

УДК: 355.233(477)

DOI: 10.33099/2311-7249/2026-55-1-26-34

ГУСАК Юрій Аркадійович,

доктор військових наук, професор,
Національний університет оборони України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-3423-2112>

КАНДУЄВ Денис Володимирович,

кандидат юридичних наук,
Головне управління супроводження ракетних програм Збройних Сил України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0000-5827-8599>

ЧЕРЕП Василь Леонідович,

кандидат військових наук, старший дослідник,
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-3305-4518>

ДІДІЧЕНКО Володимир Павлович,

кандидат військових наук, старший науковий співробітник,
Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0440-2299>

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ХЕДХАНТИНГУ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Метою статті є розроблення методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України для зменшення часу пошуку й адаптації працівників, підвищення рівня відповідності кандидатів критеріям військової служби, зростання мотивації та зниження плинності кадрів.

Методи дослідження. Під час написання статті застосовано метод системно-функціонального аналізу системи кадрового менеджменту у військовому середовищі, який доповнений кількісними та якісними методами вимірювання показників результативності, що дає змогу комплексно розглянути вплив хедхантингу на систему кадрового менеджменту Збройних Сил України.

Отримані результати дослідження. Доведено, що вимірювання ефективності впровадження хедхантингу в Збройних Силах України має базуватися не лише на кількості призначень, а й на якості адаптації, утримання, швидкості комплектації. Показано, що найбільш критичними стають етапи адаптації та утримання, які значно впливають на кінцевий ефект. Наведено структуру запропонованої методики, описано її блоки, алгоритм розрахунку основних показників, наведено приклади застосування та інтерпретації отриманих результатів.

Елементи наукової новизни. Вперше показано, що хедхантинг може бути ефективним інструментом залучення висококваліфікованих фахівців до військової служби, якщо процес структурований і забезпечений ресурсами. Новизною методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України є її системний, порівняльний та показниковий характер, що дає змогу об'єктивно оцінити ефект хедхантингу у військовому середовищі ЗС України. Завдяки використанню сукупності показників (кількісних і якісних) формуються дані про стан «до» та «після» впровадження хедхантингу – визначається зміна, яка може бути інтерпретована як ефект від прямого рекрутингу. Водночас, методика ґрунтується на поєднанні системного підходу, функціонального аналізу і показникового виміру. Методика містить три основні етапи: на першому етапі – фіксується ситуація до впровадження хедхантингу; на другому етапі фіксується стан системи кадрового менеджменту під час впровадження процедур хедхантингу для порівняння зі станом до впровадження процедур хедхантингу; на третьому етапі здійснюється порівняння базових та актуальних показників ефективності, визначення змін у продуктивності, ефективності та стабільності персоналу, а також інтерпретація ефекту в кількісному та якісному вимірі.

Теоретичне та практичне значення викладеного у статті зводиться до того, що методика дає змогу системно оцінювати ефективність значення полягає в тому, що матеріали статті можуть бути використані для удосконалення системи кадрового менеджменту у Збройних Силах України, створенні системи моніторингу якості комплектування та оптимізації підбору військових фахівців.

Ключові слова: хедхантинг, адаптація, мотивація, кадрова політика, плинність кадрів, кадровий менеджмент, управління персоналом, органи військового управління, системний підхід, система комплектування.

Вступ

Постановка проблеми. Комплектування Збройних Сил України (далі – ЗС України) якісними кадровими ресурсами в умовах збройної агресії, мобілізаційних викликів і значної втрати людського потенціалу стає одним із основних елементів забезпечення обороноздатності держави. Традиційні підходи до підбору військовослужбовців, зокрема, внутрішній рекрутинг, мобілізація, контрактна служба, не завжди дають змогу оперативно й ефективно залучати фахівців із необхідним рівнем кваліфікації, мотивації, адаптованості до військових умов. У цьому контексті активний пошук або хедхантинг як інструмент пошуку, залучення й адаптації спеціалістів із цивільного чи військового середовища може стати одним із доволі перспективних. Однак проблематика оцінювання ефективності такого підходу в системі комплектування ЗС України залишається недостатньо опрацьованою, оскільки відсутній чіткий набір показників, не визначені етапи методик, не розроблені алгоритми розрахунку, які сукупно дали б змогу системно визначити ефективність переходу до моделі кадрового менеджменту з хедхантингом. Саме це створює науково-практичну проблему щодо потреби розроблення науково-методичного апарату, що дає змогу оцінювати, наскільки успішним є впровадження хедхантингу в кадрову систему ЗС України, та які умови і фактори забезпечують його результативність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що у сучасній науковій літературі питання комплектування військових формувань кадровими ресурсами аналізуються через призму рекрутингу, адаптації, мотивації та кадрової політики. Зокрема, у роботі [1] розроблено математичну модель оцінки організації рекрутингу в збройних силах, яка базується на показниках нижчого рівня і враховує рівень планування, ресурсного забезпечення і управління рекрутинговим процесом.

У статті [2] подано метод комплексної оцінки системи комплектування кадрами державних і організаційних структур, із застосуванням нечітких когнітивних моделей та аналізу ризиків.

У контексті ЗС України, в роботі [3] розглядаються концептуальні основи запровадження рекрутингу, визначаються джерела пошуку, процедури і типи рекрутингу як механізму комплектування.

Аналітичні дослідження з питань комплектування ЗС України висвітлюють низку проблем, що пов'язані зі зниженням мобілізаційного ресурсу, соціально-економічними викликами, а також з недостатнім рівнем підготовки новоприбулих [4].

У наведених дослідженнях не розглядається питання хедхантингу. Разом із тим, комплектування ЗС України висококваліфікованими кадрами на основі хедхантингу в умовах російсько-української війни може суттєвий ефект в підвищенні боєздатності ЗС України. Тому з огляду на це, розроблення методики

оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту ЗС України є актуальним науковим завданням.

