

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)  
на тему:  
**РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В  
ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Виконав: студент 6 курсу 636МЗ групи  
напряму підготовки:  
28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальності:  
281 Публічне управління та адміністрування  
Балагура Олег Анатолійович

Керівник: кандидат наук з державного  
управління, доцент  
Штиршов Олександр Миколайович

Рецензент: старший викладач,  
Малікіна Оксана Анатоліївна

м. Миколаїв -2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження системи кадрової безпеки.....	6
1.2. Проблеми розвитку та формування політики кадрової безпеки в системі державного управління.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	28
2.1. Організаційно-правові механізми реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні Україні.....	28
2.2. Світовий досвід формування політики кадрової безпеки державного управління.....	40
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ....	58
3.1 Сучасні засади розвитку політики кадрової безпеки в державному управлінні.....	58
3.2. Інноваційна модель механізмів реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

## ВСТУП

Сьогодні в сучасному суспільстві відбуваються важливі трансформації. Йдеться про реформування судової влади, конституційного устрою, децентралізацію та створення нових органів державної влади. Ці зміни визначають пріоритети національної безпеки та є важливими кроками для розвитку. Але успіх цих трансформацій залежить від людей, які приймають та втілюють рішення – політиків, посадовців, службовців. Їхня кваліфікація визначає якість управлінських рішень та важливих реформ для держави.

Останнім часом спостерігається зміна у роботі системи державного управління. Це пов'язано з глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, військовий стан, активне впровадження електронних послуг та документообігу. Тому на порядку денному – розвиток інноваційних підходів до формування кадрів, здатних постійно вдосконалювати свої навички та впроваджувати сучасні електронні засоби зв'язку для відповіді на нові виклики.

Проблема полягає у привабленні таких кадрів в систему державного управління. В той же час непрофесійні, непорядні та упереджені співробітники можуть стати загрозою для цієї системи. Тому актуальною стає проблема створення ефективних механізмів політики кадрової безпеки в державному управлінні.

Кадрова безпека є основою захисту системи від неякісних та нечесних кадрів, які можуть завдати шкоди не лише системі, а й іміджу та репутації. Вона також захищає працівників від несправедливих дій таких як звільнення без належних підстав, низька оплата праці та несправедливий розподіл матеріальних заохочень.

На жаль, систему кадрового забезпечення державного управління досі не аналізують з точки зору забезпечення кадрової безпеки. Але, на нашу думку, саме ця безпека є основою для підвищення професіоналізму працівників, покращення їхньої діяльності та досягнення результативності.

Кадрова безпека, система формування політики кадрової безпеки та загрози, пов'язані з кадровою безпекою, часто розглядаються науковцями як частина економічної безпеки підприємства, але вони також є ключовими для національної безпеки України та пов'язані з загрозами в системі державного управління.

Питання розвитку кадрового забезпечення державного управління, формування і реалізації кадрової політики державної служби в Україні досліджують: Н. Артеменко, О. Білецький, М. Бовикіна, К. Ващенко, О. Воронько, Н. Гончарук, Я. Жовнірчик, І. Захарова, В. Карковська, Ю. Ковбасюк, І. Луциків, Н. Нижник, В. Олуйко, А. Рачинський, С. Серьогін, Т. Федотова та ін.

В той же час, відсутні системні дослідження щодо формування інноваційної моделі системи політики кадрової безпеки державного управління, виокремлення механізмів забезпечення політики кадрової безпеки державного управління.

**Мета дослідження.** Метою роботи є обґрунтування процесу реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні.

Для реалізації мети було сформульовано такі **завдання**:

- здійснити аналіз теоретичних засад дослідження процесу реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні;
- розкрити стан реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні в Україні та світі;
- обґрунтувати шляхи удосконалення реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні.

**Об'єктом дослідження** є політика кадрової безпеки в державному управлінні.

**Предметом дослідження** є процес реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні.

**Методи дослідження.** Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання, на основі якого з'ясовано зміст поняття «кадри», «кадрова безпека», «кадрова безпека в державному управлінні».

Методи системного аналізу та синтезу, порівняння, систематизації забезпечили встановлення зв'язків поміж елементами інноваційної моделі політики кадрової безпеки системи державного управління, а також систематизацію основних підходів до проблематики дослідження. Системний підхід було застосовано для розробки та обґрунтування сучасних шляхів забезпечення політики кадрової безпеки в державному управлінні, а також з'ясування сутності механізмів реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні ідеї та висновки дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органами місцевої влади та місцевого самоврядування, підприємствами, громадськими організаціями.

**Структура та обсяг роботи** зумовлені предметом, метою і завданнями дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел що містить 92 найменування. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, із них основний текст – 81 сторінка.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

### 1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження системи кадрової безпеки

Кадри відіграють ключову роль у системі державного управління. Якість, професіоналізм, постійне оновлення та розвиток кадрів безпосередньо впливають на ефективність всієї системи управління, успішність реформ, якість нормативно-правових рішень і державного управління взагалі.

