

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-194>

УДК 338.24:005.95/.96:351.862

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЗИЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE POSITIONAL AND FUNCTIONAL APPROACH TO THE PERSONNEL STABILITY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTERPRISES

Правдивець Олександр Миколайович

кандидат військових наук,

завідувач кафедри управління фінансово-економічної безпеки

Науково-навчального інституту менеджменту безпеки,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

Pravdyvets Oleksandr

University of Economics and Law «KROK»

У статті обґрунтовано трансформацію управлінської парадигми від персоніфікованого до позиційно-функціонального підходу до управління кадровими ресурсами. Введено до наукового обігу категорію кадрової стійкості підприємства як інтегральної властивості забезпечення безперервності функціонування організаційно-економічної системи. Запропоновано категорію «критична посада» як базовий елемент кадрової стійкості, що дозволяє ідентифікувати структурні позиції, вибуття яких спричиняє непропорційні порушення виробничих і управлінських процесів та формує системні економічні ризики. Сформовано концептуальну модель кадрової стійкості підприємства, яка інтегрує функціональний, позиційний, компетентнісний та організаційний контури забезпечення безперервності діяльності й формалізує взаємозв'язок ключових елементів кадрової стійкості. Обґрунтовано принципи функціонально-економічної оцінки кадрової вразливості, що створюють методологічне підґрунтя для переходу до ризик-орієнтованого аналізу кадрових втрат та подальшої розробки формалізованих методик визначення критичних посад. Перспективами подальших досліджень є розроблення формалізованої методики ідентифікації критичних посад, побудова системи кількісного оцінювання кадрової стійкості та створення цифрових інструментів підтримки управлінських рішень у сфері мобілізаційної економіки.

Ключові слова: економічна безпека, критична інфраструктура, кадрова стійкість, критична посада, людський капітал, позиційно-функціональний підхід, безперервність діяльності.

The article substantiates the transformation of the managerial paradigm from a personified to a positional-functional approach to human resources management. The category of personnel stability of the enterprise as an integral property of ensuring the continuity of the functioning of the organizational and economic system has been introduced into scientific circulation. The category of "critical position" is proposed as a basic element of personnel stability, which allows to identify structural positions, the elimination of which entails disproportionate disruptions of production and management processes and forms systemic economic risks. A conceptual model of personnel stability of an enterprise has been formed, which integrates functional, positional, competence and organizational contours of ensuring business continuity and formalizes the relationship of key elements of personnel stability. The principles of functional and economic assessment of personnel vulnerability have been substantiated, which create a methodological basis for the transition to a risk-oriented analysis of personnel losses and the subsequent development of formalized methods for determining critical positions. The results obtained develop the theory of economic security by supplementing its provisions with the positional and functional dimension of human resources management and form a conceptual basis for the introduction of positional reservation of the labor potential of critical infrastructure enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed provisions for the formation of state reservation policy, the development of registers of critical positions, the digitalization of



personnel resilience management and the introduction of internal standards for ensuring the continuity of enterprises. Prospects for further research are the development of a formalized methodology for identifying critical positions, the construction of a system for quantifying personnel resilience and the creation of digital tools to support managerial decisions in the field of mobilization economy.

Keywords: economic security, critical infrastructure, personnel stability, critical position, human capital, positional and functional approach, business continuity.

Постановка проблеми. Функціонування національної економіки України в умовах воєнного стану супроводжується зростанням системних ризиків порушення безперервності діяльності підприємств критичної інфраструктури. Ключовим чинником їх операційної стабільності стає збереження кадрового потенціалу, здатного забезпечувати виконання життєво важливих функцій держави. Водночас сучасна теорія економічної безпеки зосереджена переважно на макроекономічних, фінансових та інституційних аспектах стійкості, залишаючи поза системним аналізом кадрову складову як функціональний чинник безперервності діяльності. Наявні підходи до управління персоналом орієнтовані на розвиток людського капіталу та кадрове адміністрування, але не враховують безпекову природу кадрової вразливості в умовах мобілізаційної економіки. З іншого боку, механізми мобілізаційного резервування трудових ресурсів реалізуються через адміністративно-персоніфіковані процедури, що не забезпечують захисту критичних функцій підприємств.

Разом з тим, чинна модель персоніфікованого бронювання військовозобов'язаних має інституційні дисфункції та не забезпечує належного рівня захисту критичних функцій економіки. Орієнтація на окремих працівників замість функціонально значущих позицій призводить до структурної невідповідності між кадровим резервуванням і реальною системною важливістю посад.

Таким чином, виникає системне наукове протиріччя між: потребою забезпечення функціональної безперервності бізнесу (сектору економіки); відсутністю теоретичного апарату позиційно-функціонального управління кадровою стійкістю; невизначеністю категорії «критична посада» у системі економічної безпеки; браком методології оцінки кадрової вразливості як економічного ризику. Саме це протиріччя формує наукову проблему розроблення теоретико-методологічних основ позиційно-функціонального підходу до кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика кадрового забезпечення підприємств критичної інфраструктури досліджується в межах кількох взаємопов'язаних напрямів: економічної безпеки, управління персоналом, організаційної резильєнтності та мобілізаційного управління трудовими ресурсами.

У працях Насруллаєва Р. С. огли, Зелезняк В. В., Шакур В. О., Вітика Б.К., Донця О.О. з економічної безпеки держави та підприємства основна увага приділяється фінансовій, ресурсній, виробничій та інституційній складовим безпеки, тоді як кадровий чинник здебільшого розглядається як елемент кадрової безпеки або підсистема управління персоналом [1-3]. Такий підхід обмежує аналіз кадрових ризиків як системної загрози стійкості підприємств.