Метою статті є розроблення методики оцінювання ефективності хедхантингу в системі кадрового менеджменту ЗС України розроблення методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в Збройних Силах України для зменшення часу пошуку й адаптації працівників, підвищення рівня відповідності кандидатів критеріям військової служби, зростання мотивації та зниження плинності кадрів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Методика призначена для систематичного оцінювання процесу та результатів впровадження хедхантингу у ЗС України – тобто активного пошуку, залучення, адаптації та утримання осіб, які не залучалися до традиційних рекрутинг-процедур. Визначальною особливістю цієї методики є її системний, порівняльний та показниковий характер, що дає змогу об'єктивно оцінити ефект хедхантингу у військовому, некомерційному середовищі ЗС України.

Загальна сутність методики зводиться до того, що завдяки використанню сукупності показників (кількісних і якісних) формуються дані про стан «до» та «після» впровадження хедхантингу – визначається зміна, яка може бути інтерпретована як ефект від прямого рекрутингу.

Водночас, методика ґрунтується на поєднанні системного підходу (охоплення всіх ланок – від джерел кадрів до адаптації), функціонального аналізу (оцінювання функцій кадрового процесу) і показникового виміру (вираження результатів у числах або категоріях).

Методика містить три основні етапи, кожен з яких передбачає низку основних заходів.

На *першому етапі* – «Визначення базових та ключових показників ефективності» – фіксується стартова ситуація (до впровадження хедхантингу) (рис. 1). Метою етапу є фіксація поточного стану кадрової системи до застосування хедхантингу та створення бази порівняння. Для її досягнення передбачається:

- ідентифікація критичних посад (далі – КП);
- функціональний аналіз кадрового процесу;
- фіксація базових показників та визначення основних показників продуктивності – Key Performance Parameters (далі – KPP) для фахівців.

Процес ідентифікації КП здійснюється на основі функції оцінювання критичності. Ця функція відображає ступінь, до якого кваліфікація на цій посаді є критичною для стратегічних цілей:

$$C: P \rightarrow R^+ \quad (1)$$

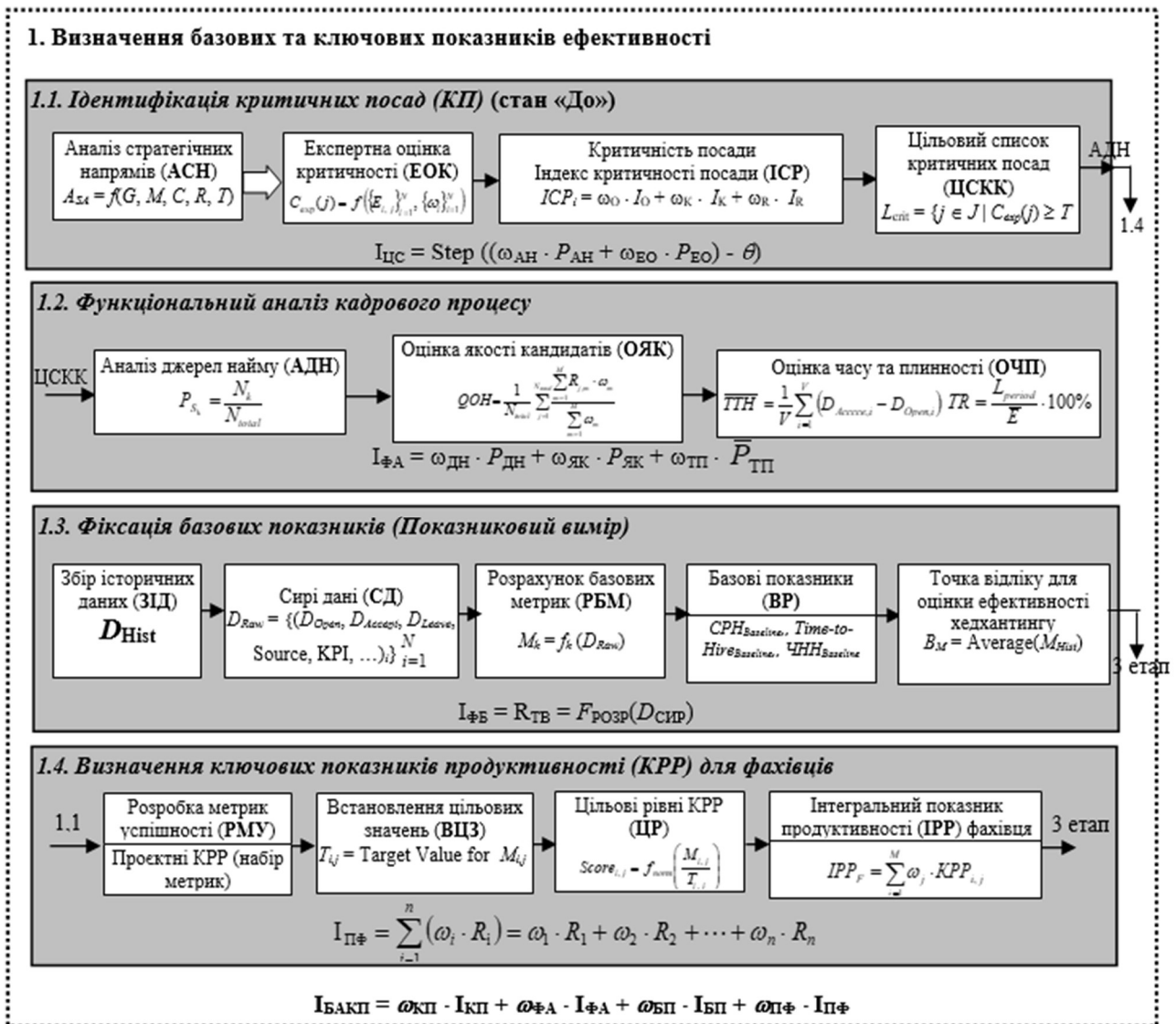


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема першого етапу методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України

