

УДК 658

Правдивець Олександр Миколайович

кандидат військових наук,
завідувач кафедри управління
фінансово-економічної безпеки
Науково-навчального інституту
менеджменту безпеки
ВНЗ Університет економіки та права
«КРОК»

ORCID: 0000-0001-5242-9683

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-19>

ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ДИСФУНКЦІЇ БРОНЮВАННЯ ВІЙСЬКОВОЗОБОВ'ЯЗАНИХ ТА НАПРЯМИ ЙОГО МОДЕРНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Анотація. Вступ. Функціонування економіки України в умовах воєнного стану зумовлює необхідність одночасного забезпечення обороноздатності держави та економічної безпеки шляхом підтримання стійкості критичної інфраструктури. За цих умов бронювання військовозобов'язаних набуває значення не лише адміністративної процедури мобілізаційного обліку, а й важливого інструменту економічної безпеки держави.

Мета. Метою статті є виявлення інституційно-економічних дисфункцій бронювання військовозобов'язаних підприємств критичної інфраструктури України та обґрунтування напрямів модернізації механізму бронювання в інтересах забезпечення економічної безпеки держави.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали положення теорії економічної безпеки, концепції кадрової стійкості та інституційного аналізу. У роботі використано методи системного аналізу, структурно-функціонального підходу, порівняльного аналізу нормативно-правових актів, логічного узагальнення та ризик-орієнтованого моделювання. Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних авторів, міжнародні підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури, а також практика функціонування системи бронювання військовозобов'язаних в Україні.

Результати. У дослідженні вперше систематизовано інституційні дисфункції чинної моделі бронювання військовозобов'язаних за нормативним, функціональним, процедурним, інформаційним, організаційним, економічним та антикорупційним вимірами. Доведено наявність причинно-наслідкового зв'язку між недоліками чинної системи бронювання та економіко-безпековими втратами підприємств критичної інфраструктури. Запропоновано концептуальні засади модернізації системи бронювання на основі переходу від персоналізованого до позиційно-функціонального підходу. Розроблено інтегральний індекс кадрової критичності посади та трирівневу систему пріоритетизації бронювання, що дозволяє формалізувати оцінювання критичних функцій підприємства та забезпечити доказовість управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність цифрової інтеграції систем військового обліку, кадрового адміністрування та державних реєстрів для мінімізації ризиків фіктивного кадрового резервування.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики визначення критичних посад підприємств критичної інфраструктури, створенні цифрової моделі позиційного бронювання військовозобов'язаних, а також у формуванні ризик-орієнтованих механізмів оцінювання кадрової стійкості підприємств у системі економічної безпеки держави. Отримані результати можуть бути використані при вдосконаленні нормативно-правової бази



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

мобілізаційного резервування трудових ресурсів та розробленні інформаційних систем автоматизованого моніторингу кадрових ризиків.

Ключові слова: управління; економічна безпека, критична інфраструктура, бронювання військовозобов'язаних, людський капітал, мобілізаційна економіка, кадрова стійкість, критичні посади, мобілізаційне управління.

Постановка проблеми. Запровадження воєнного стану та функціонування економіки України в умовах мобілізаційної моделі зумовлюють необхідність одночасного забезпечення обороноздатності держави та підтримання стійкості критичної інфраструктури. За цих умов особливого значення набувають підприємства, діяльність яких забезпечує стабільність енергетичного сектору, транспорту, електронних комунікацій, оборонно-промислового комплексу та систем життєзабезпечення населення [1–6]. Одним із ключових інструментів збереження їх функціональної спроможності виступає механізм бронювання військовозобов'язаних працівників.

Водночас практика застосування чинної моделі бронювання свідчить про наявність інституційного розриву між адміністративною логікою персоніфікованого погодження працівників та потребами забезпечення кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури. Чинний механізм орієнтований переважно на формування та погодження списків працівників, тоді як економічна безпека держави потребує захисту критичних функцій, переривання яких здатне спричинити системні збої у функціонуванні економіки [2; 4; 6].

Відсутність методик визначення критичних посад, стандартизованих критеріїв оцінювання кадрової критичності та механізмів цифрової верифікації фактичної доступності персоналу знижує ефективність мобілізаційного резервування трудових ресурсів, підвищує корупційні ризики та створює передумови для нераціонального використання людського капіталу держави в умовах воєнного стану.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності цілісного інституційно-економічного підходу до бронювання військовозобов'язаних як інструменту забезпечення кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури та складової системи економічної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бронювання військовозобов'язаних підприємств критичної інфраструктури перебуває на перетині досліджень економічної безпеки, мобілізаційного управління, кадрової стійкості та управління критичною інфраструктурою. Водночас у науковій літературі зазначені напрями розглядаються переважно фрагментарно, що зумовлює відсутність цілісного інституційно-економічного підходу до бронювання військовозобов'язаних як інструменту забезпечення безперервності критичних функцій економіки.

Правові аспекти бронювання військовозобов'язаних досліджували Ю. Боброва, Ю. Бобров [8], Р. Хардель та інші [9], а також О. Серєда і Д. Заїка [10], які проаналізували нормативно-правове регулювання та процедурні проблеми реалізації механізму бронювання в умовах мобілізації.

