



*Олена Гула*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади

У статті обґрунтовано, що кадри – головний ресурс, потенціал, основа формування всього апарату публічного управління, а тому відіграють важливу роль. Від якості, професійності, постійного розвитку кадрів та кадрового потенціалу залежить якість проведення реформування, якість системи публічного управління, а також формування позитивного іміджу держави. Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека) технологічна.

Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення безпечних умов як для кадрів в системі публічного управління, так і формування системи захисту від професійно невідповідних або потенційно небезпечних кадрів саму систему публічного управління.

Виокремлені наступні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: відбір та селекція кадрів; початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну; розвиток персоналу в системі публічного управління; кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення; формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки; прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів, використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями; постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей; оцінювання результатів діяльності персоналу; формування репутаційного капіталу; формування іміджу системи публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, кадрова безпека, система кадрових технологій, кадровий потенціал, механізми забезпечення кадрової безпеки, загрози кадровій безпеці

*Олена Гула*

*Interregional Academy of Personnel Management*

## Modern mechanisms for ensuring personnel security in the system of public administration: theoretical principles

The article substantiates that personnel is the main resource, potential, the basis for the formation of the entire apparatus of public administration, and therefore play an important role. The quality of reform, the quality of the public administration system, as well as the formation of a positive image of the state depend on the quality, professionalism, constant development of personnel and human resources. Personnel security is a combination of such components as: life safety (health, physical security), social and motivational security (financial, career, aesthetic, administratively independent), occupational security (occupational safety, pension insurance, security of possession of modern knowledge), anti-conflict security (patriotic, psychological and communication security) technological.

Mechanisms for ensuring personnel security in the public administration system are a set of methods, techniques, tools, means aimed at providing unconditional conditions for personnel in the public administration system, as well as the formation of a system of protection against untrained or potentially dangerous personnel.

The author singles out the following mechanisms for ensuring personnel security in the system of public administration: selection and selection of personnel; commencement of activity with the establishment of a mandatory probationary period; staff development in the system of public administration; career growth and career relocation; formation of information security system within personnel security; forecasting and monitoring of threats to personnel security, including: analysis of possible violations of employees, corruption crimes, use of official information for their own purposes, abuse of power; constant evaluation of staff taking into account their moral and ethical qualities; evaluation of staff performance; formation of reputational capital; formation of the image of the public administration system.

**Key words:** public administration, personnel security, system of personnel technologies, personnel potential, mechanisms of ensuring personnel security, threats to personnel security



### Постановка проблеми.

**К**риза, яка відбувається в системі публічного управління, в органах виконавчої влади, на пряму пов'язана з системою управління кадрами в публічному управлінні. Кадри – головний ресурс, потенціал, основа формування всього апарату публічного управління, а тому відіграють важливу роль. Від якості, професійності, постійного розвитку кадрів та кадрового потенціалу залежить якість проведення реформування, якість системи публічного управління, а також формування позитивного іміджу держави.

На сьогодні, на жаль, відсутні системні технології розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління, що на пряму впливає на їх незацікавленість працювати в органах влади, віддати багато часу та сил на вирішення важливих проблем, не отримуючи відповідної «віддачі» від держави.

Тому на сьогодні виникла проблем аналізу проблеми формування кадрового потенціалу через призму формування кадрової безпеки в системі публічного управління.

### Аналіз останніх публікацій.

Кадрова безпека, система формування кадрової безпеки часто розглядається науковцями як частина економічної безпеки підприємства та визначається з урахуванням економічних категорій. Хоча кадрова безпека є основою національної безпеки України.

Понятійно-категоріальний апарат кадрової безпеки, у тому числі кадрової безпеки в системі публічного управління аналізують Б. Городницький, Є. Горовіца, та науковців Л. Балабанов, О. Бандурко, Т. Васильців, В. Данюк, Ф. Євдокімов, О. Кириченко, Г. Козаченко, І. Мігус, Л. Миронов, В. Мутіян, В. Панченко, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Петюх, С. Цимбалюк та ін.

Разом з тим відсутні системні підходи до сучасних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

**Метою дослідження** є систематизація наукових підходів до сучасних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

### Виклад основного матеріалу.

Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна,

естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека) технологічна. Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Неможна сьогодні уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрний ріст, пенсійно-страхову безпеку. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності фірми. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою (Сліпа, 2014).

Враховуючи зазначене, механізмами забезпечення кадрової безпеки повинні бути такі інструменти, які спрямовані на розвиток та забезпечення кадрового потенціалу системи публічного управління.

Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення безпечних умов як для кадрів в системі публічного управління, так і формування системи захисту від професійно не підготовлених або потенційно небезпечних кадрів саму систему публічного управління.

Таким чином, ми будемо розглядати два типи механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: зовнішні (забезпечення захисту від зовнішніх факторів) та внутрішні (забезпечення безпеки в середині системи).