Множина КП ($P_{КП}$) складається з усіх посад (p) в установі (військовій частині) ЗС України (P), для яких їхній показник критичності ($C_{(p)}$) дорівнює або перевищує заданий критичний поріг (T). Отже, ідентифікація КП зводиться до вибору тих посад, для яких значення функції критичності $C_{(p)}$ перевищує певний пороговий рівень T :

$$P_{КП} = \{p \in P | C_{(p)} \geq T\}, \quad (2)$$

де p – окрема посада;

P – множина всіх посад;

$C_{(p)}$ – значення критичності посади p ;

T – критичний поріг (заданий керівництвом або на основі середньої/медіанної критичності).

Функція $C_{(p)}$ обчислюється як зважена сума кількісних показників, що відображають стратегічний вплив, рідкість кваліфікації та ризик.

$$C_{(p)} = \omega_1 S_{(p)} + \omega_2 R_{(p)} + \omega_3 I_{(p)}, \quad (3)$$

де $S_{(p)}$ – стратегічна важливість (вплив на основні цілі, завдання);

$R_{(p)}$ – рідкість необхідних кваліфікацій (складність знаходження заміни);

$I_{(p)}$ – імпакт (вплив) на боєздатність (спроможності) у разі незаповнення або некомпетентного виконання;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$ – вагові коефіцієнти ($\sum \omega_i = 1$).

Отже, процес ідентифікації КП зводиться до оцінювання критичності за функцією $C_{(p)}$ і застосування порогового правила.

Функціональний аналіз кадрового процесу передбачає оцінювання ефективності традиційного рекрутингу (через мобілізацію, територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК та СП), рекламу) у ЗС України для закриття кадрових позицій та виявлення його слабких сторін.

Для формалізації процесу оцінювання ефективності традиційного рекрутингу використовується математикоорієнтований підхід.

Кадровий процес K складається з підпроцесів традиційного рекрутингу:

$$K = \{M, V, A\} \quad (4)$$

де M – мобілізаційний набір;
 V – набір через ТЦК та СП;
 A – набір через відкриту рекламу.

Для кожного підпроцесу $i \in \{M, V, A\}$ визначається множина показників ефективності:

$$E_i = \begin{bmatrix} S_i \\ Q_i \\ R_i \end{bmatrix}, \quad (5)$$

де S_i – швидкість закриття вакансій (тривалість заповнення вакансії, обернено пропорційна тривалості процесу);

Q_i – якість найму (оцінюється за відповідністю посаді, адаптацією, показниками служби);

R_i – рівень плинності кадрів (рівень утримання персоналу або частка персоналу, який звільнився).

Загальна ефективність традиційного рекрутингу оцінюється за функцією:

$$E_{\text{trad}} = f(E_M, E_V, E_A), \quad (6)$$

а у найпростішому випадку – як зважене середнє:

$$E_{\text{trad}} = \sum_{i \in \{M, V, A\}} \omega_i \cdot E_i, \quad (7)$$

де ω_i – ваговий коефіцієнт важливості каналу набору, ($\sum \omega_i = 1$).

Визначення слабких ланок кадрового процесу здійснюється на основі формування вектору слабких характеристик:

$$W = \begin{bmatrix} \omega_S \\ \omega_Q \\ \omega_R \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \varphi_S(S_i) \\ \varphi_Q(Q_i) \\ \varphi_R(R_i) \end{bmatrix}, \quad (8)$$

де φ_X – функції, які визначають ступінь відхилення показника від нормативу:

$$\varphi_X(X_i) = 1 - \frac{X_i}{X_{\text{norm}}}, \quad X \in \{S, Q, R\}. \quad (9)$$

Отже, якщо ($\varphi_X > 0$), то показник нижчий за норматив, тобто існує слабка ланка.

Множина критичних підпроцесів визначається як:

$$C = \{I \in K / \exists X \in \{S, Q, R\} : \varphi_X(X_i) > \theta_X\}, \quad (10)$$

де I – інтегральний показник ефективності кадрових процесів;

θ_X – порогове значення неефективності (допустиме відхилення від норми).

Отже,

$$C = \text{підпроцеси, що мають:} \begin{cases} \text{низьку швидкість (повільність)} \\ \text{низьку якість найму} \\ \text{високу плинність персоналу} \end{cases}$$

Результатом функціонального аналізу кадрового процесу є структурований набір, що відповідає множині:

$$R_{\text{func}} = \{E_{\text{trad}}, W, C\}, \quad (11)$$

де E_{trad} – інтегральна оцінка ефективності традиційного рекрутингу;

W – вектор слабких ланок;

C – перелік критичних підпроцесів, що потребують оптимізації.

Отже, процес «Функціональний аналіз кадрового процесу» забезпечує:

кількісне оцінювання ефективності традиційних каналів добору;

виявлення системних обмежень – затримок, помилок у підборі кадрів, високої плинності;

формування аналітичної бази для обґрунтування переходу до хедхантингової моделі.