Кадрові аспекти забезпечення стійкості критичної інфраструктури висвітлено у працях S. Hadleigh-Dunn та A. Балан [11], де розглянуто проблеми кадрового забезпечення інфраструктурних підприємств у кризових умовах. Економічні та безпекові аспекти функціонування критичної інфраструктури досліджено у роботах В. Кудряшова [12], В. Кулика [13] та О. Суходолі [14], які обґрунтовують значення стійкості критичних функцій для національної економіки.

Питання кадрової підготовки та організаційної стійкості розглянуто у працях Б. Ніколаєнка та співавторів [15], а також у міжнародних дослідженнях К. Rostek [17] і J. Chivunga [18], присвячених забезпеченню безперервності діяльності та організаційної резильєнтності критичної інфраструктури.

Важливим науковим внеском у дослідження проблем економічної стійкості підприємств критичної інфраструктури є робота Правдивця О. М. [16], у якій вперше обґрунтовано позиційно-функціональний підхід до управління кадровою вразливістю, введено категорії «кадрова стійкість» і «критична посада», а також сформовано концептуальні засади забезпечення безперервності діяльності підприємств як складової економічної безпеки держави.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що питання бронювання військовозобов'язаних, кадрової стійкості та функціонування критичної інфраструктури досліджуються недостатньо комплексно, а механізми мобілізаційного резервування трудових ресурсів практично не розглядаються як складова системи економічної безпеки держави.

Метою статті є виявлення, аналіз інституційно-економічних дисфункцій бронювання військовозобов'язаних підприємств критичної інфраструктури України та обґрунтування напрямів її модернізації в інтересах економічної безпеки держави.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали положення теорії економічної безпеки, концепції кадрової стійкості та інституційного аналізу. У роботі використано методи системного аналізу, структурно-функціонального підходу, порівняльного аналізу нормативно-правових актів, логічного узагальнення та ризик-орієнтованого моделювання. Інформаційну базу дослідження становили

нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних авторів, міжнародні підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури, а також практика функціонування системи бронювання військовозобов'язаних в Україні.

Виклад основного матеріалу. У межах дослідження використовуються такі робочі визначення ключових категорій.

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 [16].

Критичність посади визначається сукупністю таких ознак: системо утворююча роль у виробничому або управлінському процесі; складність і тривалість заміщення компетенцій; ступінь технологічної залежності процесів від виконавця; масштаб потенційних економічних наслідків у разі вибуття.

Позиційно-функціональна модель бронювання — це підхід до мобілізаційного резервування трудових ресурсів, за якого об'єктом бронювання є посада як носій критичної функції підприємства, а не конкретний працівник. На відміну від персоніфікованої моделі, цей підхід: орієнтований на збереження функціональної цілісності організації; забезпечує безперервність критичних процесів; дозволяє здійснювати кадрове резервування на основі функціональної значущості, а не адміністративної доцільності.

Інституційна інерція моделі бронювання — це збереження застарілих адміністративно-облікових підходів до мобілізаційного резервування трудових ресурсів, що виникли в умовах централізованої планової економіки та продовжують застосовуватися попри зміну економічних і безпекових умов. Інституційна інерція проявляється у: домінуванні формальних процедур над функціональним аналізом; орієнтації на персональні списки замість оцінки критичних функцій; повільній адаптації регуляторної системи до цифровізації управління.

Функціональна критичність трудових ресурсів — це ступінь впливу конкретної посади на забезпечення безперервності виробничих, управлінських та технологічних процесів підприємства. Вона визначається: рівнем участі посади у ключових процесах; незамінністю компетенцій; потенційною величиною економічних втрат у разі вибуття працівника.

Фіктивне кадрове резервування — це ситуація, за якої заброньований працівник формально обліковується як доступний для забезпечення діяльності підприємства, але фактично не бере участі у виробничих процесах через відсутність, переміщення або інші обставини. Таке явище спричиняє: викривлення оцінки кадрового потенціалу; помилки мобілізаційного планування; зниження ефективності управління трудовими ресурсами.

Отже, перейдемо до основних результатів дослідження. Процес бронювання військовозобов'язаних в Україні формувався під впливом трансформацій економічної моделі держави, змін характеру державного управління та еволюції безпекового середовища. Механізми мобілізаційного резервування трудових ресурсів відображають загальну логіку функціонування економіки: від централізованої планової системи до ринкової моделі господарювання та подальшої адаптації до умов воєнного стану [2; 3]. Інституційна спадковість процедур бронювання військовозобов'язаних зумовила збереження застарілих управлінських підходів, що не повною мірою відповідають сучасним вимогам забезпечення економічної безпеки держави. Еволюція цього процесу (табл. 1) демонструє поступову зміну формальних механізмів при збереженні адміністративно-облікової логіки кадрового резервування, що зумовлює необхідність його системного аналізу.

Узагальнення етапів інституційної еволюції бронювання військовозобов'язаних свідчить про збереження адміністративно-облікової логіки кадрового резервування незалежно від трансформації економічної системи держави. Попри зміну формальних процедур, сучасна модель бронювання продовжує орієнтуватися переважно на персоніфіковані списки працівників, а не на оцінку функціональної значущості посад у забезпеченні безперервності діяльності підприємств критичної інфраструктури.

У результаті сформувалася інституційна інерція, за якої механізм мобілізаційного резервування трудових ресурсів не інтегрований належним чином у систему економічної безпеки держави та не відповідає сучасним вимогам управління кадровою стійкістю підприємств критичної інфраструктури.