Дослідження Сари Гедлі-Данн, Стрижака О. Є., Правдивця О. М., у сфері управління персоналом і людського капіталу зосереджені на розвитку компетенцій, мотивації, формуванні кадрового резерву та ефективному використанні трудового потенціалу [4; 5]. Персонал у цих підходах трактується як ресурс підвищення ефективності діяльності, проте недостатньо враховується його роль як критичного чинника безперервності виробничих і управлінських процесів в умовах криз та воєнних загроз.

Проблематика стійкості критичної інфраструктури активно розглядається в дослідженнях Ніколаєнка Б. О., Місюри А. В., Сторчака А. О., Димитрова П. І., Ростек К. А., Ястшембської М. К., Яблонського М. С., Шимчик П. П., Чівунга Дж. Н., Маруфу Л. Т., Мудомбі С., присвячених захисту життєво важливих функцій, управлінню ризиками та забезпеченню безперервності діяльності [6-8]. У цих працях персонал визнається важливою складовою операційної спроможності інфраструктурних об'єктів, однак кадровий вимір здебільшого розглядається узагальнено – без деталізації функціональної значущості посад і формалізації економічних наслідків їх вибуття.

Важливі підходи до забезпечення кадрової стійкості формуються і в межах міжнарод-

них досліджень безперервності діяльності та резильєнтності критичної інфраструктури. У країнах ЄС і НАТО кадровий компонент розглядається як елемент національної стійкості поряд з енергетичною, транспортною та інформаційною безпекою. Міжнародні дослідження Європейської комісії, а також Організації економічного співробітництва та розвитку акцентують увагу на управлінні ризиками втрати ключового персоналу, створенні систем дублювання компетенцій, кризовому заміщенні фахівців та інтеграції кадрового планування у механізми забезпечення безперервності діяльності організацій [9; 10]. Водночас навіть у цих підходах кадрова проблематика переважно розглядається на рівні управління людськими ресурсами без виокремлення категорії критичних посад як об'єкта економіко-безпекового регулювання.

Окремий напрям становлять роботи Бобрової Ю. Ю., Боброва Ю. О. та Середи О.Г. в яких досліджено правові та організаційні аспекти мобілізаційного управління і бронювання військовозобов'язаних [11; 12]. У них проаналізовано еволюцію нормативного регулювання та процедурні проблеми бронювання, проте увага зосереджена переважно на юридичних і адміністративних аспектах без формування цілісного економіко-безпекового підходу до оцінювання кадрової критичності.

Питання функціонування критичної інфраструктури як системоутворюючого елементу економіки розкрито у роботах Кудряшова В. П., Кулика В.В. та Суходолі О. М., присвячених міжгалузевим зв'язкам і стійкості інфраструктурних систем [13-15]. Водночас кадрова складова в них розглядається опосередковано і не отримує самостійного концептуального оформлення як фактор функціональної стабільності підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні дослідження створили вагоме підґрунтя для розуміння ролі персоналу у функціонуванні критичної інфраструктури, проте залишаються фрагментарними та галузево-розмежованими. У наявних підходах:

- кадровий чинник не інтегрований у систему економічної безпеки як функціональна категорія;
- відсутня узгоджена концепція критичної посади як носія системної значущості;
- недостатньо розроблені принципи функціонально-економічної оцінки кадрової вразливості;

– не сформовано позиційно-функціональної моделі управління кадровою стійкістю підприємств.

Зазначені наукові прогалини зумовлюють необхідність розроблення теоретико-методологічних основ позиційно-функціонального підходу до кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методологічних основ позиційно-функціонального підходу до забезпечення кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури в системі економічної безпеки держави шляхом формування категоріального апарату, обґрунтування концептуальної моделі кадрової стійкості та визначення принципів функціонально-економічної оцінки кадрової вразливості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розроблення теоретико-методологічних основ позиційно-функціонального підходу до кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури України потребує міждисциплінарного поєднання положень теорії економічної безпеки [16; 17], системного аналізу [18; 19], теорії організаційної стійкості [20], управління людськими ресурсами [21] та ризик-орієнтованого управління [22; 23].

Методологічною основою дослідження виступає системний підхід [24], що сформований у межах загальної теорії систем і передбачає розгляд підприємства критичної інфраструктури як складну організаційно-економічну систему, стійкість якої визначається здатністю зберігати безперервність критичних функцій в умовах дестабілізуючих впливів. У межах цього підходу кадровий потенціал трактується не лише як ресурс виробництва, а як функціональний елемент системи забезпечення економічної безпеки.

Застосування функціонального підходу [25] у контексті організаційного дизайну дозволяє змістити фокус дослідження з кількісних характеристик персоналу на роль посад у забезпеченні ключових виробничих, технологічних та управлінських процесів. Це створює можливість аналізу кадрових ризиків не на рівні працівників, а на рівні функціональної архітектури підприємства.

Інституційний підхід [26] забезпечує розгляд кадрової стійкості як складової механізмів державного регулювання економічної безпеки та дозволяє інтегрувати позиційно-функціональне управління персоналом у систему мобілізаційної економіки.