Фіксація базових показників передбачає формалізацію поточного стану кадрової системи – її продуктивності, стабільності та ефективності використання персоналу. Метою цього етапу є визначення кількісної основи для подальшого вимірювання змін, зумовлених упровадженням процедур хедхантингу. Позначимо сукупність усіх кадрових одиниць (персоналу) як множину P , а для кожного фахівця $p_i \in P$ введемо систему показників базового рівня:

$$B(p_i) = \{E(p_i), A(p_i), L(p_i)\}, \quad (12)$$

де $E(p_i)$ – ефективність виконання службових обов'язків (результативність, коефіцієнт виконання планових завдань);

$A(p_i)$ – адаптованість (ступінь інтегрованості у підрозділ, період входження в обов'язки);

$L(p_i)$ – лояльність (мотиваційна стабільність, рівень готовності продовжувати службу).

Для всього персоналу формується матриця базових показників:

$$B = \begin{bmatrix} E(p_1) & A(p_1) & L(p_1) \\ E(p_2) & A(p_2) & L(p_2) \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ E(p_n) & A(p_n) & L(p_n) \end{bmatrix}. \quad (13)$$

Базовий рівень системи B_0 визначається як середнє арифметичне по кожному показнику:

$$B_0 = (\bar{E}, \bar{A}, \bar{L}) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n E(p_i), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n A(p_i), \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n L(p_i) \right). \quad (14)$$

Отже, базова матриця показників є точкою відліку, що дає змогу кількісно порівняти стан системи «до» і «після» впровадження хедхантингових процедур. Зміна будь-якого з компонентів E, A, L надалі фіксує ефект цілеспрямованого втручання.

Наступним кроком є побудова системи основних показників продуктивності КРР, які відображають стратегічний внесок кожного фахівця у досягнення цілей організації (ЗС України). Мета цього процесу зводиться до встановлення об'єктивних кількісних метрик для оцінювання ефективності та результативності діяльності фахівців, які обіймають критичні посади (КПП) у ЗС України

Продуктивність визначається як функція:

$$P(p_i) = f(E(p_i), A(p_i), L(p_i), C(p_i)), \quad (15)$$

де $C(p_i)$ – критичність посади, визначена на попередньому етапі.

У найпростішій зваженій формі продуктивність кожного фахівця може бути визначена за виразом:

$$P(p_i) = \alpha_1 E(p_i) + \alpha_2 A(p_i) + \alpha_3 L(p_i) + \alpha_4 C(p_i), \quad (16)$$

де α_j – вагові коефіцієнти, що відповідають умові:

$$\sum_{j=1}^4 \alpha_j = 1.$$

Основними показниками продуктивності системи загалом виступають агреговані оцінки:

$$KPP = \{ \bar{P}, \sigma_P, \Delta P \}, \quad (17)$$

де \bar{P} – середня продуктивність системи (інтегральна оцінка ефективності персоналу);

σ_P – дисперсія (розкид) продуктивності між фахівцями, що показує диференціацію компетенцій;

$\Delta P = \bar{P}_{\text{після}} - \bar{P}_{\text{до}}$ – приріст продуктивності після впровадження процедур хедхантингу.

Для стратегічного управління вводиться індекс ефективності кадрового процесу:

$$I_{HR} = \frac{\bar{P}_{\text{після}}}{\bar{P}_{\text{до}}}, \quad (18)$$

якщо $I_{HR} > 1$ – продуктивність зросла, процес ефективний;

якщо $I_{HR} = 1$ – відсутні зміни;

якщо $I_{HR} < 1$ – ефективність кадрової системи знизилась.

Отже, під етап 1.3. «Фіксація базових показників» створює кількісну основу, а етап «Визначення КПП» забезпечує формування системи моніторингу результативності після впровадження хедхантингових процедур. Разом вони завершують формальну фазу вимірювання, на яку спирається подальше управлінське рішення щодо корекції кадрової політики.

На другому етапі «Впровадження процедур хедхантингу та збір даних» фіксується стан кадрової системи під час впровадження процедур хедхантингу (рис. 2). Метою цього етапу є формалізація процесу збору даних щодо нових методів найму та отримання вимірюваної інформації для порівняння зі станом «До» (Етап 1).