Узагальнення етапів інституційної еволюції бронювання військовозобов'язаних свідчить про збереження адміністративно-облікової логіки кадрового резервування незалежно від трансформації економічної системи держави. Попри зміну формальних процедур, сучасна модель бронювання продовжує орієнтуватися переважно на персоніфіковані списки працівників, а не на оцінку функціональної значущості посад у забезпеченні безперервності діяльності підприємств критичної інфраструктури.

У результаті сформувалася інституційна інерція, за якої механізм мобілізаційного резервування трудових ресурсів не інтегрований належним чином у систему економічної безпеки держави та не відповідає сучасним вимогам управління кадровою стійкістю підприємств критичної інфраструктури.

Сучасний механізм бронювання військовозобов'язаних в Україні регулюється нормами мобілізаційного законодавства та підзаконними актами уряду, які визначають порядок надання відстрочки від призову

Таблиця 1

Інституційна еволюція бронювання військовозобов'язаних

Показник	Радянська мобілізаційно-номенклатурна модель	Пострадянська інерційно-адаптаційна модель	Сучасна модель персоніфікованого бронювання
Економічна система	Планова централізована економіка	Перехідна ринкова економіка	Мобілізаційна ринкова економіка воєнного стану
Об'єкт бронювання	Посади та професії за номенклатурою	Галузеві переліки посад	Конкретні працівники підприємств
Критерії бронювання	Військове звання, ВОС, вік, категорія запасу	Формальні галузеві ознаки, мобілізаційні завдання	Належність до критично важливих підприємств, кадрові списки
Економічні критерії	Відсутні	Обмежені	Формально задекларовані, фактично не стандартизовані
Методики визначення критичних посад	Відсутні	Відсутні	Відсутні
Термін бронювання	Визначався мобілізаційними планами	Тимчасовий, залежно від мобілізаційних планів	Обмежений строками воєнного стану та урядовими рішеннями
Рівень централізації	Повна централізація	Висока централізація	Централізоване погодження зі спробами цифровізації
Роль підприємств	Виконавці директив	Обмежена участь	Подання списків, без повноважень визначення критичності
Цифровізація процедур	Відсутня	Мінімальна	Часткова автоматизація через електронні реєстри
Логіка кадрового резервування	Обліково-мобілізаційна	Інерційно-адміністративна	Персоніфіковано-адміністративна
Врахування безперервності діяльності	Не оцінювалось	Фрагментарно	Формально декларується без методичного забезпечення

Джерело: сформовано автором

працівникам органів державної влади, підприємств, установ та організацій, що виконують мобілізаційні завдання або є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення [2; 4]. Нормативно-правова база не має чітких засад бронювання, не визначає систему державних органів їх завдання та функції, зобов'язань посадових осіб та громадян, а лише формує загальну процедурну рамку бронювання військовозобов'язаних, однак його аналіз свідчить про домінування адміністративно-формального підходу над функціонально-економічною логікою кадрового резервування. Правове регулювання зосереджене лише на визначенні суб'єктів, процедур подання та погодження списків працівників, строків бронювання військовозобов'язаних й повноважень органів державного управління, тоді як питання методичного обґрунтування критичності посад залишаються поза межами нормативної деталізації. Чинне законодавство передбачає можливість бронювання працівників підприємств, які мають статус критично важливих для економіки та забезпечення життєдіяльності населення. Проте критерії віднесення підприємств до цієї категорії мають переважно загальноекономічний та галузевий характер і не деталізують внутрішню структуру функціональної значущості посад у межах конкретного суб'єкта господарювання. У результаті нормативна конструкція фактично переносить акцент із функціонального аналізу посад на формальне визначення статусу підприємства. Процедурна модель бронювання військовозобов'язаних реалізується через погодження персональних списків військовозобов'язаних працівників, поданих підприємствами до уповноважених державних органів. Такий підхід має низку системних обмежень.

По-перше, правова невизначеність чітких меж «дозволеного» і «забороненого». Відсутність кримінальної відповідальності за порушення законодавства про бронювання, а також відсутність вимог і порядку застосування санкцій щодо порушників законодавства.

По-друге, відсутність стандартизованої методики визначення критичних посад не дозволяє об'єктивно оцінити обґрунтованість включення конкретних працівників до списків бронювання. Фактично рішення базуються на внутрішньому баченні підприємства та адміністративній оцінці органів погодження.

По-третє, нормативні акти не передбачають алгоритмів ранжування посад за рівнем їх впливу на безперервність виробничих і управлінських процесів. Унаслідок цього бронювання військовозобов'язаних здійснюється без урахування функціональної ієрархії ризиків.

По-четверте, правове регулювання не встановлює вимог щодо цифрового підтвердження фактичної зайнятості працівника у критичних процесах, що знижує доказовість кадрових рішень.

Окремим аспектом є цифрова складова спеціального військового обліку військовозобов'язаних, що реалізується через сервіси ДіЯ в Єдиному державному реєстрі призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг». Запровадження процедури автоматизованої перевірки облікових даних військовозобов'язаних (без фактичних відвідувань РТЦЖ та СП) дозволило зменшити адміністративні витрати та прискорити процедури погодження. Водночас функціональні можливості цифрової системи мають обмежений характер і спрямовані переважно на верифікацію юридичного статусу особи. Зокрема, алгоритм закладений до процедури спеціального військового обліку військовозобов'язаних в інформаційно-комунікаційній системі Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних і резервістів «Оберіг» не забезпечує: проведення аналізу історії бронювання військовозобов'язаного; перевірки фактичного перебування військовозобов'язаного на території України; автоматичного моніторингу виїзду заброньованих осіб за кордон та контролю їх повернення на територію України у межах строку дії бронювання; оцінки реальної доступності працівника для виконання виробничих функцій. Це формує ризик фіктивного кадрового резервування, за якого формально заброньовані працівники фактично не можуть виконувати критичні функції та збільшує корупційні ризики.