Використання ризик-орієнтованого підходу [27; 28] забезпечує ідентифікацію кадрової вразливості як специфічного виду економічного ризику, пов'язаного з імовірністю порушення безперервності діяльності підприємства внаслідок втрати носіїв критичних компетенцій. Поєднання зазначених підходів формує методологічну базу позиційно-функціональної парадигми, у межах якої кадрова стійкість підприємства розглядається як інтегральна характеристика його здатності підтримувати функціональну спроможність за умов кадрових втрат. Трансформація економіки в умовах воєнного стану та посилення безпекових ризиків зумовлюють необхідність переосмислення ролі людського капіталу у забезпеченні функціонування підприємств критичної інфраструктури. У традиційних підходах персонал розглядається як ресурс виробництва, фактор підвищення продуктивності праці або складова кадрової безпеки [2; 5; 21]. Проте в умовах мобілізаційної економіки кадровий потенціал набуває ознак системоутворюючого елемента, від якого безпосередньо залежить безперервність виконання життєво важливих функцій [6; 8]. За таких умов виникає потреба у введенні до наукового обігу категорії кадрової стійкості підприємства як окремої економіко-безпекової характеристики [2].

Кадрова стійкість підприємства – це інтегральна властивість організаційно-економічної системи зберігати безперервність критичних виробничих, технологічних і управлінських функцій за умов втрати або тимчасової недоступності персоналу [6; 7; 8]. На відміну від традиційного розуміння кадрової безпеки, що орієнтується на захист працівників від внутрішніх і зовнішніх загроз, кадрова стійкість фокусується на збереженні функціональної спроможності підприємства. Таким чином, об'єктом аналізу стає не працівник як носій трудових відносин, а посада як носій критичної функції в системі виробничих процесів. Економічний зміст кадрової стійкості проявляється у здатності підприємства мінімізувати втрати від розриву функціональних зв'язків між структурними елементами виробничої системи [13; 14; 15]. У цьому контексті кадрова стійкість набуває значення чинника: підтримання безперервності операційної діяльності; зниження ризику зупинки критичних процесів; мінімізації транзакційних витрат екстреного заміщення персоналу; забезпечення стабільності міжгалузевих коопераційних зв'язків; збереження економічного потенціалу критичної інфраструктури.

Кадрова стійкість має системний характер і формується не лише чисельністю персоналу, а насамперед структурою функціональної значущості посад, ступенем унікальності компетенцій та організаційною здатністю до їх заміщення. Таким чином, кадрова стійкість є похідною від функціональної архітектури підприємства і визначається рівнем захищеності його критичних функцій від кадрових втрат. Запровадження категорії кадрової стійкості зумовлює необхідність зміни традиційної управлінської парадигми, в межах якої кадрова політика підприємства орієнтується переважно на облік чисельності персоналу, його кваліфікаційні характеристики та адміністративні процедури заміщення. Такий підхід є недостатнім для забезпечення безперервності функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах воєнних і кризових загроз.

Традиційна модель управління персоналом ґрунтується на персоніфікованому підході, за якого об'єктом управління виступає працівник як суб'єкт трудових відносин [21]. У межах цієї моделі основна увага приділяється кадровому обліку, розвитку компетенцій, мотивації та соціальному забезпеченню. Однак у контексті економічної безпеки така логіка не дозволяє ідентифікувати структурні вузли виробничої системи, вразливі до кадрових втрат. На відміну від персоніфікованої моделі, позиційно-функціональний підхід орієнтується на посаду як носій критичної функції підприємства [25]. У цьому випадку кадрова стійкість розглядається через призму функціональної архітектури організації, де кожна посада виконує визначену роль у забезпеченні безперервності виробничих, технологічних та управлінських процесів. Позиційно-функціональний підхід передбачає зміщення управлінського фокусу: з працівника – на функцію; з кадрового обліку – на аналіз функціональних залежностей; з чисельності персоналу – на критичність посад; з адміністративних процедур – на економіко-безпекову доцільність. Такий підхід дозволяє розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних функціональних позицій, вибуття яких має різний ступінь впливу на безперервність діяльності. Відповідно, управління кадровою стійкістю набуває ознак ризик-орієнтованого процесу, спрямованого на захист системоутворюючих елементів організаційної структури. Методологічною основою позиційно-функціонального підходу є положення системного аналізу про нерівнозначність структурних

елементів складних систем [18; 24]. У виробничо-економічних системах така нерівнозначність проявляється у різному рівні функціональної значущості посад: вибуття одних може бути компенсоване оперативно, тоді як втрата інших призводить до непропорційних порушень технологічних і управлінських процесів. Застосування позиційно-функціонального підходу дозволяє: ідентифікувати критичні функції підприємства; встановити їх носіїв у структурі організації; визначити ступінь кадрової вразливості; сформувати пріоритети кадрового резервування; інтегрувати кадрову політику в систему управління економічними ризиками. Таким чином, позиційно-функціональний підхід виступає методологічною основою управління кадровою стійкістю та створює підґрунтя для переходу від персонального до позиційного захисту функціональної спроможності підприємств критичної інфраструктури. Позиційно-функціональний підхід до управління кадровою стійкістю передбачає необхідність ідентифікації структурних елементів організації, вибуття яких спричиняє найбільші ризики порушення безперервності діяльності. У цьому контексті виникає потреба у введенні до наукового обігу категорії критичної посади як ключового об'єкта економіко-безпекового аналізу [11; 12]. Традиційні підходи до кадрового планування базуються на класифікації працівників за професіями, кваліфікаціями та рівнем управлінської ієрархії. Проте такі критерії не відображають реального ступеня впливу конкретних посад на функціонування підприємства як цілісної системи. У результаті виникає ситуація, коли формально значущі посади можуть не бути критичними для забезпечення безперервності виробничих процесів, тоді як окремі технічні або вузькоспеціалізовані функції мають системоутворюючий характер. З метою подолання зазначених обмежень пропонується розглядати посаду як носій визначеної функції в структурі виробничо-економічної системи підприємства.