Отже, гарантування політики кадрової безпеки у системі державного управління має вирішальне значення і є актуальним завданням.

Кадрова безпека є фундаментом забезпечення сучасного суспільства висококваліфікованими кадрами, постійним оновленням кадрового потенціалу та їхнім розвитком.

«Політику кадрової безпеки державного управління можна розглядати у вузькому та широкому змістах. У вузькому змісті – це захист персоналу, забезпечення його розвитку, самореалізації, самовдосконалення. У широкому змісті – це сукупність методів, механізмів, прийомів, які забезпечують захищеність самої системи державного управління від загроз непрофесіоналізму, деструктивного професіоналізму, збільшення кількості осіб, які мають певні особисті зв'язки та ін.» [56].

До політики кадрової безпеки відносимо:

- «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами у

цілому» [54];

-«правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [65];

- «процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому» [75];

- «беззбитковістю трудових відносин підприємства, метою якої є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту для виконання її основних завдань» [85];

- «забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики. Інтелектуальний складник не може існувати поза межами кадрової безпеки, оскільки становить її частину» [46];

- «сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником» [43];

- «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом» [43];

- «така робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Вся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. І тут практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом» [2];

- «складова системи економічної безпеки підприємства, метою якої є ефективне економічне функціонування підприємства, повинна розглядатись через свою економічну сутність, виходити зі створення

доданої вартості, додаткових цінностей, розглядатись у ланцюгу створення цінності, а також базуватись на процесному підході, бути інтегрованою у систему управління персоналом за рахунок мінімізації ризиків та попередження загроз, які пов'язані з ним та максимізацією його корпоративної соціально-економічної ефективності» [56];

- «це заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі» [28];

- «це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання всіх вище функціональних заходів» [38];

- «це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитись із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи їх» [48];

- «процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі безпеки компанії, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні» [8].

Однак, в умовах публічного управління негативний вплив на кадрову безпеку може виникати не лише через протиправні дії персоналу, але й через їхню бездіяльність. Недостатня кваліфікація, неадекватна поведінка в умовах ризику та невизначеності також становлять загрозу.

Орієнтація на запобігання загрозам у кадровій безпеці вимагає використання превентивного підходу в управлінні кадровою безпекою організації.

У державному управлінні кадрова безпека представляє собою комплекс механізмів, інструментів та методів, спрямованих на мінімізацію



або ліквідацію загроз та ризиків у сфері кадрової політики.

Головні складові понятійно-категоріального апарату «політики кадрової безпеки в державному управлінні» представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові «політики кадрової безпеки в державному управлінні»

Проаналізуємо термін «кадри» та «персонал» як складову політики кадрової безпеки в державному управлінні.

Термін «кадри» має багато визначень, виокремимо наступні:

- «працездатні громадяни країни (широкий зміст)» [13];
- «постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них

функцій» [44];

- «керівні кадри (працівники), кадри апарату, які покликані виконувати функції управління» [44].

Фахівець зазначає, що «кадри належать до штатного складу робітників підприємства» [43]. Він вважає що, «не слід відносити до кадрів тимчасових та сезонних робітників, працюючих за сумісництвом та за короткостроковими трудовими угодами, позаштатних співробітників, а також осіб, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю в комерційній сфері» [43].

Отже, кадри є необхідним елементом у будівництві суспільства, його функціонуванні та просуванні вперед. Це поняття охоплює широкий спектр працівників різних сфер, професій, спеціалізацій та рівнів, утворюючи багаторівневу структуру. Ця багаторівневність означає, що склад кадрів відображає як структуру соціального управління, так і ієрархію працівників всередині підприємства, установи або організації (так звані вертикальні відносини). Одним з ключових аспектів кадрів є їхня якість, яку можна покращити через підвищення рівня освіти, загальної культури, накопичення досвіду та професійний розвиток.

«Під поняттям «персонал» розуміють увесь адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робочий, постійний і тимчасовий штат підприємства, установи, організації» [51].

Ще одним важливим аспектом в системі політики кадрової безпеки є загрози.

Таким чином, загрози кадровій безпеці в державному управлінні можуть включати в себе різні дії або бездіяльність, ухвалення або відмову ухвалення державно-управлінських рішень, які приймають працівники системи управління та негативно впливають на систему державного управління.

Науковий аналіз літератури дозволяє виділити загрози кадровій безпеці в державному управлінні як внутрішні, так і зовнішні, зокрема:

- «внутрішні механізми забезпечення політики 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)» [54];

– «зовнішні механізми політики 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)» [54].

Загрози кадровій безпеці в державному управлінні включають, зокрема, такі аспекти:

- Фізичні загрози: небезпеки, що походять зовні відносно персоналу чи їхніх сімей у зв'язку зі службовою діяльністю.

- Фінансові загрози: пов'язані з невідповідністю матеріального забезпечення та його стабільності у відповідності до кваліфікації та якості роботи.