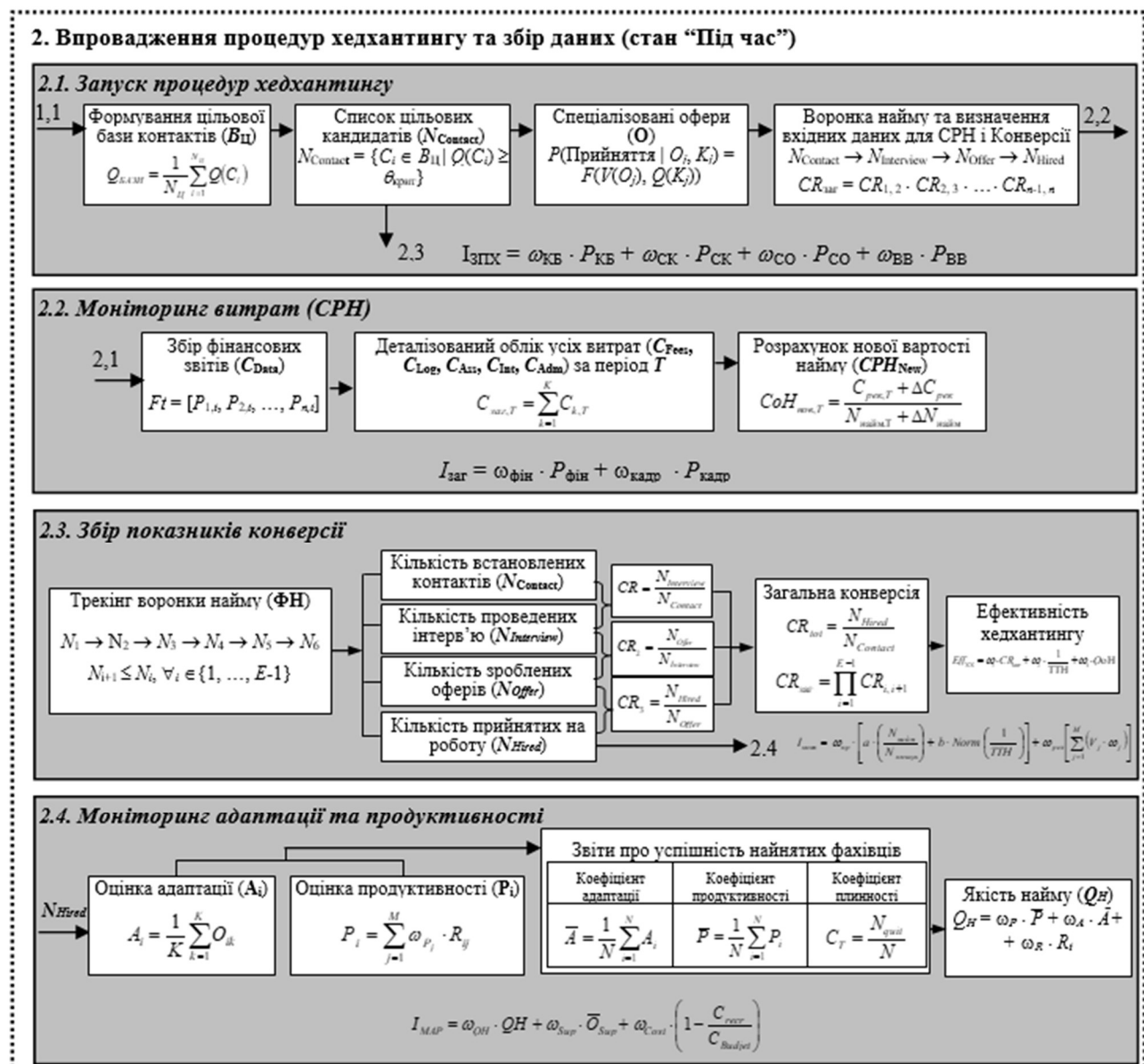


Рисунок 2 – Структурно-логічна схема другого етапу методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України

Для досягнення мети передбачається:
запуск процедур хедхантингу;
моніторинг витрат на нові методи;
збір показників конверсії;
моніторинг адаптації та продуктивності фахівців.

Позначимо множину всіх фахівців, залучених через хедхантинг, як $P_{HH} \subseteq P_i$, а для кожного фахівця $p_i \in P_{HH}$ введемо систему показників «під час»:

$$D(p_i) = \{CPH(p_i), Conv(p_i), E(p_i), A(p_i), L(p_i)\}, \quad (19)$$

де $CPH(p_i)$ – витрати на найм фахівця p_i (гонорари, логістика, оцінювання);

$Conv(p_i)$ – показники конверсії для фахівця: контакт → співбесіда → офер (контракт) → найм;

$E(p_i)$ – продуктивність під час первинного внеску у роботу;

$A(p_i)$ – адаптованість до підрозділу;

$L(p_i)$ – лояльність і стабільність мотивації.

Матриця даних *Emanu 2* формується як:

$$D_0 = \begin{bmatrix} CPH(p_1) & Conv(p_1) & E(p_1) & A(p_1) & L(p_1) \\ CPH(p_2) & Conv(p_2) & E(p_2) & A(p_2) & L(p_2) \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ CPH(p_n) & Conv(p_n) & E(p_n) & A(p_n) & L(p_n) \end{bmatrix}. \quad (20)$$

Базова сукупність показників «під час» дає змогу оцінювати ефективність хедхантингу в реальному часі та забезпечує основу для розрахунку нових КРІ після завершення етапу. Процес впровадження нових процедур хедхантингу визначається як:

$$HH = \{TargetBase, Recruiters, Offers\}, \quad (21)$$

де *TargetBase* – цільова база контактів потенційних кандидатів;

Recruiters – зовнішні чи внутрішні хедхантери;

Offers – спеціалізовані пропозиції для кандидатів.

Процес *HH* формалізується як функція, що забезпечує перехід від потенційних контактів до фактичного найму:

$$Hire(p_i) = f(TargetBase, Recruiters, Offers), \quad p_i \in P_{HH}. \quad (22)$$

Для кожного фахівця визначається *CPH*:

$$CPH(p_i) = Fee(p_i) + Logistics(p_i) + Assessment(p_i). \quad (23)$$

Загальні витрати на процедуру хедхантингу визначаються як:

$$CPH_{HH} = \sum_{p_i \in P_{HH}} CPH(p_i). \quad (24)$$

Ці дані дають змогу порівняти нові витрати з традиційними (CPH_{Trad}) та оцінити економічну ефективність процедур хедхантингу. Для оцінювання ефективності воронки набору використовується наступна структура:

$$Conv(p_i) = \{C_N \rightarrow I_N \rightarrow O_N \rightarrow H_N\}, \quad (25)$$

де C_N – кількість контактів;

I_N – кількість співбесід;

O_N – кількість офертів;

H_N – кількість найманих.

Коефіцієнт конверсії для кандидата p_i визначається за виразом:

$$K_{conv}(p_i) = \frac{H_N}{C_N}, \quad 0 \leq K_{conv}(p_i) \leq 1. \quad (26)$$

Агрегований показник конверсії по всій процедурі:

$$K_{conv}^{tot} = \frac{\sum_{p_i \in P_{HH}} H_{Ni}}{\sum_{p_i \in P_{HH}} C_{Ni}}. \quad (27)$$

Для оцінювання ефективності інтеграції нових фахівців визначаються:

$$E_{HH}(p_i) = f(E(p_i), A(p_i), L(p_i)). \quad (28)$$

де $E(p_i)$ – початкова продуктивність;

$A(p_i)$ – період адаптації;

$L(p_i)$ – лояльність та мотиваційна стабільність.

