід, відповідальний виконавець і термін виконання. Ваги чинників та критерії порівняння кандидатів установлюють до індивідуального оцінювання.

Таблиця 4

Зв'язок груп PESTLE з показниками кадрового рішення

Група чинників	Показники кандидата, які потребують посиленої уваги	Практичне використання результату
Політико-стратегічна	релевантність досвіду; управлінська придатність; здатність до міжвідомчої взаємодії	уточнення пріоритетності посад і терміновості призначення
Економічно-ресурсна	готовність до посади без тривалого донавчання; освітньо-професійна відповідність	зменшення витрат на помилкове призначення та донавчання
Соціально-демографічна	мотивація; стійкість; готовність до навантаження; кар'єрна прийнятність; лідерські якості з урахуванням проявів трансформаційного лідерства	планування супроводу, ротації, професійного розвитку; добір офіцерів на посади, пов'язані з керівництвом підлеглими в умовах високого навантаження
Технологічно-цифрова	цифрова компетентність; здатність працювати з даними; інформаційна дисципліна	підбір кандидатів для посад, пов'язаних із цифровими системами та аналітикою
Правова	відповідність формальним вимогам; документи; атестування; допуск; правові обмеження	перевірка правомірності призначення та переміщення
Етико-безпекова	доброчесність; дотримання етичних вимог; обставини, що можуть створювати конфлікт інтересів	прозорість і незалежність оцінювання; запобігання конфлікту інтересів та упередженості; підвищення довіри до кадрового рішення

Джерело: складено авторами.

У наведеному прикладі негативний внесок економічно-ресурсної групи спонукає перевірити для кожного кандидата, чи достатньо його підготовки для виконання обов'язків. За наявності прогалин служба персоналу визначає потребу в навчанні та погоджує з відповідальними підрозділами його зміст, тривалість і забезпечення. Негативний внесок соціально-демографічної групи є підставою приділити увагу мотивації та готовності до службового навантаження: провести структуровану співбесіду, зіставити її результати з наявними даними службового оцінювання та визначити потребу в супроводі. Груповий індекс сам по собі не доводить непридатності окремого кандидата.

Після перевірки відповідності обов'язковим вимогам служба персоналу складає порівняльну таблицю кандидатів за однаковими критеріями та подає обґрунтовану рекомендацію. Вона містить запропонованого кандидата, підтвердження його відповідності посаді, невирішені питання, потрібну підготовку та заходи щодо виявлених обмежень із виконавцями і строками. Якщо підготовку неможливо завершити вчасно, подають також варіант заміщення посади підготовленим кандидатом із кадрового резерву за його наявності. Рішення про призначення приймає відповідний командир (начальник).

Після призначення служба персоналу відстежує виконання визначених заходів і з'ясовує, чи усунуто прогалини в підготовці. За зміни зовнішніх умов робочу картку оновлюють. Такі відомості можуть бути використані для подальшої перевірки зв'язку індексів із результатами кадрових рішень.

Дискусія і висновки

Запропонований варіант PESTLE-аналізу відрізняється від стандартного управлінського використання тим, що кожна група зовнішніх чинників пов'язується з конкретним елементом кадрового рішення. У бізнесовому середовищі PESTLE зазвичай допомагає оцінити ринкові умови, ризики та можливості розвитку організації; у військовому менеджменті персоналу він має інше призначення: виявити, які зовнішні умови змінюють вимоги до кандидата, ускладнюють процедуру призначення або підвищують вартість помилки. Це узгоджується з висновками M. K. Akman (2020) про специфіку застосування PESTLE в оборонній сфері.

Політико-стратегічні чинники у сучасних умовах можуть мати визначальний вплив, оскільки вони задають пріоритетність завдань сил оборони, швидкість кадрових рішень і потребу в офіцерах, здатних діяти в умовах невизначеності. Їхню перевагу над іншими групами не встановлено емпірично; співвідношення ваг залежить від умов і функцій органу військового управління. Ці чинники мають впливати на ваги показників, терміновість призначення та склад додаткової перевірки. Технологічно-цифрові чинники змінюють можливості підбору і розстановки: за наявності достовірних цифрових даних про освіту, підготовку, посади, досвід і результати оцінювання зростає

обґрунтованість кадрового рішення, а за їх відсутності навіть високий професійний потенціал кандидата може бути виявлений не повністю.