Критична посада – це структурна одиниця організаційної системи підприємства, вибуття якої призводить до непропорційного порушення безперервності виробничих, технологічних або управлінських процесів та спричиняє значні економічні втрати або втрату спроможності виконання критичних функцій. Економічна сутність критичної посади полягає в тому, що вона є вузловим елементом функціональної архітектури підприємства, через який забезпечується реалізація ключо-

вих технологічних і управлінських ланцюгів. Її значущість визначається не статусом у формальній ієрархії, а роллю у підтриманні системної цілісності виробничих процесів.

Критичність посади формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів:

- функціональної значущості – ступеня участі у забезпеченні критичних процесів;
- системної незамінності – складності оперативного заміщення компетенцій;
- технологічної залежності – рівня впливу посади на безперервність виробничих циклів;
- економічної чутливості – масштабу потенційних втрат у разі припинення виконання функцій;
- часової критичності – тривалості відновлення функціональної спроможності.

Запровадження категорії критичної посади змінює об'єкт кадрового захисту в системі економічної безпеки: замість персоналу як сукупності працівників центром уваги стають функціональні вузли організаційної системи. Такий підхід дозволяє інтегрувати кадрову політику у механізми управління економічними ризиками та забезпечення безперервності діяльності підприємств. Критичні посади формують каркас кадрової стійкості підприємства, оскільки саме вони визначають його здатність підтримувати виконання системоутворюючих функцій в умовах кадрових втрат. Відтак рівень кадрової стійкості прямо залежить від ступеня захищеності та резервування критичних посад. Таким чином, введення категорії «критична посада» дозволяє: сформувати позиційний вимір кадрової стійкості; перейти від персоніфікованого до функціонально орієнтованого управління; ідентифікувати ключові вузли кадрової вразливості; забезпечити інтеграцію кадрової політики в систему економічної безпеки підприємства. Запровадження категорій кадрової стійкості та критичної посади створює підґрунтя для формування цілісної моделі управління кадровими ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Така модель має враховувати взаємозв'язок функціональної структури організації, кадрового потенціалу та механізмів забезпечення безперервності діяльності. Кадрова стійкість формується як інтегральна характеристика організаційно-економічної системи підприємства та відображає її здатність підтримувати виконання критичних функцій в умовах втрати або недоступності персоналу. Вона не зводиться до чисельності працівників, а визначається конфігурацією

функціональних позицій у структурі виробничих і управлінських процесів. Концептуальна модель кадрової стійкості базується на уявленні підприємства як багаторівневої системи, де кадровий потенціал виконує роль функціонального каркаса, що забезпечує цілісність виробничого механізму [18; 24]. У межах цієї моделі кадрова стійкість формується взаємодією чотирьох взаємопов'язаних контурів.

Функціональний контур охоплює сукупність критичних процесів, що забезпечують виробництво продукції, надання послуг та виконання управлінських функцій. Саме безперервність цих процесів визначає операційну спроможність підприємства.

Позиційний контур відображає структуру критичних посад як носіїв ключових функцій. Він визначає розподіл відповідальності за виконання системоутворюючих операцій та формує позиційний каркас кадрової стійкості.

Компетентнісний контур характеризує рівень унікальності професійних знань і навичок, необхідних для реалізації критичних функцій. Висока спеціалізація компетенцій підвищує кадрову вразливість підприємства у разі вибуття відповідних фахівців.

Організаційний контур охоплює механізми заміщення, дублювання функцій, підготовки кадрового резерву та перерозподілу навантаження. Він визначає адаптивність підприємства до кадрових втрат.

Взаємодія зазначених контурів формує системну здатність підприємства підтримувати функціональну спроможність за умов дестабілізуючих впливів. Порушення будь-якого з них знижує рівень кадрової стійкості та підвищує ризик зупинки критичних процесів.

Таким чином, кадрова стійкість (K_s) може бути представлена як функція:

$$K_s = f(F_c \cdot P_c \cdot C_u \cdot O_r) \quad (1)$$

де:

F_c – стійкість функціональних процесів;

P_c – захищеність критичних посад;

C_u – унікальність і концентрація компетенцій;

O_r – організаційна готовність до заміщення функцій.

Запропонована модель дозволяє перейти від фрагментарного аналізу кадрового забезпечення до системного управління кадровими ризиками. Вона інтегрує кадрову політику в архітектуру економічної безпеки підприємства та забезпечує узгодження між функціональною структурою виробництва і механізмами мобілізаційного резервування

трудових ресурсів. Схематичне відображення логіки запропонованої концептуальної моделі кадрової стійкості підприємства представлено на рис. 1.

Концептуальна модель створює аналітичну основу для: ідентифікації вузлів кадрової вразливості; визначення пріоритетів захисту критичних посад; формування системи кадрового резервування; інтеграції управління персоналом у механізми забезпечення безперервності діяльності; розроблення формалізованих методик оцінювання кадрової стійкості.