Агрегована оцінка продуктивності всіх фахівців:

$$E_{HH}^{tot} = \frac{1}{|P_{HH}|} \sum_{p_i \in P_{HH}} E_{HH}(p_i). \quad (29)$$

Отже, *другий etan* забезпечує:

формалізацію процесу хедхантингу;

точний облік витрат;

кількісне оцінювання ефективності конверсії;

збір інформації про адаптацію та продуктивність нових фахівців.

Наведені дані формують матрицю показників стану «Під час» – кількісну основу для порівняння зі станом «До» (*перший etan*), та подальшого визначення ефекту хедхантингу на третьому етапі.

На *третьому etani* «Розрахунок показників ефективності та результатів хедхантингу». Метою цього етапу є порівняння базових («До») та актуальних («Після») показників ефективності, визначення змін у продуктивності, ефективності та стабільності персоналу, а також інтерпретація ефекту в кількісному та якісному вимірі (рис. 3).

Для досягнення мети передбачається:

визначення основних показників ефективності;

визначення якості найму (*QOH*);

проведення порівняльного аналізу «До» і «Після»;

інтерпретація отриманих результатів та їх фінансове еквівалентування.

Для періоду «Після» проводиться визначення трьох основних показників:

а) коефіцієнт прийняття оферу (*AR – Acceptance Rate*):

$$AR = \frac{N_{accepted}}{N_{hired}}, \quad (30)$$

де $N_{accepted}$ – кількість прийнятих офертів,

N_{offers} – кількість запропонованих офертів.

б) коефіцієнт утримання (*RR – Retention Rate*):

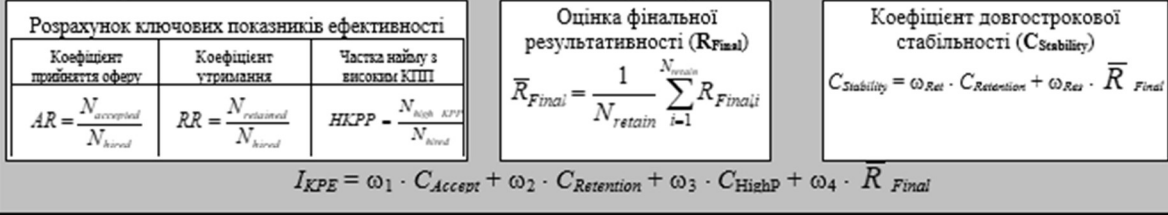
$$RR = \frac{N_{retained}}{N_{hired}}, \quad (31)$$

де $N_{retained}$ – кількість працівників, які залишилися після визначеного періоду;

N_{hired} – кількість найнятих хедхантингом.

3. Розрахунок показників ефективності та результатів хедхантингу (стан «Після»)

3.1. Розрахунок ключових показників ефективності (КПЕ)



3.2. Розрахунок інтегрального показника ефективності хедхантингу

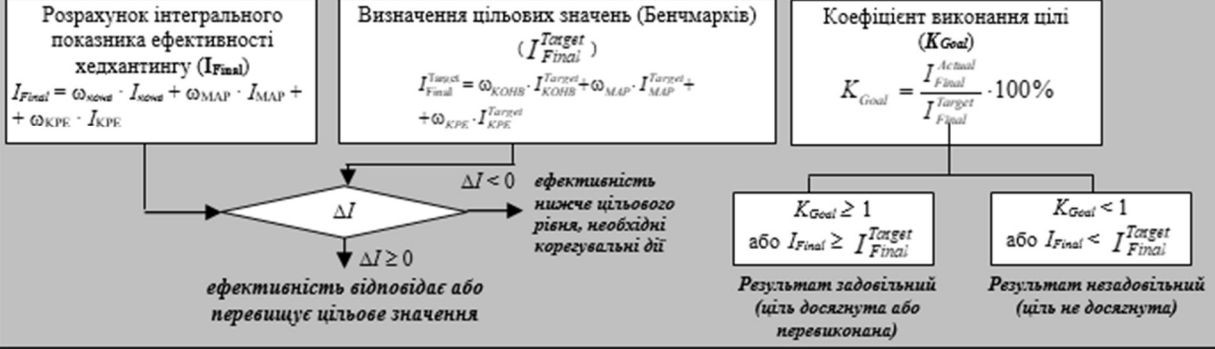


Рисунок 3 – Структурно-логічна схема третього етапу методики оцінювання ефективності впровадження хедхантингу в системі кадрового менеджменту Збройних Сил України

в) частка найму з високою КПП (HKPP):

$$HKPP = \frac{N_{high_KPP}}{N_{hired}}, \quad (32)$$

де N_{high_KPP} – кількість найнятих із показниками продуктивності вище порогу T_{KPP} .

Отримані значення формують вектор основних показників ефективності системи після її впровадження:

$$E_{after} = \{AR, RR, HKPP\}. \quad (33)$$

Якість найму визначається як середньозважений індекс, що враховує продуктивність, утримання та оцінку командиром нових фахівців:

$$QOH = \beta_1 P_{avg} + \beta_2 RR + \beta_3 Eval_{cmd}, \quad (34)$$

де P_{avg} – середня продуктивність найнятих через хедхантинг;

RR – коефіцієнт утримання;

Eva_{cmd} – середня оцінка командирів;

β_i – вагові коефіцієнти, що задовольняють $\sum \beta_i = 1$.