- Інтелектуальні загрози: відтік кваліфікованих кадрів або їх звільнення з публічної служби.

- Кар'єрні загрози: відсутність можливості розвитку кар'єри відповідно до кваліфікації та досвіду роботи.

- Адміністративні загрози: об'єктивність оцінки результатів праці та потенціалу кожного працівника.

- Технологічні загрози: недостатність сучасного обладнання та технологій на робочому місці.

- Соціальні загрози: відсутність соціального захисту та якісного медичного обслуговування.

- Конфліктні загрози: не співробітництво та конфлікти на особистісному та соціальному рівнях.

- Психологічні загрози: недостатня міжособистісна комунікація та відсутність сприятливого мікроклімату.

- Інформаційні загрози: поширення перекрученої або неправдивої

інформації, що перешкоджає діяльності організації та окремих працівників.

- Іміджеві загрози: формування негативного сприйняття державних організацій та конфліктів між ними, що впливає на їхній імідж.

Наступним елементом системи політики кадрової безпеки є механізми, такі як відбір кадрів, мотивація, навчання, адаптація, кар'єрне зростання та інші. Ці механізми спрямовані на забезпечення політики кадрової безпеки в організації.

Проаналізуємо визначення «механізм». Зокрема це:

- «система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, системи взаємодії певних ланок та елементів або внутрішню будову, систему, сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище» [13];

- «система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності» [18];

- «сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів, як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин» [47].

Отже, механізми забезпечення політики кадрової безпеки складаються із різноманітних методів, інструментів та стратегій, спрямованих на організований і систематичний вплив на забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління.

Далі, методи забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління є багаторівневими технологіями, об'єднаними в єдину систему з метою координації на рівні організації для гарантування кадрової безпеки.

До наступного елементу політики кадрової безпеки в системі державного управління є суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

На думку науковця О. Сороки, «суб'єктом політики кадрової безпеки виступає служба з управління персоналом, то кадрова безпека сукупно з іншими основними функціями цієї систем знаходить своє місце серед них і

проходить через всі етапи цієї взаємодії. Всі основні функції системи управління персоналом органічно пов'язані між собою і представляють засіб ефективної взаємодії з персоналом, кадрова безпека також знаходить своє місце серед них, неявно проходить через всі етапи цієї взаємодії, але стає функцією тільки у випадку усвідомленого управління нею. У зв'язку з цим, перед менеджментом організації та безпосередньо службою управління персоналом повинні стояти завдання щодо забезпечення кадрової безпеки» [75].

Слід відзначити, що суб'єктами забезпечення кадрової безпеки в системі державного управління виступають державні інститути, такі як органи державної влади, місцеве самоврядування, державні підприємства та інші організації.

Основне завдання цих суб'єктів полягає у передбаченні та попередженні можливих загроз, які можуть викликати кризовий стан, а також у веденні антикризового управління для мінімізації зовнішніх та внутрішніх загроз кадрової безпеки.

Важливо відзначити, що якість кадрового потенціалу будь-якої галузі державного управління має вирішальне значення для прийняття державно-управлінських рішень та формування та реалізації нормативно-правових актів. Таким чином, кадрова безпека є не лише основою національної безпеки, а й ключовим елементом для успішного функціонування та розвитку країни.

До основних принципів політики кадрової безпеки в державному управлінні належать:

1. Системність: Забезпечення кадрової безпеки має охоплювати всі компоненти публічного управління, зберігаючи режим захищеності як в середині, так і за його межами.

2. Терміновість: Система кадрової безпеки повинна оперативно реагувати на будь-які аномалії та відхилення для усунення негативних наслідків.

3. Надійність: Гарантування захисту інтересів публічного

управління у сучасному світі вимагає надійних заходів з кадрової безпеки.

4. Законність: Усі заходи забезпечення кадрової безпеки повинні ґрунтуватися на чинному законодавстві України.

5. Економічність: Раціональне розподілення витрат на забезпечення кадрової безпеки для збереження ефективності і економічної доцільності.

6. Комунікативність: Взаємодія між усіма учасниками процесу забезпечення кадрової безпеки для оптимального захисту системи.

7. Відкритість та приватність. «Деякі способи, методи і засоби забезпечення політики кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією і системі державного управління. Такі заходи можуть зробити кардинальний вплив на боротьбу з внутрішніми і зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативним чинникам, які можуть призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства. Проте, сукупність базових заходів повинна бути відома всім службовцям та громадянам України» [7].

8. Професіоналізм: Робота в системі публічного управління має здійснюватися професіоналами та кваліфікованими фахівцями.

9. Незалежність: Система кадрової безпеки має бути незалежною від політичних впливів і не піддаватися впливу політичних пріоритетів чиновників.

Кадрова безпека в державному управлінні реалізує ряд функцій які представлені на рис. 1.2.