Отже узагальнення результатів аналізу законодавства дозволяє виокремити ключові регуляторні вади чинної моделі бронювання:

- нормативна дисфункція — відсутність законодавчо закріплених засад бронювання, зокрема поняття «критична посада» та методики її визначення, а також кримінальної відповідальності за порушення законодавства;
- функціональна дисфункція — неврахування ролі посад у забезпеченні безперервності діяльності підприємств;
- процедурна дисфункція — домінування адміністративного погодження списків над аналітичною оцінкою кадрової критичності;
- інформаційна дисфункція — обмеженість цифрових механізмів верифікації фактичної доступності персоналу;
- антикорупційна дисфункція — високий рівень дискреційності рішень через відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання.

Таблиця 2

Інституційні дисфункції чинного механізму бронювання військовозобов'язаних

Вид дисфункції	Сутність прояву	Причини виникнення	Наслідки для економічної безпеки
Нормативна	Відсутність законодавчо закріпленого поняття «критична посада» та методики її визначення	Збереження адміністративно-облікової логіки регулювання; орієнтація на суб'єкт, а не на функцію	Неможливість об'єктивної оцінки кадрової критичності; формальність управлінських рішень
Функціональна	Неврахування ролі посад у забезпеченні безперервності діяльності підприємств	Персоніфікований підхід до бронювання; відсутність функціонального аналізу	Ризик втрати ключових фахівців; зупинка критичних виробничих процесів
Процедурна	Домінування адміністративного погодження списків над аналітичним обґрунтуванням	Централізована система ухвалення рішень; відсутність стандартизованих критеріїв	Зростання бюрократичного навантаження; уповільнення мобілізаційного реагування
Інформаційна	Обмеженість цифрових механізмів перевірки фактичної доступності персоналу	Неповна інтеграція державних реєстрів; автоматизація лише облікових процедур	Фіктивне кадрове резервування; викривлення оцінки наявних трудових ресурсів
Антикорупційна	Високий рівень дискреційності при формуванні списків бронювання	Відсутність прозорих алгоритмів оцінювання; суб'єктивність погоджень	Ризик зловживань; нерівномірний доступ до бронювання; зниження довіри до інституту
Організаційна	Обмежена участь підприємств у визначенні кадрової критичності	Надмірна централізація управління; відсутність делегованих повноважень	Неврахування специфіки виробничих процесів; зниження ефективності кадрового планування
Економічна	Відсутність оцінки економічних втрат від вибуття критичних посад	Нерозвиненість методик економічного аналізу кадрових ризиків	Недооцінка впливу кадрових рішень на стійкість інфраструктури та ВВП
Інституційної інерції	Збереження застарілих підходів попередніх економічних моделей	Історична спадковість регуляторної системи; повільність інституційних реформ	Низька адаптивність до умов воєнної економіки; структурна неефективність системи

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у статті вперше систематизовано регуляторні вади чинної моделі бронювання військовозобов'язаних за комплексом взаємопов'язаних вимірів — нормативним, функціональним, процедурним, інформаційним, організаційним, економічним та антикорупційним, що дозволило розглядати проблематику бронювання військовозобов'язаних не фрагментарно, а як багаторівневу інституційну проблему економічної безпеки держави (табл. 2).

Узагальнені у табл. 2 інституційні дисфункції чинної моделі бронювання військовозобов'язаних мають не лише правовий чи організаційний, а насамперед економіко-безпековий характер. Їх негативний вплив проявляється через зниження кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури, зростання трансакційних витрат державного управління, ризику порушення безперервності критичних процесів та нераціональний розподіл людського капіталу держави.

Відсутність функціонально орієнтованого підходу до бронювання призводить до ситуації, коли кадрове резервування не забезпечує належного захисту системоутворюючих функцій підприємств. У результаті регуляторні вади механізму бронювання трансформуються у комплекс операційних, управлінських, стратегічних та інституційних втрат, що безпосередньо впливають на економічну безпеку держави в умовах воєнного стану.

Економіко-безпекові наслідки інституційних дисфункцій моделі бронювання військовозобов'язаних наведені у табл. 3.

Таблиця 3

**Економіко-безпекові наслідки інституційних дисфункцій моделі бронювання
військовозобов'язаних**

Дисфункція	Безпосередній прояв	Економічні наслідки	Безпекові наслідки
Нормативна	Відсутність поняття критичної посади	Формальне кадрове резервування, помилки в пріоритезації	Незахищеність ключових функцій
Функціональна	Невідповідність між бронюванням і реальними функціями	Простої, втрата продуктивності, зниження ефективності	Порушення безперервності критичної інфраструктури
Процедурна	Складне погодження списків	Зростання трансакційних витрат	Уповільнення реагування в особливий період
Інформаційна	Неповна цифрова верифікація	Фіктивний кадровий резерв, недостовірне планування	Хибне уявлення про реальну кадрову спроможність
Антикорупційна	Дискреційність рішень	Викривлення конкуренції, тінізація практик	Підрив довіри до мобілізаційної політики
Організаційна	Слабка участь підприємства в оцінці критичності	Неефективне кадрове планування	Неврахування специфіки критичних процесів
Економічна	Неоцінені втрати від вибуття посад	Недооцінка ризиків, неправильний розподіл ресурсів	Ослаблення стійкості секторів економіки
Інституційної інерції	Збереження застарілих підходів	Низька адаптивність системи	Невідповідність воєнним умовам

Джерело: сформовано автором

Узагальнені у табл. 3 наслідки свідчать, що інституційні дисфункції механізму бронювання військовозобов'язаних формують багаторівневі економіко-безпекові ризики — від локальних виробничих збоїв до системної дестабілізації критичної інфраструктури. За відсутності функціонально орієнтованого підходу кадрове резервування не забезпечує належного захисту критичних процесів, що знижує ефективність мобілізаційного управління трудовими ресурсами держави.