Таким чином, запропонована модель є теоретичною основою позиційно-функціонального підходу до управління кадровою стійкістю та забезпечує перехід від адміністративного кадрового планування до системного ризик-орієнтованого управління функціональною спроможністю підприємств критичної інфраструктури. Запропонована концептуальна модель кадрової стійкості підприємства створює підґрунтя для переходу від описового аналізу кадрового забезпечення до формалізованого оцінювання кадрової вразливості як складової економічних ризиків функціонування підприємств критичної інфраструктури. Такий перехід потребує визначення системи методологічних принципів, які забезпечують узгодженість позиційно-функціонального підходу з логікою економічної безпеки. Кадрова вразливість у межах позиційно-функціонального підходу трактується як ймовірність порушення безперервності діяльності підприємства внаслідок втрати носіїв критичних функцій. Її оцінювання має спиратися не на формальні кадрові показники, а на функціональну значущість посад у структурі виробничо-економічних процесів [27; 28]. Методологічну основу функціонально-економічної оцінки кадрової вразливості формують такі принципи:

– Принцип функціональної пріоритетності – оцінювання кадрової вразливості повинно базуватися на визначенні ролі посади у забезпеченні критичних процесів підприємства. Чим вищий ступінь впливу посади на безперервність системоутворюючих функцій, тим більший її внесок у загальний рівень кадрового ризику.

– Принцип системної незамінності – кадрова вразливість зростає зі збільшенням складності оперативного заміщення компетенцій, необхідних для виконання функцій критичної посади. Незамінність визначається унікальністю досвіду, спеціалізованістю знань

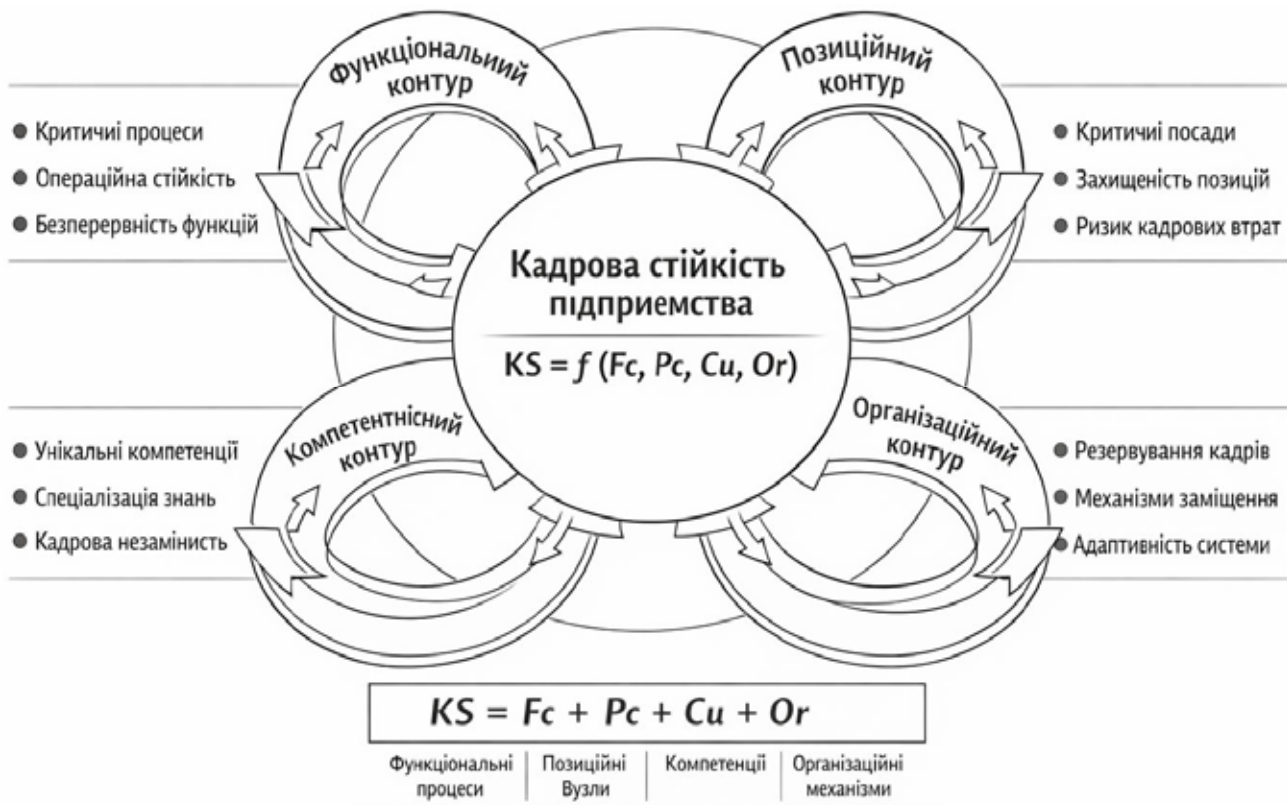


Рис. 1. Концептуальна модель кадрової стійкості підприємств

Джерело: сформовано автором

та тривалістю підготовки альтернативних фахівців.

Принцип економічної чутливості – оцінювання кадрової вразливості має враховувати масштаб економічних втрат, спричинених зупинкою або уповільненням критичних процесів. Чим вищі потенційні прямі та непрямі втрати, тим вищою є критичність відповідної посади.

Принцип часової критичності – кадрова вразливість визначається тривалістю відновлення функціональної спроможності підприємства після втрати носія критичної функції. Чим більший час відновлення, тим вищий рівень ризику дестабілізації виробничої системи.