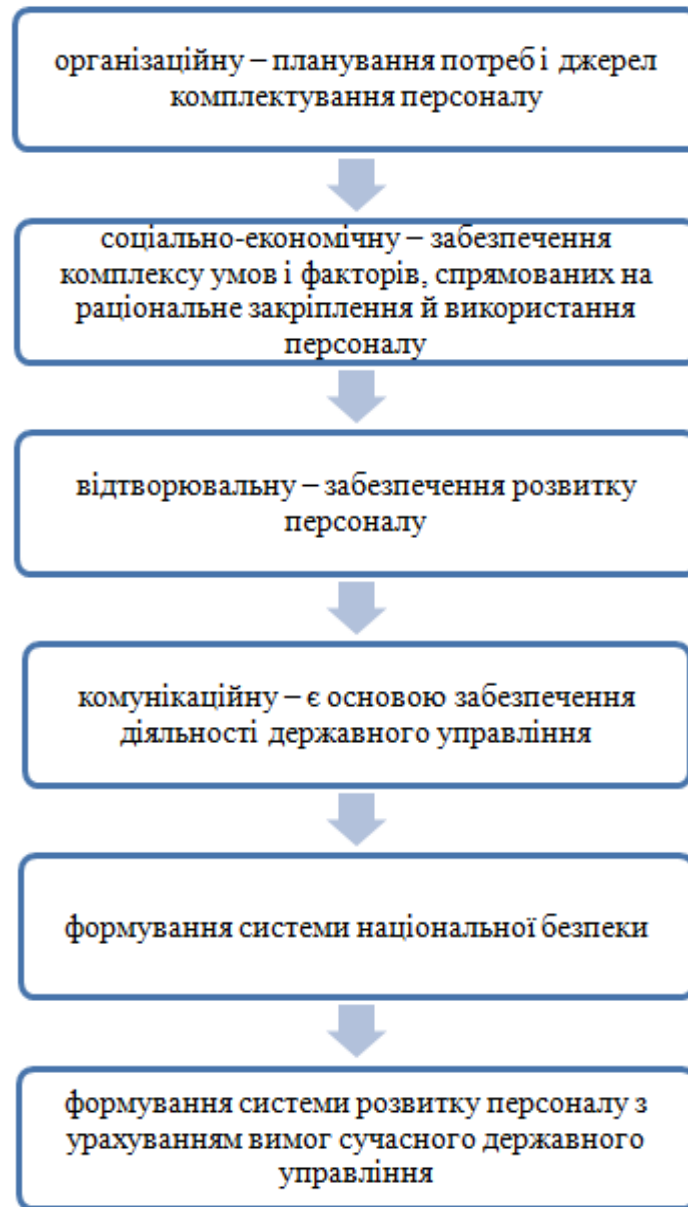


Рис. 1.2. Функції кадрової безпеки

Проведений аналіз свідчить про те, що хоча вчені-економісти активно досліджують поняття кадрової безпеки, мало уваги було приділено саме політиці кадрової безпеки в державному управлінні.

Обґрунтовано що політика кадрової безпеки в державному управлінні - це комплекс механізмів, інструментів і методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек у сфері кадрової політики. Серед ключових принципів цієї безпеки варто виділити: системність, терміновість, надійність, законність, економічність, комунікативність, відкритість та приватність, професіоналізм і незалежність.

## **1.2 Проблеми розвитку та формування політики кадрової безпеки в системі державного управління**

Кадрова безпека є стійким фундаментом для захисту системи від неякісних та нечесних кадрів, які можуть завдати шкоди не лише системі, а й її іміджу та репутації. Також, вона захищає кадри від безпідставних звільнень, заниження заробітної плати та несправедливого розподілу стимулів.

На сьогодні, у вітчизняній системі державного управління недостатньо уваги приділяється кадровій безпеці. Але насправді, кадрова безпека становить основу для професіоналізму, якості та ефективності працівників.

Україна на сучасному етапі стикається з проблемою збереження та розвитку людських ресурсів, які є важливим ресурсом для створення якісного персоналу у всіх сферах державного розвитку.

«Освіта, яка для сучасного суспільства становить загально соціальну цінність, вже не має колишнього інструментального значення. Втрачаються позиції за якістю освіти, стимулами її здобуття та фаховою різноманітністю. Це при тому, що світовою тенденцією початку нинішнього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі» [18].

Актуальність цієї теми визначається гострим дефіцитом підготовки висококваліфікованих та морально стійких кадрів. Ця проблема пов'язана з кризою кадрового потенціалу державної служби та недостатньою розвиненістю механізмів його формування.

«Нагальною залишається проблема орієнтації державних службовців на потреби суспільства та людини, де початком формування нового світогляду кадрів державної служби повинно стати усвідомлення ними своєї головної ролі, яка полягає у наданні послуг населенню» [4].



Нормативно-правова база, яка регулює кадрову політику в сфері державної служби, є розгалуженою, але більшість документів стосуються певних аспектів та часто суперечать один одному.

«Наявний стан справ щодо наявності значної кількості нормативно-правових актів, які регулюють державну кадрову політику, жодною мірою не означає, що сучасний стан законодавства України про державну службу є завершеним» [10]. Зроблений аналіз реалізації деяких завдань державної кадрової політики дає змогу констатувати, що покращення потребують рис. 1.3.