У цих умовах модернізація системи бронювання має базуватися на переході до ризик-орієнтованої моделі оцінювання кадрової критичності посад, яка дозволяє формалізувати управлінські рішення та інтегрувати мобілізаційне резервування у систему економічної безпеки держави.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері мобілізаційного резервування трудових ресурсів доцільним є застосування формалізованого підходу до оцінки кадрової критичності посад. Такий підхід дозволяє перевести процедури бронювання військовозобов'язаних з адміністративно-декларативної площини у площину доказового економічного аналізу. Пропонується використовувати інтегральний показник — індекс кадрової критичності посади (I_{cc}):

$$I_{cc} = f \cdot (F_s \cdot R_r \cdot T_d \cdot E_i) \quad (1)$$

де:
 F_s — функціональна значущість посади для забезпечення безперервності процесів;
 R_r — ризик зупинки виробничих або управлінських операцій у разі вибуття працівника;
 T_d — тривалість відновлення функції (час заміщення компетенцій);
 E_i — економічний вплив зупинки функції на результати діяльності підприємства.
 Для практичного застосування індекс може визначатися як зважена сума нормалізованих показників:

$$I_{cc} = w_1 F_s + w_2 R_r + w_3 T_d + w_4 E_i \quad (2)$$

де (w_1, w_2, w_3, w_4) — вагові коефіцієнти значущості відповідних факторів.
 Усі показники, що входять до складу індексу кадрової критичності, нормалізуються в інтервалі [0;1], що забезпечує їх порівнюваність та можливість інтегрування в єдиний узагальнюючий показник. Вагові коефіцієнти визначаються експертним методом попарних порівнянь з урахуванням галузевої специфіки підприємства та значущості функціональних процесів. Такий підхід дозволяє адаптувати модель оцінювання до особливостей діяльності підприємств критичної інфраструктури.

Модель ризику зупинки критичної функції може розглядатися як ризик порушення безперервності діяльності підприємства у зв'язку з вибуттям персоналу представлений у вигляді:

$$R_c = P_i \cdot D_f \quad (3)$$

де:
 P_i — ймовірність вибуття працівника (мобілізація, відсутність, недоступність);
 D_f — ступінь функціональної залежності процесу від конкретної посади.
 Чим вищий показник (R_c), тим більш критичною є посада та тим вищий пріоритет її бронювання.
 На основі інтегрального індексу доцільно застосовувати трирівневу систему пріоритетизації (табл. 4):

Таблиця 4

Класифікація рівнів кадрової критичності

Рівень	Діапазон ICC	Характеристика посади	Пріоритет бронювання
Високий	$ICC \geq 0,75$	Системоутворюючі функції	Обов'язкове бронювання
Середній	$0,40 \leq ICC < 0,75$	Важливі виробничі функції	Пріоритетне бронювання
Низький	$ICC < 0,40$	Допоміжні функції	Бронювання за потреби

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід дозволяє формалізувати процедури бронювання військовозобов'язаних на основі оцінки функціональної значущості посад, мінімізувати суб'єктивність адміністративних рішень та інтегрувати кадрове резервування у систему ризик-орієнтованого управління підприємством. Використання інтегрального індексу кадрової критичності створює основу для цифровізації процедур оцінювання та підвищення доказовості управлінських рішень у сфері мобілізаційного резервування трудових ресурсів.

Таким чином, запропонована модель забезпечує перехід від адміністративно-декларативного до функціонально орієнтованого підходу до бронювання військовозобов'язаних.

У міжнародній практиці кадрове забезпечення критичної інфраструктури розглядається як складова системи національної стійкості та безперервності функціонування держави. У документах НАТО та підходах Європейського Союзу кадрові ризики інтегруються у систему управління кризами, безперервністю діяльності та захистом критичної інфраструктури. Пріоритет надається збереженню функціональної спроможності організацій, розвитку механізмів резервування персоналу та управлінню критичними компетенціями. Практика Ізраїлю демонструє застосування функціонально орієнтованого підходу до резервування трудових ресурсів, за якого кадрове планування інтегрується у систему цивільної оборони та кризового управління. Пріоритет резервування надається працівникам, які забезпечують виконання критичних виробничих і технологічних функцій.

Отже, міжнародний досвід підтверджує доцільність переходу від персоніфікованої моделі бронювання військовозобов'язаних до позиційно-функціонального підходу, орієнтованого на забезпечення кадрової стійкості та безперервності критичних процесів економіки.