Принцип каскадного впливу – оцінювання повинно враховувати здатність кадрової втрати спричинити ланцюгові порушення суміжних процесів. Посади, вибуття яких створює каскадні ефекти, мають підвищений рівень функціональної критичності.

Принцип позиційної концентрації ризику – кадрова вразливість зростає у випадках, коли критичні функції зосереджені в обмеженій кількості посад без дублювання або резерву-

вання. Монополізація компетенцій підвищує системну нестійкість підприємства.

Запропонована система принципів дозволяє перейти від формального обліку персоналу до ризик-орієнтованого аналізу функціональної спроможності підприємства. Їх застосування забезпечує ідентифікацію вузлів кадрової вразливості, визначення пріоритетів резервування та формування обґрунтованих управлінських рішень у системі економічної безпеки.

Таким чином, принципи функціонально-економічної оцінки кадрової вразливості виступають інструментальною основою позиційно-функціонального підходу та створюють методологічне підґрунтя для подальшої розробки формалізованих методик визначення критичних посад.

Висновки. У статті вирішено актуальне наукове завдання формування теоретико-методологічних засад позиційно-функціонального підходу до забезпечення кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури в системі економічної безпеки держави. Обґрунтовано необхідність трансформації управлінської парадигми від персоніфікова-

ного кадрового адміністрування до позиційно-функціонального управління кадровою стійкістю, що зумовлено зростанням безпекових ризиків функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах воєнного стану та мобілізаційної економіки. Введено до наукового обігу категорію кадрової стійкості підприємства як інтегральної властивості організаційно-економічної системи забезпечувати безперервність критичних функцій за умов кадрових втрат. Запропоноване визначення розширює понятійний апарат економічної безпеки та поглиблює її кадрово-функціональний вимір. Запроваджено категорію «критична посада» як базовий елемент кадрової стійкості, що дозволяє ідентифікувати вузлові структурні позиції підприємства, вибуття яких спричиняє непропорційні порушення виробничих і управлінських процесів та формує системні економічні ризики. Сформовано концептуальну модель кадрової стійкості підприємства, яка інтегрує функціональний, позиційний, компетентнісний та організаційний контури забезпечення безперервності діяльності. Модель формалізує взаємозв'язок ключових елементів кадрової стійкості та створює аналітичну основу для управління кадровими ризиками. Обґрунтовано принципи функціонально-економічної оцінки кадрової вразли-

вості, що дозволяють перейти від формального обліку персоналу до ризик-орієнтованого аналізу впливу кадрових втрат на функціональну спроможність підприємства. Запропоновані принципи формують методологічне підґрунтя для подальшої розробки прикладних методик визначення критичних посад.

Отримані результати розвивають теорію економічної безпеки шляхом доповнення її положень позиційно-функціональним виміром управління кадровими ресурсами та створюють концептуальну основу для переходу до позиційного резервування трудового потенціалу підприємств критичної інфраструктури.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень для формування державної політики бронювання, розробки реєстрів критичних посад, цифровізації управління кадровою стійкістю та впровадження внутрішніх стандартів забезпечення безперервності діяльності підприємств.

Перспективами подальших досліджень є розроблення формалізованої методики ідентифікації критичних посад, побудова системи кількісного оцінювання кадрової стійкості та створення цифрових інструментів підтримки управлінських рішень у сфері мобілізаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Насруллаєв Р. С. огли, Зелезняк В. В., Шакун В. О. Організаційно-кадровий механізм економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 93–97. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/4451400f-60b6-4d4c-8e88-e8da38a4d8c0> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Вітик Б. К. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 66–69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Донець О. О. Organization of economic security of an enterprise in wartime conditions. *Економіка і управління*. 2025. № 3. С. 26–32. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/5_05457a2bee.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
4. Гедлі-Данн С. Аналіз кадрового складу підприємств та організацій критичної інфраструктури в умовах пандемії та військових дій. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 3 (25). С. 88–101. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No3/88.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).
5. Стрижак О. Є., Правдивець О. М. Людський капітал України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 12. С. 111–128. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.12.111> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Ніколаєнко Б. О., Місюра А. В., Сторчак А. О., Димитров П. І. Підготовка спеціалістів як один з аспектів стійкості критичної інфраструктури. *Інформаційні технології та безпека*. 2024. № 12 (1). С. 102–112. URL: <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.1.306276> (дата звернення: 28.03.2026).
7. Rostek K., Wiśniewski M., Skomra W. Business continuity management in critical infrastructure. *Sustainability*. 2022. № 14 (22). 15388. URL: <https://doi.org/10.3390/su142215388> (дата звернення: 28.03.2026).
8. Chivunga J. N., Marufu L. T., Mudombi S. Organisational resilience of critical energy infrastructure. *The Electricity Journal*. 2024. № 37 (7–10). 107427. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107427> (дата звернення: 28.03.2026).