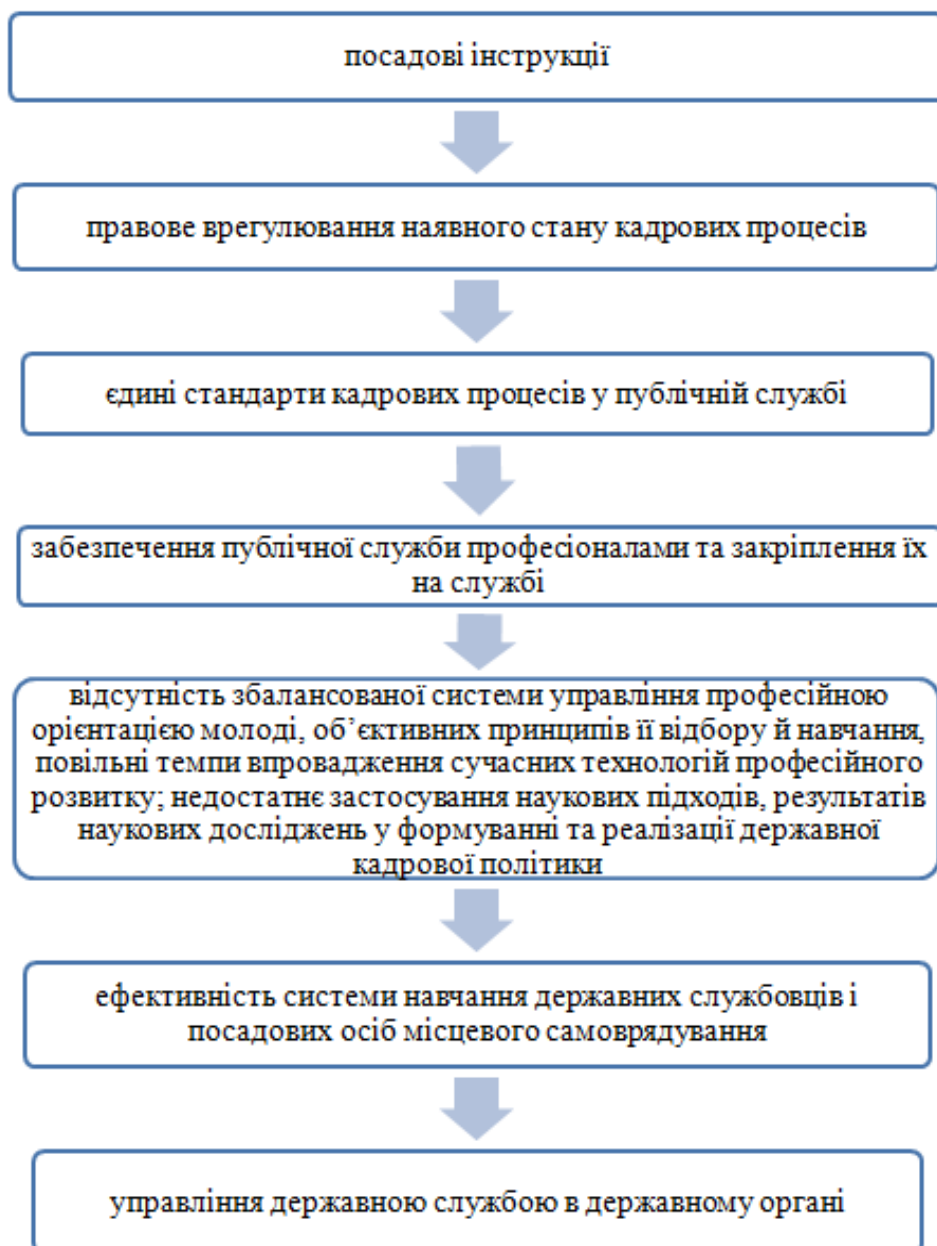


Рис.1.3. Завдання кадрової політики які потребують покращення

Вчений Ю. Ковбасюк акцентує увагу на тому, що «одна з ключових

проблем підвищення ефективності кадрової політики держави – недооцінка складнощів, пов'язаних з подоланням командно-адміністративної системи. Таким чином, логічним наслідком послідовного здійснення сучасної державної політики України є критичний перегляд кадрової політики: визначення її особливостей, законодавчої бази, організаційної структури» [33].

«Сутність кадрової політики полягає в правильному доборі й розміщенні кадрів, їх просуванні і по горизонталі, і по вертикалі, у формуванні резерву кадрів, у створенні ділової та об'єктивної системи атестації, у стабілізації й підтримці на гідному рівні морально-психологічного клімату» [33].

Необхідність реформування та модернізації державної служби та управління людськими ресурсами виникла через її недостатню ефективність у виконанні зобов'язань перед суспільством та громадянами України. Це стосується не лише самої державної служби, а й надання публічних послуг громадянам України. Згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 років, Україна займає 85-те місце серед 138 країн та 132 місце за показником «державні установи».