Індекс QOH характеризує якісний ефект нових підходів до добору персоналу. Його приріст порівняно з базовим рівнем фіксує зміни в системі:

$$\Delta QOH = QOH_{after} - QOH_{before}. \quad (35)$$

Порівняння здійснюється для всіх основних показників, визначених на попередніх етапах:

$$\Delta X = X_{after} - X_{before}, \quad (36)$$

де X – будь-який показник системи ($E, A, L, C, KPP, QOH, CPN$ тощо).

Наприклад:

зменшення часу закриття вакансії:

$$\Delta T_{close} = T_{close}^{after} - T_{close}^{before} < 0;$$

зростання коефіцієнта утримання:

$$\Delta RR = RR_{after} - RR_{before} > 0.$$

Узагальнений індекс ефективності кадрового процесу визначається як:

$$I_{HR} = \frac{E_{after}}{E_{before}}. \quad (37)$$

Для кількісного оцінювання управлінського ефекту результати порівняння переводяться у фінансовий або військово-економічний еквівалент.

Загальний ефект системи хедхантингу можна визначити як:

$$E_{total} = (\Delta P \cdot V_p) - (\Delta CPN \cdot N_{hired}), \quad (38)$$

де ΔP – приріст середньої продуктивності;

V_p – вартісний еквівалент одиниці продуктивності;

ΔCPN – зміна вартості найму на одного фахівця;

N_{hired} – кількість найнятих.

Інтерпретація результатів проводиться за такими критеріями:

$E_{total} > 0$ – впровадження хедхантингу забезпечило позитивний економічний ефект;

$E_{total} = 0$ – ефект нейтральний;

$E_{total} < 0$ – ефект негативний (потребує корекції підходів).

Отже, *третій етап* завершує методику формальним порівнянням результатів «До» і «Після», підтверджуючи або спростовуючи ефективність хедхантингової моделі на основі кількісних і якісних показників.

Наприкінці зазначимо, що методика забезпечує перехід від простого вимірювання витрат до стратегічної оцінки цінності. Вона доводить, що хоча CPN від хедхантингу може бути вищим, кінцевий позитивний ефект (зростання QOH, KPP , швидке закриття KPP) перебиває ці витрати і забезпечує необхідне зростання ЗС України.

Висновки

Розроблена методика дає змогу системно оцінювати ефективність впровадження хедхантингу в Збройних Силах України, забезпечуючи логічну послідовність «стан → процес → вимірювання → аналіз». Вона сприяє виявленню сильних та слабких сторін процесу хедхантингу, формуванню рекомендацій з удосконалення системи кадрового менеджменту, а також моніторингу динаміки змін в ній.

Встановлено, що хедхантинг може бути ефективним інструментом для залучення фахівців із високою відповідністю вимогам військової служби, якщо процес структурований і забезпечений ресурсами. Визначення ефективності має базуватися не лише на кількості призначень, а й на якості адаптації, утримання, швидкості комплектації.

Етапи адаптації та утримання є найбільш критичними під час впровадження хедхантингу, оскільки саме вони значно впливають на кінцевий ефект від впровадження хедхантингу.

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути:

апробація методики на конкретних підрозділах Збройних Сил України з різними профілями (бойові,

тилові, розвідувальні);

поглиблений аналіз впливу мотиваційних факторів та соціального забезпечення на утримання кадрів, залучених через хедхантинг;

інтеграція цифрових технологій і аналітики (big data, штучний інтелект) в процес моніторингу та прогнозування ефективності підбору кадрів;

вивчення та порівняння досвіду хедхантингу у військових структурах країн-партнерів з метою адаптації найкращих практик до кадрового менеджменту Збройних Сил України.

Конфлікт інтересів. Автори повідомляють про відсутність конфліктів інтересів, що впливають на результати дослідження.

Фінансування дослідження не здійснювалося.

Відкритість дослідження. Дослідження виконано з використанням виключно відкритих даних, доступних у публічних джерелах.

Використання засобів штучного інтелекту (далі – ШІ). Під час написання статті застосовувалися засоби ШІ для пошуку інформації. Використання авторами засобів ШІ не призвело до порушення авторських прав й етичних норм наукового дослідження, а згенерований контент був перевірений і відповідає дійсності.

Список бібліографічних посилань

1. Rusnak Y., Korol V., Chaikovska O. Mathematical model for the evaluation of the organisation of recruiting in the armed forces. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. No. 4. P. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.18>.
2. Dudnyk V., Tikhonov H., Rudenko D. Development of a comprehensive method for assessing the effectiveness of staffing of organisational and state structures with human resources. *Technology audit and production reserves. Information and control systems: Systems and control processes*. 2023. № 2/2(70).

DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.276638>.

3. Георгадзе О., Горбач Р. Концептуальні засади впровадження комплектування до Збройних Сил України. *Зб. наук. пр. ВІКНУ імені Т. Шевченка*. 2024. № 85. С. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2024/85-10>.

4. Barhylevych A. Developing Recommendations for Improving the Efficiency of Personnel Manning in the Armed Forces of Ukraine. *Military Science*. 2025. Vol. 3. No. 2. P. 78–86. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-4799-0908>.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF IMPLEMENTING HEADHUNTING IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

HUSAK Yurii, Doctor of Military Sciences, Professor, National Defence University of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3423-2112>

KANDUEV Denis, Candidate of Law, Main Directorate for Support of Missile Programs of the Armed Forces of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-5827-8599>

CHEREP Vasily, Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3305-4518>

DIDICHENKO Volodymyr, Candidate of Military Sciences, Senior Researcher, <https://orcid.org/0000-0002-0440-2299>

Formulation of the problem in general. Staffing the Armed Forces of Ukraine (hereinafter, the Armed Forces of Ukraine) with high-quality human resources amid armed aggression, mobilisation challenges, and significant losses of human potential is becoming a key element in ensuring the state's defence capability. Traditional approaches to the selection of military personnel, in particular internal recruitment, mobilisation, and contract service, do not always enable the prompt and effective recruitment of specialists with the necessary qualifications, motivation, and adaptability to military conditions. In this context, active search or direct recruitment (headhunting) as a tool for sourcing, attracting, and adapting specialists from a civilian or military environment may become one of the most promising approaches. However, the issue of assessing the effectiveness of such an approach in the system of staffing the Armed Forces of Ukraine remains insufficiently studied, since there is no clear set of indicators, the stages of the methods have not been defined, and calculation algorithms have not been developed, which together would allow for a systematic determination of the effectiveness of the transition to the model of personnel management with headhunting. This creates a scientific and practical problem: the need to develop a scientific and methodological apparatus to assess the effectiveness of direct recruitment (headhunting) in the personnel system of the Armed Forces of Ukraine, as well as the conditions and factors that ensure its effectiveness.