9. European Commission; NATO. EU–NATO Task Force on the Resilience of Critical Infrastructure: *Final Assessment Report*. 2023. 40 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/EU-NATO_Final%20Assessment%20Report%20Digital.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
10. OECD. Government at a Glance 2025: Ensuring the Resilience of Critical Infrastructure. *Paris: OECD Publishing*, 2025. 260 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/ensuring-the-resilience-of-critical-infrastructure_896f59cf.html (дата звернення: 28.03.2026).
11. Боброва Ю. Ю., Бобров Ю. О. Правовий механізм бронювання військовозобов'язаних в Україні: відповідність викликам у ретроспективному аналізі. *Нове українське право*. 2025. № 6. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.6.7> (дата звернення: 28.03.2026).
12. Середа О. Г. Проблеми бронювання військовозобов'язаних у трудовому праві. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 6 (47). С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.32782/руув.v6.2022.13> (дата звернення: 28.03.2026).
13. Кудряшов В. П. Formation and development of critical infrastructure in Ukraine. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 7–25. URL: <https://doi.org/10.33763/FINUKR2022.02.007> (дата звернення: 28.03.2026).
14. Кулик В. В. Critical infrastructure in the system of national economy: input-output analysis. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 89–108. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.089> (дата звернення: 28.03.2026).
15. Суходоля О. М. Resilience of critical infrastructure: methodological foundations. *Strategic panorama*. 2023. № 2. С. 5–19. URL: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01> (дата звернення: 28.03.2026).
16. Шиян Д. В. *Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 320 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/343952894.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).
17. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (2). С. 153–158. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/19466/zbirnyk-tez-chastyna-1-.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).
18. Алексеєвська Г. С. Методологічні засади дослідження економічних систем на основі системного аналізу. *Актуальні питання розвитку економічної системи: міжнародний досвід: тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса 12 вересня 2025 року)*. Одеса, 2025. С. 13–16. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijnarodni_proekti/aktualni-putannya-rozvytku-ekonomichnoi-systemy-mizhnarodnyi-dosvid.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
19. Strielkowski W., Kuzmin E., Suvorova A. et al. Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology approach. 2023. 12 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.17882> (дата звернення: 28.03.2026).
20. Diem C., Borsos A., Reisch T. et al. Quantifying firm-level economic systemic risk from nation-wide supply networks. 2021. 11 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2104.07260> (дата звернення: 28.03.2026).
21. Кириченко О. А. (ред.). Менеджмент організацій і адміністрування : навчальний посібник. *Київ : НУХТ*. 2020. 228 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/download> (дата звернення: 28.03.2026).
22. Gusev D. S., Demidova E. G., Novikova O. A. Building a Dynamic System of Advanced Risk Management and Risk Assessment of the Company. 2022. 9 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.00556> (дата звернення: 28.03.2026).
23. Mastering Risk Management in Business: Towards Sustainable Security. URL: <https://immersivfactory.com/blog/336-Mastering-Risk-Management-in-Business-Towards-Sustainable-Security> (дата звернення: 28.03.2026).
24. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. *New York: George Braziller*. 1968. 289 p. URL: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
25. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*. 1983. 312 p. URL: <https://archive.org/details/structureinfives00mint> (дата звернення: 28.03.2026).
26. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. *Cambridge: Cambridge University Press*. 1990. 152 p. URL: https://assets.cambridge.org/97805213/97233/frontmatter/9780521397233_frontmatter.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
27. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. *5th ed. London: Kogan Page*. 2018. 520 p. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/reading/detail.action?docID=5401357> (дата звернення: 28.03.2026).
28. Правдивець О. М. Ризик-орієнтований аудит персонального військового обліку на підприємствах в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1 (81). С. 222–228. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-222-228> (дата звернення: 28.03.2026).

REFERENCES:

1. Nasrullaiev R. S. ohly, Zelezniak V. V., Shakun V. O. (2024) Orhanizatsiino-kadrovyyi mekhanizm ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organizational and personnel mechanism of economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, no. 5, pp. 93–97. Available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/4451400f-60b6-4d4c-8e88-e8da38a4d8c0> (accessed March 28, 2026).
2. Vityk B. K. (2024) Kadrova bezpeka pidpriemstva: teoretychni zasady zabezpechennia [Personnel security of the enterprise: theoretical foundations of provision]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 2(11), pp. 66–69. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10> (accessed March 28, 2026).
3. Donets O. O. (2025) Organization of economic security of an enterprise in wartime conditions. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 3, pp. 26–32. Available at: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/5_05457a2bee.pdf (accessed March 28, 2026).
4. Hadley-Dunn S. (2023) Analiz kadrovoho skladu pidpriemstv ta orhanizatsii krytychnoi infrastruktury v umovakh pandemii ta viiskovykh dii [Analysis of the personnel composition of enterprises and organizations of critical infrastructure in the context of the pandemic and military actions]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 3(25), pp. 88–101. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No3/88.pdf> (accessed March 28, 2026).
5. Stryzhak O. Ye., Pravdyvets O. M. (2022) Liudskyi kapital Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Human capital of Ukraine under martial law]. *Finansy Ukrainy*, no. 12, pp. 111–128. Available at: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.12.111> (accessed March 28, 2026).
6. Nikolaienko B. O., Misiura A. V., Storchak A. O., Dymytrov P. I. (2024) Pidhotovka spetsialistiv yak odyn z aspektiv stiikosti krytychnoi infrastruktury [Training of specialists as one of the aspects of critical infrastructure resilience]. *Informatsiini tekhnologii ta bezpeka*, no. 12(1), pp. 102–112. Available at: <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.1.306276> (accessed March 28, 2026).
7. Rostek K., Wiśniewski M., Skomra W. (2022) Business continuity management in critical infrastructure. *Sustainability*, vol. 14(22), 15388. Available at: <https://doi.org/10.3390/su142215388> (accessed March 28, 2026).
8. Chivunga J. N., Marufu L. T., Mudombi S. (2024) Organisational resilience of critical energy infrastructure. *The Electricity Journal*, vol. 37(7–10), 107427. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107427> (accessed March 28, 2026).
9. European Commission; NATO (2023) EU–NATO Task Force on the Resilience of Critical Infrastructure: *Final Assessment Report*, 40 p. Available at: https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/EU-NATO_Final%20Assessment%20Report%20Digital.pdf (accessed March 28, 2026).
10. OECD (2025) Government at a Glance 2025: Ensuring the Resilience of Critical Infrastructure. *Paris: OECD Publishing*, 260 p. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/ensuring-the-resilience-of-critical-infrastructure_896f59cf.html (accessed March 28, 2026).
11. Bobrova Yu. Yu., Bobrov Yu. O. (2025) Pravovyi mekhanizm broniuvannia viiskovozoboviazanykh v Ukraini: vidpovidnist vyklykam u retrospektyvnomu analizi [Legal mechanism of reservation of military liable in Ukraine: compliance with challenges in retrospective analysis]. *Nove ukrainske pravo*, no. 6, pp. 56–62. Available at: <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.6.7> (accessed March 28, 2026).
12. Sereda O. H. (2022) Problemy broniuvannia viiskovozoboviazanykh u trudovomu pravi [Problems of reservation of conscripts in labor law]. *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys*, no. 6(47), pp. 69–74. Available at: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v6.2022.13> (accessed March 28, 2026).
13. Kudriashov V. P. (2022) Formation and development of critical infrastructure in Ukraine. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 7–25. Available at: <https://doi.org/10.33763/FINUKR2022.02.007> (accessed March 28, 2026).
14. Kulyk V. V. (2021) Critical infrastructure in the system of national economy: input-output analysis. *Finansy Ukrainy*, no. 6, pp. 89–108. Available at: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.089> (accessed March 28, 2026).
15. Sukhodolia O. M. (2023) Resilience of critical infrastructure: methodological foundations. *Strategic panorama*, no. 2, pp. 5–19. Available at: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01> (accessed March 28, 2026).
16. Shyian D. V. (2020) *Teoriia ta metodolohiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Theory and methodology of ensuring economic security of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 320 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/343952894.pdf> (accessed March 28, 2026) (in Ukrainian).
17. Urazaliiev R. M., Vasylytsiv T. H. (2011) Uzahalnennia kontseptualnykh osnov ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Generalization of conceptual foundations of economic security of enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21(2), pp. 153–158. Available at: <https://kntu.kr.ua/file/content/19466/zbirnyk-tez-chastyna-1-.pdf> (accessed March 28, 2026).

18. Alekseevska H. S. (2025) Metodolohichni zasady doslidzhennia ekonomichnykh system na osnovi systemnoho analizu [Methodological foundations of economic systems research based on system analysis]. *Aktualni pytannia rozvytku ekonomichnoi systemy: mizhnarodnyi dosvid: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Odesa. Available at: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijnarodni_proekti/aktualni-pytannya-rozvytku-ekonomichnoi-systemy-mizhnarodnyi-dosvid.pdf (accessed March 28, 2026).
19. Strielkowski W., Kuzmin E., Suvorova A. et al. (2023) Organizational economic sustainability via process optimization and human capital: a Soft Systems Methodology approach. Available at: <https://arxiv.org/abs/2311.17882> (accessed March 28, 2026).
20. Diem C., Borsos A., Reisch T. et al. (2021) Quantifying firm-level economic systemic risk from nation-wide supply networks. Available at: <https://arxiv.org/abs/2104.07260> (accessed March 28, 2026).
21. Kyrychenko O. A. (ed.) (2020) Menedzhment orhanizatsii i administruvannia [Management of organizations and administration]. Kyiv: NUKHT, 228 p. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/6e64cf09-646d-464f-8a22-57b75a1936c7/download> (accessed March 28, 2026) (in Ukrainian).
22. Gusev D. S., Demidova E. G., Novikova O. A. (2022) Building a Dynamic System of Advanced Risk Management and Risk Assessment of the Company. Available at: <https://arxiv.org/abs/2202.00556> (accessed March 28, 2026).
23. Mastering Risk Management in Business: Towards Sustainable Security. Available at: <https://immersivfactory.com/blog/336-Mastering-Risk-Management-in-Business-Towards-Sustainable-Security> (accessed March 28, 2026).
24. Bertalanffy L. von (1968) General System Theory: Foundations, Development, Applications. *New York: George Braziller*, 289 p. Available at: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf (accessed March 28, 2026).
25. Mintzberg H. (1983) Structure in Fives: Designing Effective Organizations. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*, 312 p. Available at: <https://archive.org/details/structureinfives00mint> (accessed March 28, 2026).
26. North D. C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. *Cambridge: Cambridge University Press*, 152 p. Available at: https://assets.cambridge.org/97805213/97233/frontmatter/9780521397233_frontmatter.pdf (accessed March 28, 2026).
27. Hopkin P. (2018) Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. *5th ed. London: Kogan Page*, 520 p. Available at: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/reading/detail.action?docID=5401357> (accessed March 28, 2026).
28. Pravdyvets O. (2026) Ryzyk-orientovanyi audyt personalnogo viiskovoho obliku na pidpriemstvakh v umovakh voiennoho stanu [Risk-oriented audit of military accounting at enterprises under martial law]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 1(81), pp. 222–228. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-222-228> (accessed March 28, 2026).

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 21.04.2026