«Низькі позиції України у світових рейтингах конкурентоспроможності пов'язані з наявною ситуацією в управлінні державним апаратом, яка призводить до недостатньо ефективного управління людськими ресурсами на державній службі» [14].

Потреба у модернізації державної служби та управління людськими ресурсами виникає через велику кількість проблем, які були характерні для цих сфер протягом більш як двадцяти останніх років, «розглядаючи дерево проблем, можна виокремити три системні проблеми, пов'язані з законодавчими засадами, інституційним розвитком та управлінням персоналом державної служби» [49].

«Установлення відповідності чинного законодавства та структури кадрової служби вимогам сьогодення, визначення основних напрямів їх гармонізації, виділення соціально-психологічних чинників є істотним

кроком на шляху підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління. Виконання обов'язків державного службовця нероздільне з тим, до яких наслідків у державі призведе реалізація прийнятого управлінського рішення» [33].

Кадрова політика не повинна спрямовуватися тільки на кадрове забезпечення розв'язання завдань реформування держави та суспільства. «Нагальною потребою є розробка кадрової політики, яка і врахує сучасний стан держави, і буде спрямована в майбутнє» [33].

І. Луцків, та В. Гупка вважають, «до основних недоліків і проблем державної кадрової політики у сфері публічної служби слід віднести наступні: недосконалість системи призначення на посади, просування по службі та ротації кадрів; надмірна політизація. Це відбувається тому, що досить часто з приходом до влади нової команди політиків добір кадрів на державну службу здійснюється не за принципом професійності й компетентності, а за належністю до певної партії або на основі особистої відданості конкретній особі; недосконалість системи управління персоналом; недостатньо ефективні заходи, які здійснюються органами публічної влади щодо запобігання корупції в публічному секторі; низький рівень оплати праці публічних службовців; недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців; відсутність дієвого громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів публічної влади, недосконалість критеріїв та механізмів об'єктивної оцінки їх роботи» [42].

Одним із ключових завдань, яке стоїть перед державою, є підвищення ефективності роботи органів державної влади. Для досягнення цієї мети необхідний висококваліфікований та мотивований персонал. Однак успішність службовців залежить не лише від якості персоналу, але й від управління ним, розвитку його професійних можливостей та досвіду.

«Проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби набула особливої актуальності на сьогодні. На сьогодні в процесі децентралізації України формується нова система органів місцевого

самоврядування, яка в більшою мірою повинна зосереджуватися на реальному та стабільному зростанні рівня життя населення, збільшуючи його соціальну активність, а також найбільш повну реалізацію творчого потенціалу самоорганізації та самоврядування всіх членів місцевої громади» [65].

Проблема підбору кадрів для державної служби полягає не лише в кількості фахівців, але й у їхній кваліфікації.

«Сьогодні в Україні функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців» [39]. «Як правило, їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби й відсутність конкуренції» [40].

Науковці акцентують увагу на «професіоналізмі кадрів системі державного управління та вважає, що питання професіоналізму та компетентності органів державного управління та органів місцевого самоврядування постає одним із важливих завдань, які стоять на шляху втілення та зміцнення кадрової політики у нашій державі. Акцентується увага на одній із найважливіших проблем у діяльності органів державного управління – підготовці висококваліфікованих кадрів, обґрунтовується необхідність формування професійного кадрового потенціалу державних службовців, здатних на належному рівні виконувати покладені на них обов'язки та завдання» [17].

Дослідники Н. Артеменко та Н. Гончарук виділяють наступні проблеми кадрової політики у сфері державного управління, серед них:

- «невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів в країні й світі» [3];
- «недосконалість законодавчої бази» [3];
- «відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів у масштабах держави» [3];
- «нерозвиненість кадрових інститутів» [3];
- «відсутність настирності між поколіннями кадрового корпусу державного управління» [3];

- «недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики» [3].

У сучасних концепціях управління персоналом значно зростає значення особистості службовця, його мотивацій та навичок управління. Управління персоналом дозволяє адаптувати працівників до зовнішніх умов та враховувати особистість у побудові системи управління персоналом державних установ.

Визначальними факторами розвитку персоналу вважаються наступні, які представлені на рис. 1.4.



#### 1.4. Фактори розвитку персоналу

«В управлінській діяльності така категорія як персонал, є найбільш складним об'єктом управління в системі, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, мати суб'єктивні інтереси та інші непередбачувані фактори. Саме це зумовлює

радикальні зміни в системі управління персоналом у державній сфері зокрема» [70].

Нині реформа державної служби є визначальним пріоритетом розвитку України. «Суспільство не задовольняють якість послуг, які надають державні службовці, факти корупції і хабарництва, бюрократична тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів. Все це негативно позначається на реалізації гарантованих Конституцією України прав і свобод людини і громадянина, а відтак на економічному стані суспільства та добробуті громадян» [26].