Таким чином, виявлені регуляторні вади, їх економічні втрати та безпекові ризики свідчать про необхідність системної модернізації чинної моделі бронювання військовозобов'язаних. Така модернізація має виходити за межі удосконалення окремих адміністративних процедур і передбачати зміну самої інституційної логіки мобілізаційного резервування трудових ресурсів. У сучасних умовах воєнного стану бронювання військовозобов'язаних має розглядатися не як інструмент тимчасового адміністративного регулювання

кадрового складу підприємств, а як складова системи економічної безпеки держави, спрямована на захист критичних функцій національної економіки (рис. 1).

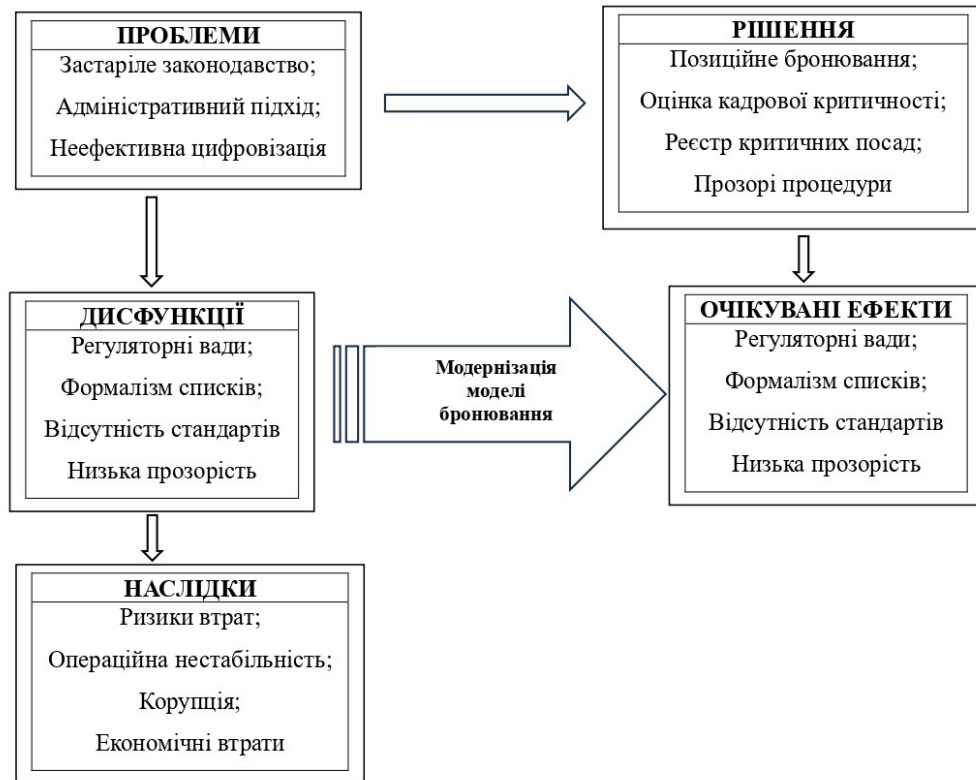


Рис. 1. Модель модернізації бронювання військовозобов’язаних

Основні концептуальні засади модернізації моделі бронювання військовозобов’язаних наведені у табл. 5.

Таблиця 5

Основні концептуальні засади модернізації моделі бронювання військовозобов’язаних

Зміст	Мета	Ефект
Зміна об’єкта бронювання		
Перехід від персоніфікованого до позиційно-функціонального підходу, де об’єктом є посада як носій критичної функції	Орієнтація кадрового захисту на системоутворюючі елементи підприємства	Забезпечення безперервності критичних процесів; зниження ризику втрати ключових компетенцій
Інституціоналізація критичних посад		
Нормативне закріплення категорії «критична посада» у системі мобілізаційного та безпекового законодавства	Формалізація об’єкта резервування трудових ресурсів	Підвищення правової визначеності та прозорості процедур бронювання
Стандартизація методик оцінювання		
Розроблення єдиних методичних підходів до визначення функціональної значущості посад	Уніфікація критеріїв оцінювання кадрової критичності	Об’єктивність управлінських рішень; зниження дискреційності погоджень
Функціонально-економічне обґрунтування		
Оцінювання посад за впливом на виробничі цикли, складністю заміщення, масштабом потенційних втрат	Інтеграція бронювання у систему ризик-орієнтованого управління	Раціональний розподіл людського капіталу; мінімізація економічних втрат
Децентралізація визначення критичності		
Делегування підприємствам повноважень формувати реєстри критичних посад за державними стандартами	Врахування галузевої та технологічної специфіки	Підвищення якості кадрового планування; зниження управлінського навантаження на державу

Продовження табл. 5

Цифрова інтеграція систем обліку		
Поєднання реєстрів в єдину інформаційну систему	Підвищення достовірності даних про доступність персоналу	Запобігання фіктивному резервуванню; підвищення ефективності мобілізаційного планування
Антикорупційна стандартизація процедур		
Впровадження прозорих алгоритмів оцінювання та цифрової доказовості рішень	Мінімізація дискреційності адміністративних рішень	Зниження корупційо-генних ризиків; підвищення довіри бізнесу до державної політики
Інтеграція в систему економічної безпеки		
Визнання бронювання складовою механізму захисту критичних функцій економіки	Системне поєднання мобілізаційної політики з управлінням економічними ризиками	Підвищення стійкості критичної інфраструктури та мобілізаційної спроможності держави
Законодавче забезпечення трансформації		
Внесення змін до мобілізаційного та безпекового законодавства щодо позиційного бронювання	Інституційне закріплення нової моделі	Стабільність правового регулювання та довгострокова ефективність системи

Джерело: сформовано автором

Запропоновані напрями модернізації моделі бронювання військовозобов'язаних передбачають перехід від адміністративно-персоніфікованого до функціонально орієнтованого підходу, інтегрованого в систему економічної безпеки держави. Така модель забезпечує орієнтацію кадрового резервування на захист критичних функцій підприємств, підвищення кадрової стійкості критичної інфраструктури та зниження ризиків нерационального використання людського капіталу в умовах воєнного стану.