Кадрову безпеку в системі державного управління доцільно розглядати через такі основні механізми:

– внутрішні механізми забезпечення кадрової безпеки (забезпечення захисту працівника в системі державного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії); професійний розвиток фахівця в системі державного управління (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання);

– зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової



політики щодо розвитку кадрів у системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління) (Пархоменко-Куцевіл, 2013).

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід в організації діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу (Живко, 2014).

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підризу репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості (Денисенко, & Колісниченко, 2017).

Проблеми на рівні незабезпечення системи кадрової безпеки можуть приводити до небажаних наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування репутаційного потенціалу та капіталу;
- зниження кількості інновацій в системі публічного управління (Красномовець, 2012);
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям системи публічного управління (Назарова, 2010).

Механізм кадрової безпеки повинен створюватися в двох цілях:

1) координації діяльності державних органів при вирішенні таких питань:

надходження на державну службу; формування кадрового резерву; проходження та припинення державної служби; ведення Зведеного реєстру державних службовців України; використання кадрового резерву для заміщення посад державної служби; підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування державних службовців;

2) здійснення позавідомчого контролю за дотриманням в органах державної влади нормативних правових актів про державну службу (Карковська, 2020).

В свою чергу Л. Томаневич вважає, що для забезпечення механізму кадрової безпеки і водночас її зміцнення потрібно наблизити рівень оплати праці персоналу до показників розвинутих країн, змінити систему оплати праці, створити нові організаційно-виробничі структури, залучати робітників до управлінських функцій, розвивати соціальну інфраструктуру підприємства, підвищити матеріальну відповідальність робітників за результати своєї праці (Томаневич, 2009).

На нашу думку, механізм кадрової безпеки здійснює заходи, спрямовані на селекцію та розвиток професійних здатних кадрів, які мають бажання та відповідні передумови працювати в системі публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління:

1. Відбір та селекція кадрів перед прийомом на роботу, а також під час діяльності в системі публічного управління.

2. Початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну.

3. Розвиток персоналу в системі публічного управління, у тому числі:

3.1. Підвищення кваліфікації.

3.2. Проходження стажувань.

3.3. Тимчасове виконання обов'язків з метою отримання додаткового професійного досвіду та відповідних знань та навичок.

3.4. Переміщення працівника в межах системи публічного управління.

3.5. Ротація кадрів.

4. Кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення. На нашу думку, потребує впровадження карта кар'єрного зростання та кар'єрний план працівника.

5. Формування системи інформаційної



безпеки в межах кадрової безпеки. Така система має вузький зміст та спрямована на збереження та примноження репутаційного потенціалу органу державної влади або державного підприємства, де працює службовець.

6. Прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів, використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями.

7. Постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей.

8. Оцінювання результатів діяльності персоналу.

Слід звернути увагу, що перший механізм є зовнішнім, адже він оцінює кандидатів на роботу та вирішує чи підходить кандидат на дану посаду. Далі йдуть внутрішні процедури. Водночас процедура інформаційної безпеки також є зовнішньою, адже спрямована на аналіз зовнішніх зв'язків службовця та оточуючого середовища.

Окремо слід розглядати механізм формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Таким чином, систему механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління можна змалювати наступною схемою (рис. 1).