Правові й етико-безпекові чинники формують межі допустимості кадрового рішення й мають особливе значення в умовах воєнного стану, коли висока швидкість призначення не повинна призводити до втрати законності, прозорості та об'єктивності. Економічно-ресурсні та соціально-демографічні чинники дають змогу побачити ціну кадрового рішення: підготовлений офіцер є обмеженим ресурсом, а його нерелевантне призначення призводить до подвійної втрати: посада залишається фактично слабкою, а потенціал офіцера використовується не за призначенням. Отже, PESTLE-аналіз не конкурує з методиками оцінювання навченості, підготовки, досвіду або освітньо-професійної відповідності, а виконує іншу функцію: визначає умови, у яких ці показники мають інтерпретуватися. Розширення кількісного аналізу персоналу супроводжується власними ризиками – від хибної інтерпретації показників до зниження довіри персоналу до кадрових процедур (Giermindl et al., 2022), що додатково обґрунтовує потребу в етико-безпековому фільтрі.

Обмеження дослідження зумовлені його теоретико-методичним характером. Числовий приклад є умовним; експертні оцінки, ваги та параметр коригування не перевірено за фактичними результатами призначень. Для апробації необхідно описати склад і компетентність експертів, критерії оцінювання, спосіб узгодження суджень і визначення ваг, провести аналіз чутливості, калібрувати параметр коригування та зіставити варіанти розстановки з фактичними результатами кадрових рішень. До емпіричної перевірки запропоновані індекси є засобом структурованого аналізу умов і сценарного моделювання.

1. У статті обґрунтовано доцільність використання PESTLE-аналізу для визначення зовнішніх чинників, що впливають на підбір і розстановку офіцерів в органах військового управління Збройних Сил України. Показано, що в сучасних умовах кадрове рішення не може оцінюватися лише через характеристики кандидата, оскільки його результат залежить від політико-стратегічних, економічно-ресурсних, соціально-демографічних, технологічно-цифрових, правових та етико-безпекових умов.

2. Запропоновано авторську адаптацію класичної структури PESTLE до військового менеджменту персоналу. У межах цієї адаптації останній блок подано як етико-безпековий з огляду на значення доброчесності, об'єктивності, запобігання упередженості та конфлікту інтересів і недопущення призначень, що створюють ризики для управління військами. Природно-екологічні умови за їх істотного впливу на виконання обов'язків за посадою враховують окремо.

3. Розроблено порядок кількісного оцінювання сили й напряму впливу зовнішніх чинників. Часткові індекси за групами PESTLE, інтегральний індекс зовнішнього середовища та індекс зовнішнього кадрового ризику дають змогу перейти від описової матриці до аналітичного інструменту.

4. Запропоновано використовувати результати PESTLE-аналізу для уточнення вимог до посад, коригування ваг показників кандидата, визначення потреби в додатковій підготовці, формування кадрового резерву та підтримки рішень щодо розстановки офіцерів. У такому вигляді PESTLE-аналіз стає не самостійною таблицею, а елементом науково-методичного апарату кадрового рішення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на експертне визначення ваг груп PESTLE для різних рівнів органів військового управління, апробацію запропонованого індексу зовнішнього кадрового ризику та поєднання результатів PESTLE-аналізу з інтегральним рейтингом кандидата й оптимізаційною задачею розстановки офіцерів між посадами.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

Барабаш, Ю. Л. (1999). *Основи теорії оцінювання ефективності складних систем (методологія військово-наукових досліджень)*. Національна академія оборони України.

Генеральний штаб Збройних Сил України. (2021, 13 лютого). *Настанова з оперативної підготовки у Збройних Силах України* (ВКДП 7-00(171)03.02; Наказ № 14).