Research methods. When writing the article, the method of system-functional analysis of the personnel management system in the military environment was applied, which is supplemented by quantitative and qualitative methods of measuring performance indicators, which allows for a comprehensive consideration of the impact of direct recruiting (headhunting) on the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine.

Literature review: Analysis of recent research and publications shows that, in modern scientific literature, the issues of manning military formations are analysed through the prism of recruitment, adaptation, motivation, and personnel policy. In particular, in the work, a mathematical model for assessing the organisation of recruiting in the armed forces was developed, based on lower-level indicators and accounting for the levels of planning, resource provision, and management of the recruiting process. The article presents a method for comprehensively assessing staffing levels and organisational structures using fuzzy cognitive models and risk analysis. In the context of the Armed Forces of Ukraine, the conceptual foundations of recruiting are examined, and the sources of recruitment, recruitment procedures, and the mechanisms of recruiting are identified. Analytical studies on the issues of manning the Armed Forces of Ukraine highlight several problems, including a decline in the mobilisation resource, socio-economic challenges, and insufficient training for newcomers. The above studies do not address this issue. However, staffing the Armed Forces of Ukraine with highly qualified personnel through headhunting during the Russian-Ukrainian war could significantly enhance their combat capabilities.

Research results. It has been proven that measuring the effectiveness of implementing direct recruiting (headhunting) in the Armed Forces of Ukraine should be based not only on the number of appointments, but also on the quality of adaptation, retention, and the speed of recruitment. It is shown that the most critical stages are adaptation and retention, which significantly affect the final effect. The structure of the proposed methodology is presented, its blocks are described, the algorithm for calculating the main indicators is given, and examples of application and interpretation of the results obtained are given.

Research novelty. It is shown for the first time that headhunting (direct recruiting) can be an effective tool for attracting highly qualified specialists to military service, if the process is structured and resourced. The novelty of the methodology for assessing the effectiveness of direct recruiting (headhunting) in the personnel management system of the Armed Forces of Ukraine lies in its systemic, comparative, and indicator-based nature, which enables an objective assessment of the impact of headhunting in the Armed Forces of Ukraine's military environment. Thanks to the use of a set of indicators (quantitative and qualitative), data are formed on the state "before" and "after" the implementation of headhunting - a change is determined that can be interpreted as the effect of direct recruiting. At the same time, the methodology is based on a combination of a systemic approach, functional analysis and indicator measurement. The methodology includes three main stages: at the first stage - the situation before the implementation of headhunting is recorded; The second stage records the state of the HR management system during the implementation of headhunting procedures for comparison with the state before the implementation of headhunting procedures; the third stage compares the basic and current performance indicators, identifies changes in productivity, efficiency and stability of personnel, and interprets the effect in quantitative and qualitative terms.

The theoretical and practical significance is that the methodology enables a systematic assessment of the article's effectiveness. The significance is that the article's materials can be used to improve the personnel management system in the Armed Forces of Ukraine, to create a system for monitoring the quality of recruitment, and to optimise the selection of military specialists.

Conclusions and future work Promising areas of further research may include: 1) testing the methodology on specific units of the Armed Forces of Ukraine with different profiles (combat, logistics, intelligence); 2) in-depth analysis of the impact of motivational factors and social security on the retention of personnel recruited through headhunting; 3) integration of digital technologies and analytics (big data, artificial intelligence) into the process of monitoring and forecasting the effectiveness of personnel selection; 4) studying and comparing the experience of direct recruitment (headhunting) in the military structures of partner countries in order to adapt best practices to the personnel management of the Armed Forces of Ukraine.

Keywords: recruiting, adaptation, motivation, personnel policy, staff turnover, personnel management, military management bodies, systems approach, staffing system, procurement system.

References

1. Rusnak, Y., Korol, V., Chaikovska, O., (2024) Mathematical model for the evaluation of the organization of recruiting in the armed forces. *Social Development and Security*. 14, 4, 223-229. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.18>.
2. Dudnyk, V., Tikhonov, H., Rudenko, D., (2023). Development of a comprehensive method for assessing the effectiveness of staffing of organizational and state structures with human resources. *Technology audit and production reserves. Information and control systems: Systems and control processes*. № 2/2(70). DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.276638>.
3. Georgadze, O., Horbach, R. (2024). Conceptual principles of the implementation of recruitment to the Armed Forces of Ukraine. *Collection of scientific. Proceedings of the T. Shevchenko National University of Kyiv*. 85, 94-105. DOI: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2024/85-10>.
4. Barhylevych, A., (2025). Developing Recommendations for Improving the Efficiency of Personnel Manning in the Armed Forces of Ukraine. *Military Science*. 3, 2, 78-86. DOI: <https://orcid.org/0000-0002-4799-0908>.

Рукопис надійшов до редакції	02.03.2026
Рукопис прийнято до друку після рецензування	30.03.2026
Дата публікації	30.04.2026