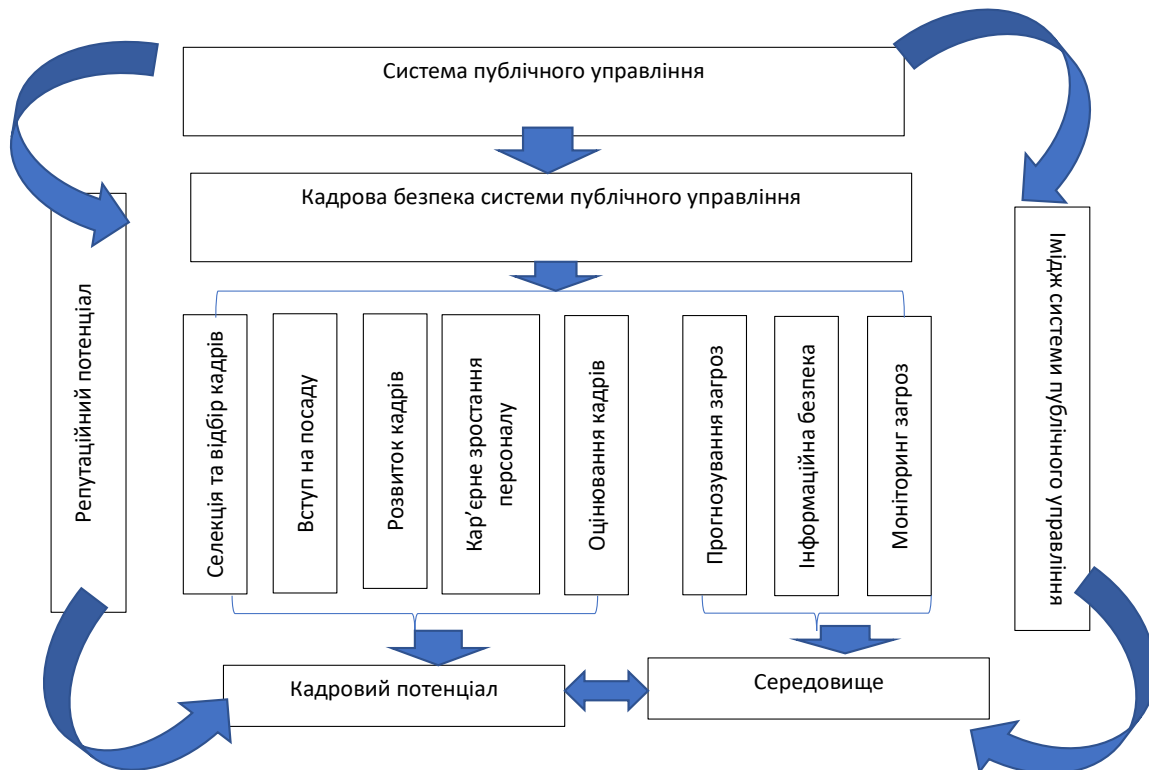


Рис. 1. Система механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

### Висновки.

У статті проаналізовані наукові підходи до основних механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. Виокремлені наступні механізми: відбір та селекція кадрів; початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну; розвиток персоналу в системі публічного управління; кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення; формування системи

інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки; прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів, використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями; постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей; оцінювання результатів діяльності



персоналу; формування репутаційного капіталу; формування іміджу системи публічного управління. Обґрунтовано, що перший механізм є зовнішнім, адже він оцінює кандидатів на роботу та вирішує чи підходить кандидат на дану посаду. Далі йдуть внутрішні процедури. Водночас

процедура інформаційної безпеки також є зовнішньою, адже спрямована на аналіз зовнішніх зв'язків службовця та оточуючого середовища. Окремо слід розглядати механізм формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Денисенко М. П., Колісниченко П. Т. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С.15–19 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf).
- Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Випуск 3 (44). С. 37–42.
- Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf)
- Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Випуск 3(59). С. 138–143.
- Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1032>.
- Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. Вип.15. С. 34–37.
- Пархоменко-Кутцеві О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 13–20.
- Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. Науковий огляд. 2014. Том 2, № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf>.
- Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185–192.

### REFERENCES

- Denysenko, M. P., & Kolisnychenko, P. T. (2017). Zarubizhnyi dosvid rehulivannia ekonomichnoi bezpeky [Foreign experience in regulating economic security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (6), 15–19. Retrieved from [www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2017/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/5.pdf) [in Ukrainian].
- Zhyvko, Z. B. (2014). Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The mechanism of management of the economic security system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics series*, 3 (44), 37–42 [in Ukrainian].
- Karkovska, V. Ya. (2020). Osoblyvosti mekhanizmu kadrovoi bezpeky derzhavnoi struktury [Peculiarities of the mechanism of personnel security of the state structure]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, (2). Retrieved from: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf) [in Ukrainian].
- Krasnomovets, V. A. (2012). Metody zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Methods of ensuring personnel security of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu vodnogo hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Serii «Ekonomika» – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Sciences. Economics series*, 3(59), 138–143 [in Ukrainian].
- Leonova, H.H. & Ozarina, O. V. *Dosvid modelivannia ekonomichnoi bezpeky zarubizhnykh pidpriemstv [Experience of modeling economic security of foreign enterprises]*. Retrieved from: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1032>. [in Ukrainian].
- Nazarova, H. (2010). Peredumovy stvorennia systemy kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Prerequisites for creating a system of personnel security of the enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional aspects of development of productive forces of Ukraine*, 15, 34–37 [in Ukrainian].
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2013) Kadrova bezpeka v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: teoretychni zasady [Personnel security in the system of public administration of Ukraine: theoretical principles]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 37, 13–20 [in Ukrainian].
- Slipa, O. Z. (2014). Kadrova bezpeka pidpriemstva: poniattia, struktura ta osnovni mekhanizmy yii zabezpechennia [Personnel security of the enterprise: concept, structure and basic mechanisms of its maintenance]. *Naukovyi ohliad – Scientific review*, 2 (1). Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf> [in Ukrainian].
- Tomanevych, L. M. (2009). Kadrova bezpeka pidpriemstva yak obiekt teoretychnoho doslidzhennia [Personnel security of the enterprise as an object of theoretical research]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic series*, (1), 185–192 [in Ukrainian].

**Gula Olena**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-6950-1087>, [pkoi@ukr.net](mailto:pkoi@ukr.net)

Стаття надійшла / Article arrived: 10.01.2021

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.2021