Генеральний штаб Збройних Сил України. (2026a, січень). *Доктрина "Комплектування персоналом"* (ОП 1-0(163)) (вих. № 122/НВГШ від 06.01.2026).

Генеральний штаб Збройних Сил України. (2026b, 3 січня). *Доктрина "Управління кар'єрою персоналу"* (ОП 1-0(450)) (вих. № 6697/НВГШ від 25.12.2025).

Головнокомандувач Збройних Сил України. (2025a, 29 листопада). *Доктрина "Менеджмент персоналу"* (ОП 1-0) (вих. № 6089/НВГШ від 25.11.2025).

Головнокомандувач Збройних Сил України. (2025b, 10 липня). *Тимчасова доктрина "Застосування сил оборони України"* (ОП 01-0.01) (Наказ № 330).

Гудзь, Ю., & Карпенко, В. (2023). PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 3*(318), 260–264. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40

Міністерство оборони України. (2023, 27 жовтня). *Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року* (Наказ № 637). https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23

Міністерство оборони України. (2024, 29 грудня). *Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2032 року* (Наказ № 862/нм зі змінами). https://mod.gov.ua/assets/1_Nakaz_ca3cb6e395.pdf

Некрасов, В. А., & Мельник, В. І. (2017). Застосування SWOT та PESTEL аналізу у боротьбі з економічними злочинами та при виявленні загроз економічній безпеці держави. *Проблеми законності, 136*, 193–204. https://doi.org/10.21564/2414-990x.136.93693

Олексюк, Г. В., & Сліпецький, М. І. (2023). Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE-аналізу. *Регіональна економіка, 2*(108), 125–137. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-13

Петренко, Н. С. (2025). PESTEL-аналіз вхідного та вихідного індексу інновації для України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, 4*(80), 58–67. https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-7

Петровська, С., & Яківченко, А. (2024). PESTLE-аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 5*(334), 219–224. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30

Чайковська, О. Є. (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). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security", 14*(3), 167–179. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Akman, M. K. (2020). Defense management and PESTLE analysis. *Ante Portas — Security Studies, 1*(14), 93–102. https://doi.org/10.33674/3201910

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Belsare, H. V. (2025). PESTLE analysis. *International Journal of Advanced Research, 13*(2), 608–612. https://doi.org/10.21474/IJAR01/20411

Cui, H., Dong, S., Hu, J., Chen, M., Hou, B., Zhang, J., Zhang, B., Xian, J., & Chen, F. (2023). A hybrid MCDM model with Monte Carlo simulation to improve decision-making stability and reliability. *Information Sciences, 647*, Article 119439. https://doi.org/10.1016/j.ins.2023.119439

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

Fernandes, J. P. (2019). Developing viable, adjustable strategies for planning and management: A methodological approach. *Land Use Policy, 82*, 563–572. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.12.044

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems, 31*(3), 410–435. https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213

Kendall, M. G., & Babington Smith, B. (1939). The problem of m rankings. *The Annals of Mathematical Statistics, 10*(3), 275–287. https://doi.org/10.1214/aoms/1177732186

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

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

Mičánek, F., & Dubec, R. (2015). Kariérní řád jako podsystém řízení lidských zdrojů v rezortu obrany ČR – formulace problému jeho přípravy a zavedení. *Vojenské rozhledy, 24*(4), 16–29. https://doi.org/10.3849/1210-3292.24.2015.04.016-029

Mohd Noor, M. I., Abd-Karim, S. B., & Mohd Rahim, F. A. (2024). A review on PDM decision-making for public sector construction projects using PESTEL analysis framework. *Journal of Project Management Practice, 4*(2), 1–22. https://doi.org/10.22452/jpmp.vol4no2.1

Onvlee, O., Kok, M., Buchan, J., Dieleman, M., Hamza, M., & Herbst, C. (2023). Human resources for health in conflict affected settings: A scoping review of primary peer reviewed publications 2016–2022. *International Journal of Health Policy and Management, 12*, Article 7306. https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.7306