Впровадження позиційно-функціонального підходу створює основу для цифровізації процедур оцінювання кадрової критичності, підвищення прозорості управлінських рішень та мінімізації корупційо-генних ризиків у сфері мобілізаційного резервування трудових ресурсів.

Таким чином, на відміну від існуючих досліджень, у роботі бронювання військовозобов'язаних розглядається як інституційний механізм забезпечення економічної безпеки, що дозволяє інтегрувати мобілізаційні процедури у систему управління кадровою стійкістю підприємств критичної інфраструктури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна модель бронювання військовозобов'язаних в Україні зберігає адміністративно-персоніфікований характер і недостатньо інтегрована у систему економічної безпеки держави. Доведено, що відсутність функціонально орієнтованого підходу до кадрового резервування формує комплекс нормативних, процедурних, інформаційних та антикорупційних дисфункцій, які знижують кадрову стійкість підприємств критичної інфраструктури та підвищують ризики порушення безперервності критичних процесів.

У роботі систематизовано інституційні дисфункції чинної моделі бронювання військовозобов'язаних, обґрунтовано економіко-безпекові наслідки їх впливу та запропоновано концептуальні засади модернізації системи мобілізаційного резервування трудових ресурсів на основі позиційно-функціонального підходу. Запропоновано інтегральний індекс кадрової критичності посади (ІСС), який дозволяє формалізувати оцінювання функціональної значущості посад і підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері бронювання військовозобов'язаних.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методик визначення критичних посад підприємств критичної інфраструктури, створенні цифрових моделей оцінювання кадрової критичності та інтеграції систем мобілізаційного резервування у механізми ризик-орієнтованого управління економічною безпекою держави.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1608-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Стратегія національної безпеки України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Стратегія економічної безпеки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Концепція створення національної системи стійкості. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Боброва Ю.Ю., Бобров Ю.О. Правовий механізм бронювання військовозобов'язаних. *Нове українське право*. 2025. № 6. С 56–62. URL: <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/893> (дата звернення: 10.04.2026).
9. Хардле Р.З., Таран В.І., Лячін С.В., Холін В.М. Система бронювання військовозобов'язаних в Україні: еволюція, виклики та цифрова трансформація. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.16>
10. Середа О.Г., Заїка Д.І. Актуальні питання бронювання військовозобов'язаних ІТ-фахівців в період загальнонаціональної мобілізації. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2022. № 6 (47). С 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/ruuv.v6.2022.13>
11. Hadleigh-Dunn S., Балан А.А. Кадрове забезпечення критичної інфраструктури в умовах кризових викликів. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 3 (25). С. 88–101. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2023.10>
12. Кудряшов В.П. Formation and development of critical infrastructure in Ukraine. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.33763/FINUKR2022.02.007>
13. Кулик В.В. Critical infrastructure in the system of national economy: input-output analysis. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 89–108. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.089>
13. Суходоля О.М. Resilience of critical infrastructure: methodological foundations. *Strategic Panorama*. 2023. № 2. С. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01>
14. Nikolaenko B.O., Misiura A.V., Storchak A.O., Dumyrov P.I. Training specialists as one of the aspects of critical infrastructure resilience. *Інформаційні технології та безпека*. 2024. № 12 (1). С. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.1.306276>
16. Правдивець О.М. Теоретико-методологічні основи позиційно-функціонального підходу до кадрової стійкості підприємств критичної інфраструктури. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-194>
17. Rostek K., Wiśniewski M., Skomra W. Business continuity management in critical infrastructure. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № . 22. Art. 15388. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142215388>
18. Chivunga J.N., Marufu L.T., Mudombi S. Organisational resilience of critical energy infrastructure. *The Electricity Journal*. 2024. Vol. 37, Issues 7–10. Art. 107427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107427>