Гострота питання підбору кадрів державних службовців виражається у забезпеченні не лише кількістю фахівців, але й фахівців належного рівня кваліфікації. «Окрім цього, існує проблема вибору методів підбору кадрів публічних службовців, які в майбутньому будуть забезпечувати ефективність або неефективність діяльності того чи іншого органу державної влади чи органу місцевого самоврядування. Саме тому проблема підбору кадрів публічних службовців нині є надзвичайно актуальною» [40].

Європейський шлях розвитку країни потребує підготовки висококваліфікованих кадрів. Професійна робота компетентних керівників є ключовим для успішної реалізації реформи кадрової системи та розвитку ефективної, професійної державної служби. Тому виникає необхідність впровадження нової системи підготовки державних службовців, спрямованої на принципи професіоналізму та компетентності. Питання професіоналізації державних службовців стає актуальним у зв'язку з потребою надавати якісні послуги органами державної влади, враховуючи європейський досвід, реальність сьогодення та виконання національних інтересів України.

«Ефективне функціонування суспільства та його розвиток залежать від потужного, фахово-компетентного кадрового потенціалу держави.

Варто зауважити, що кадрова політика сучасного європейського зразка повинно бути особистісно-орієнтована, тобто формуватися через модель індивідуального підходу до кадрової одиниці. Саме такий кадровий менеджмент є дієвим у розвинених країнах Європейського Союзу. Зростає роль особи посадовця, його знань, умінь та навичок у процесі реалізації політики держави. Така організація, як державна служба, потребує нового погляду і, як наслідок — поглибленого наукового дослідження» [29].

У системі органів місцевого самоврядування, зокрема у виконавчих органах місцевих рад, спостерігається кадрова ситуація, яка негативно впливає на діяльність через ряд факторів. Одним з головних, на нашу думку, є недостатня професійна підготовка та дефіцит компетентності значної частини службовців на різних рівнях муніципального управління. Якщо спробувати узагальнити всі недоліки українського апарату державних службовців через призму стану державного управління, то часто вони можуть виразитися, на нашу думку, у слабкій інтелектуальній складовій керівного та оперативного персоналу виконавчих органів місцевих рад.

Розвиток кадрового потенціалу державної служби є одним з найважливіших чинників успішності не лише для державних установ у цілому, а й для окремих працівників. У зв'язку з цим, актуальним стає питання розвитку кадрового потенціалу державної служби через створення відповідних можливостей для формування компетентностей державних службовців.

«Розвиток кадрового потенціалу державної служби з урахуванням компетентнісного підходу дає змогу зосередитись на навичках, знаннях та інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці та забезпечує зв'язок між компетенціями державних службовців і необхідними заходами з розвитку кадрового потенціалу. Найбільш важливі причини для проведення заходів, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу державної служби, полягають у підвищенні продуктивності праці і мотивації державних службовців, а також забезпеченні набуття

нових компетенцій» [45].

Однією з ключових проблем підвищення ефективності кадрової політики держави є недооцінка складнощів, що виникають при подоланні залишкових проявів впливу негативних аспектів командно-адміністративної системи. «Тому розробка концептуальних засад державної кадрової політики вимагає урахування» [20]:

- «наукових принципів пізнання соціальних явищ» [20];
- «критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та наукової діяльності» [20];
- «реального стану кадрового корпусу» [20];
- «критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації до умов України, враховуючи традиції та ментальні особливості» [20].

Проведений аналіз виявив наступні проблеми політики кадрової безпеки в системі державного управління. По-перше, кадрові технології щодо відбору та селекції не забезпечують можливості відібрати професійно підготовлених кадрів з урахуванням їхніх моральних та етичних якостей, що має важливе значення для системи державного управління. По-друге, існує проблема професіоналізації кадрів системи державного управління. По-третє, потрібне вдосконалення системи розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи державного управління. По-четверте, відсутність єдиного нормативно-правового документа, спрямованого на забезпечення політики кадрової безпеки державного управління. По-п'яте, необхідне вдосконалення системи мотивації праці службовців, відокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням європейських норм. По-шосте, відсутність престижу професії службовця, що вимагає формування позитивного іміджу органів державної влади та позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади. По-сьоме, відсутність індивідуальних векторів професійного



розвитку державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. По-восьме, система управління кадрами є застарілою та недостатньо гнучкою.

### **Висновки до першого розділу**

У розділі проведено аналіз концептуально-категоріального апарату, що визначає «кадрову безпеку» та « політику кадрової безпеки державного управління».

Доведено, що до основних складових концептуально-категоріального апарату «кадрова безпека державного управління» відносяться: по-перше, персонал або кадри (як реальні, так і потенційні); по-друге, основні загрози (як зовнішні, так і внутрішні); по-третє, механізми забезпечення політики кадрової безпеки (відбір кадрів, мотивація, підготовка, підвищення кваліфікації, адаптація, кар'єрне зростання тощо); по-четверте, методи забезпечення політики кадрової безпеки (соціально-економічні, психологічні, адміністративні, організаційні, дисциплінарні, інформаційні); по-п'яте, суб'єкти, що забезпечують кадрову безпеку.