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

Pourmohammadi, K., Bastani, P., Shojaei, P., Hatam, N., & Salehi, A. (2020). A comprehensive environmental scanning and strategic analysis of Iranian public hospitals: A prospective approach. *BMC Research Notes, 13*, Article 179. https://doi.org/10.1186/s13104-020-05002-8

Raudeliūnienė, J., Tunčikienė, Ž., & Petrusevičius, 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)

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*, Article 1400772. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In C. L. Cooper (Ed.-in-Chief), J. McGee, & T. Sammut-Bonnici (Eds.), *Wiley encyclopedia of management: Vol. 12. Strategic management*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113

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

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson Education.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management, 7*(24), 52–66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

References

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Akman, M. K. (2020). Defense management and PESTLE analysis. *Ante Portas — Security Studies, 1*(14), 93–102. https://doi.org/10.33674/3201910

Barabash, Yu. L. (1999). *Fundamentals of the theory of evaluating the effectiveness of complex systems (methodology of military-scientific research)*. National Defence Academy of Ukraine.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Belsare, H. V. (2025). PESTLE analysis. *International Journal of Advanced Research, 13*(2), 608–612. https://doi.org/10.21474/IJAR01/20411

Chaikovska, O. Ye. (2024). Selection and placement of officers in military command bodies of the Armed Forces of Ukraine: Existing procedure and the need for improvement under a special period (martial law). *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security", 14*(3), 167–179. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.3.12

Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. (2025a, November 29). *Doctrine "Personnel management"* (OP 1-0) (Ref. No. 6089/NVGSh dated 25 November 2025).

Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine. (2025b, July 10). *Interim doctrine "Employment of the Defence Forces of Ukraine"* (OP 01-0.01) (Order No. 330).

Cui, H., Dong, S., Hu, J., Chen, M., Hou, B., Zhang, J., Zhang, B., Xian, J., & Chen, F. (2023). A hybrid MCDM model with Monte Carlo simulation to improve decision-making stability and reliability. *Information Sciences, 647*, Article 119439. https://doi.org/10.1016/j.ins.2023.119439

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

Fernandes, J. P. (2019). Developing viable, adjustable strategies for planning and management: A methodological approach. *Land Use Policy, 82*, 563–572. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.12.044

General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2021, February 13). *Guidelines on operational training in the Armed Forces of Ukraine* (VKDP 7-00(171)03.02; Order No. 14).

General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026a, January). *Doctrine "Personnel manning"* (OP 1-0(163)) (Ref. No. 122/NVGSh dated 6 January 2026).

General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2026b, January 3). *Doctrine "Personnel career management"* (OP 1-0(450)) (Ref. No. 6697/NVGSh dated 25 December 2025).

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems, 31*(3), 410–435. https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213

Hudz, Yu., & Karpenko, V. (2023). PEST analysis in the system of marketing analysis of agricultural enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 3*(318), 260–264. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40

Kendall, M. G., & Babington Smith, B. (1939). The problem of m rankings. *The Annals of Mathematical Statistics, 10*(3), 275–287. https://doi.org/10.1214/aoms/1177732186

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

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

Mičánek, F., & Dubec, R. (2015). Preparation and implementation of the career order as a subsystem of human resource management in the Ministry of Defence of the Czech Republic – Problem formulation analysis. *Vojenské rozhledy, 24*(4), 16–29. https://doi.org/10.3849/1210-3292.24.2015.04.016-029

Ministry of Defence of Ukraine. (2023, October 27). *Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defence of Ukraine for the period up to 2028* (Order No. 637). https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23

Ministry of Defence of Ukraine. (2024, December 29). *Strategy for the attraction, development and retention of human capital in the Defence Forces of Ukraine for the period up to 2032* (Order No. 862/nm, as amended). https://mod.gov.ua/assets/1_Nakaz_ca3cb6e395.pdf

Mohd Noor, M. I., Abd-Karim, S. B., & Mohd Rahim, F. A. (2024). A review on PDM decision-making for public sector construction projects using PESTEL analysis framework. *Journal of Project Management Practice, 4*(2), 1–22. https://doi.org/10.22452/jpmp.vol4no2.1