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku № 254k /96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k /96-VR]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). *Pro mobilizatsiinu pidhotovku ta mobilizatsiiu: Zakon Ukrainy vid 21 zhovtnia 1993 roku № 3543-XII [On mobilization preparation and mobilization: Law of Ukraine dated October 21, 1993 No. 3543-XII]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 roku № 1882-IX [On critical infrastructure: Law of Ukraine dated November 16, 2021 No. 1882-IX]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Deiaki pytannia broniuvannia viiskovozoboviazanykh [Some issues of reservation of persons liable for military service]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1608-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. President of Ukraine. (2020). *Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [National Security Strategy of Ukraine]*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Economic Security Strategy of Ukraine]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Kontseptsia stvorennia natsionalnoi systemy stiikosti [Concept of creating the national resilience system]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Bobrova, Yu. Yu., & Bobrov, Yu. O. (2025). Pravovyi mekhanizm broniuvannia viiskovozoboviazanykh [Legal mechanism of reservation of persons liable for military service]. *Nove ukrainske pravo*, 6, 56–62. Retrieved from <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/893> [in Ukrainian].
9. Sereda, O. H., & Zaika, D. I. (2022). Aktualni pytannia broniuvannia viiskovozoboviazanykh IT-fakhivtsiv v period zahnonatsionalnoi mobilizatsii [Current issues of reservation of IT specialists liable for military service during nationwide mobilization]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 6(47), 69–74. <https://doi.org/10.32782/pyuv.v6.2022.13> [in Ukrainian].
10. Khardel, R. Z., Taran, V. I., Liachin, S. V., & Kholin, V. M. (2025). Systema broniuvannia viiskovozoboviazanykh v Ukraini: evoliutsiia, vyklyky ta tsyfrova transformatsiia [Reservation system of persons liable for military service in Ukraine: Evolution, challenges and digital transformation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.16> [in Ukrainian].
11. Hadleigh-Dunn, S., & Balan, A. A. (2023). Kadrove zabezpechennia krytychnoi infrastruktury v umovakh kryzovykh vyklykiv [Personnel support of critical infrastructure under crisis challenges]. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3(25), 88–101. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2023.10> [in Ukrainian].
12. Kudriashov, V. P. (2022). Formation and development of critical infrastructure in Ukraine. *Finansy Ukrainy*, 2, 7–25. <https://doi.org/10.33763/FINUKR2022.02.007>
13. Kulyk, V. V. (2021). Critical infrastructure in the system of national economy: Input-output analysis. *Finansy Ukrainy*, 6, 89–108. <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.089>
14. Sukhodolia, O. M. (2023). Resilience of critical infrastructure: Methodological foundations. *Strategic Panorama*, 2, 5–19. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2023.01>
15. Nikolaienko, B. O., Misiura, A. V., Storchak, A. O., & Dymytrov, P. I. (2024). Training specialists as one of the aspects of critical infrastructure resilience. *Informatsiini tekhnologii ta bezpeka*, 12(1), 102–112. <https://doi.org/10.20535/2411-1031.2024.12.1.306276> [in Ukrainian].
16. Pravdyvets, O. M. (2026). Teoretyko-metodolohichni osnovypozytsiino-funktsionalnoho pidkhodu do kadrovoi stiikosti pidpriemstv krytychnoi infrastruktury [Theoretical and methodological foundations of the positional and functional approach to the personnel stability of critical infrastructure enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-194> [in Ukrainian].
17. Rostek, K., Wiśniewski, M., & Skomra, W. (2022). Business continuity management in critical infrastructure. *Sustainability*, 14(22), 15388. <https://doi.org/10.3390/su142215388>
18. Chivunga, J. N., Marufu, L. T., & Mudombi, S. (2024). Organisational resilience of critical energy infrastructure. *The Electricity Journal*, 37(7–10), 107427. <https://doi.org/10.1016/j.tej.2024.107427>

Дата першого надходження статті до видання: 14.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.05.2026

Дата публікації: 17.05.2026

Pravdyvets Oleksandr

*Candidate of Military Sciences,
Head of the Department of Management of
Financial and Economic Security
Scientific and Educational Institute of
Security Management
University of Economics and Law "KROK"*

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC DYSFUNCTIONS OF RESERVATION OF PERSONS LIABLE FOR MILITARY SERVICE AND DIRECTIONS OF ITS MODERNIZATION IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Summary. *Introduction.* The functioning of the economy of Ukraine under martial law necessitates the simultaneous provision of the state's defense capability and economic security by maintaining the stability of critical infrastructure. Under these conditions, the reservation of persons liable for military service acquires the importance of not only an administrative procedure for mobilization accounting, but also an important tool for the economic security of the state. At the same time, the current reservation system is characterized by institutional inertia, a focus on personalized approval of employees and the lack of a methodology for assessing the criticality of positions, which creates risks of disruption of the continuity of the functioning of critical infrastructure enterprises.

Purpose. The article is aimed at identifying institutional and economic dysfunctions of reservation of conscripted enterprises of critical infrastructure of Ukraine and substantiating the directions of modernization of the reservation mechanism in the interests of ensuring the economic security of the state.

Materials and methods. The methodological basis of the study was the provisions of the theory of economic security, the concept of personnel sustainability and institutional analysis. The methods of system analysis, structural and functional approach, comparative analysis of regulatory legal acts, logical generalization and risk-oriented modeling were used in the work critical infrastructure, as well as the practice of the system of reservation of persons liable for military service in Ukraine.

Results. For the first time, the study systematizes the institutional dysfunctions of the current model of reservation of persons liable for military service by regulatory, functional, procedural, informational, organizational, economic and anti-corruption dimensions. The existence of a causal relationship between the shortcomings of the current reservation system and economic and security losses of critical infrastructure enterprises is proved. personified to a positional-functional approach. An integral index of personnel criticality of the position and a three-level system of prioritization of reservation have been developed, which allows formalizing the assessment of critical functions of the enterprise and ensuring the evidence of management decisions. The need for digital integration of military accounting systems, personnel administration and state registers to minimize the risks of fictitious personnel reservation is substantiated.

Prospects. Prospects for further research lie in the development of a methodology for determining critical positions of critical infrastructure enterprises, the creation of a digital model of positional reservation of persons liable for military service, as well as in the formation of risk-based mechanisms for assessing the personnel stability of enterprises in the system of economic security of the state. The results

obtained can be used to improve the regulatory framework for mobilization reservation of labor resources and develop information systems for automated monitoring of personnel risks.

Key words: *management; economic security, critical infrastructure, reservation of persons liable for military service, human capital, mobilization economy, personnel stability, critical positions, mobilization management.*