Nekrasov, V. A., & Melnyk, V. I. (2017). Application of SWOT and PESTEL analysis in combating economic crimes and when identifying threats to economic security of the state. *Problems of Legality, 136*, 193–204. https://doi.org/10.21564/2414-990x.136.93693

Oleksyuk, H. V., & Slipetskyy, M. I. (2023). Features of tourism management based on PESTLE analysis. *Regional Economy, 2*(108), 125–137. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-13

Onvlee, O., Kok, M., Buchan, J., Dieleman, M., Hamza, M., & Herbst, C. (2023). Human resources for health in conflict affected settings: A scoping review of primary peer reviewed publications 2016–2022. *International Journal of Health Policy and Management, 12*, Article 7306. https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.7306

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

Petrenko, N. S. (2025). PESTEL analysis of innovation input and output indices for Ukraine. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences, 4*(80), 58–67. https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-7

Petrovska, S., & Yakivchenko, A. (2024). PESTLE analysis as a tool for the development and implementation of innovative marketing in an industrial enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 5*(334), 219–224. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30

Pourmohammadi, K., Bastani, P., Shojaei, P., Hatam, N., & Salehi, A. (2020). A comprehensive environmental scanning and strategic analysis of

Iranian public hospitals: A prospective approach. *BMC Research Notes, 13*, Article 179. https://doi.org/10.1186/s13104-020-05002-8

Raudeliūnienė, J., Tunčikienė, Ž., & Petrusevičius, 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)

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*, Article 1400772. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400772

Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In C. L. Cooper (Ed.-in-Chief), J. McGee, & T. Sammut-Bonnici (Eds.), *Wiley encyclopedia of management: Vol. 12. Strategic management*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113

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

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson Education.

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management, 7*(24), 52–66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.2026
Прорецензовано / Revised: 15.05.26
Схвалено до друку / Accepted: 18.06.26
Опубліковано / Published: 30.06.26

Olena CHAIKOVSKA
ORCID ID: 0000-0002-0656-9105
e-mail: o.chaikovska@ed.nuou.org.ua
National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine

EXTERNAL FACTORS OF OFFICER SELECTION AND PLACEMENT IN MILITARY COMMAND BODIES: PESTLE ANALYSIS

Background. ***Under prolonged martial law, the renewal of personnel procedures and the need to appoint officers quickly, a candidate's professional training alone does not guarantee a sound personnel decision: the decision is shaped by the external conditions in which military command bodies operate. The aim is to identify and systematise the external factors of officer selection and placement in military command bodies of the Armed Forces of Ukraine using PESTLE analysis.***

Methods. ***The study is based on a systems approach. To identify the external conditions influencing personnel decisions, an analysis of regulatory and doctrinal documents was conducted; an analysis and synthesis of scientific works were used to systematize the provisions regarding PESTLE analysis; comparison was used to adapt the classical model to military personnel management; classification and grouping were used to categorize factors into six spheres of influence; and mathematical formalization was used to construct indices for assessing their impact. The expert evaluation procedure is illustrated using a hypothetical numerical example without conducting an expert survey.***

Results. ***An author-developed adaptation of PESTLE analysis to military personnel management is proposed, in which the last block is presented as an ethical and security block. Six groups of external factors are identified: political-strategic, economic-resource, socio-demographic, technological-digital, legal, and ethical and security. A procedure for quantitative assessment of their influence is developed: group indices, an overall index of the external environment, an external personnel risk index and a coefficient for external adjustment of the position suitability score. An indicative PESTLE matrix for 2022–2026 is constructed, and links between each group and personnel decision indicators are established.***

Conclusions. ***Systematising external factors makes it possible to move from a descriptive matrix to an analytical tool for comparing periods, military command bodies or categories of positions. The results may inform the clarification of position requirements, adjustment of candidate indicator weights, personnel reserve development and training planning. Practical application requires expert weighting, assessment of agreement between judgements and calibration of the adjustment parameter.***

Keywords: ***military command bodies; selection; placement; officers; staffing; personnel; external factors; PESTLE analysis.***

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.