Кадри є вирішальним елементом у суспільному устрої, його функціонуванні та розвитку. Це поняття об'єднує працівників різних галузей, професій, спеціальностей, і є багаторівневим. Багаторівневність кадрів відображає як структуру соціального управління, так і ієрархію працівників усередині організацій (так звані вертикальні відносини). Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, покращення якої визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, досвіду та професійним зростанням.

Загрози кадровій безпеці в системі державного управління – це дії, бездіяльність, прийняття або неприйняття державно-управлінських рішень,

що негативно впливають на систему державного управління. Ці загрози можна розподілити на внутрішні та зовнішні, включаючи: внутрішні механізми забезпечення політики кадрової безпеки (охорона працівника, соціальний захист, правові гарантії; професійний розвиток); зовнішні механізми політики кадрової безпеки (формування єдиної кадрової політики, відбір кадрів для якісного складу системи державного управління).

Механізми забезпечення політики кадрової безпеки - це комплекс методів, інструментів та процедур, спрямованих на системний вплив для гарантування кадрової безпеки у сфері публічного управління.

Методи, які забезпечують політику кадрової безпеки в системі державного управління, представляють собою різнорівневі технології, об'єднані в єдину систему координації на організаційному рівні з метою забезпечення цієї політики.

Суб'єктами політики кадрової безпеки в системі державного управління виступають державні інституції (органи державної влади, місцевого самоврядування, державні підприємства, організації, установи).

Обґрунтовано, що кадрова безпека в системі державного управління - це сукупність механізмів, інструментів та методів, спрямованих на мінімізацію або усунення загроз та ризиків у сфері кадрової політики. Вона є основою національної безпеки та її фундаментом. До основних принципів політики кадрової безпеки в системі державного управління належать: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та конфіденційність; професіоналізм; незалежність.

Виявлено системні проблеми, пов'язані з кадровою політикою у сфері державного управління. Зазначено, що мало уваги приділяється аналізу проблем кадрового забезпечення державного управління з урахуванням кадрової безпеки. Автор виокремив наступні проблеми політики кадрової безпеки в системі державного управління: кадрові технології щодо відбору та селекції не забезпечують відбір професійно

підготовлених кадрів з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що важливо для системи державного управління; проблема професіоналізації кадрів системи державного управління; потреба удосконалення системи розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи державного управління; відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління; потреба у зміні системи мотивації праці службовців, відділення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням європейських норм; відсутність престижу професії службовця, що потребує формування позитивного іміджу органів державної влади та позитивної громадської думки про роботу в органах державної влади; відсутність індивідуальних векторів професійного розвитку державних та місцевих службовців; система управління кадрами є застарілою та негнучкою.

Ці проблеми ускладнюють ефективність та стабільність кадрової політики у сфері державного управління.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

#### **2.1. Організаційно-правові механізми реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні Україні**

Сучасний стан системи кадрового забезпечення системи публічного управління регламентується Конституцією України, а також законами, такими як «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» та іншими.

Зараз проводиться реформування системи публічного управління, включаючи кадровий потенціал цієї системи. Реформа державного управління є однією з ключових у країнах з перехідною економікою, де проводять комплексні реформи у різних сферах державної політики. Ефективна система державного управління є важливим фактором конкурентоспроможності держави і передумовою для європейської інтеграції.

«Ефективна діяльність Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики у різних сферах можлива за наявності професійної, результативної, ефективної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. Крім того, ефективна система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права» [19].

Принципи, на основі яких будується державна служба, відображені у Принципах державного управління, а саме:

«належність, визначеність і застосування на практиці сфери охоплення державної служби» [19];

«визначеність і застосування на практиці політики і правової бази для професійної та чітко впорядкованої державної служби» [19];

«відбір і призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів; чіткі та зрозумілі критерії для переведення на нижчу посаду та припинення державної служби» [19];

«унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу на вищі керівні посади державної служби» [19];

«справедлива і прозора система оплати праці державних службовців, що ґрунтується на класифікації посад» [19];

«забезпечення професійного розвитку державних службовців, що включає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності, а також мобільність і просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків» [19];

«здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі» [19].

Згідно зі Стратегічним планом діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2019-2022 роки, формування та реалізація державної політики у сфері державної служби здійснюються за такими ключовими компонентами:

- «управління людськими ресурсами на державній службі» [77];
- «посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів» [77];
- «розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [77];

- «захист законних прав громадян на доступ до державної служби, законних прав й інтересів державних службовців» [77];
- «адаптація державної служби до стандартів ЄС» [77].

Організаційна структура системи кадрового забезпечення державного управління представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура системи кадрового забезпечення державного управління

«Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті)» [58].

Головними завданнями Національного агентства України з питань державної служби є:

- «забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах» [58];
- «участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування» [58];
- «здійснення функціонального управління державною службою» [58].

Територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби утворені як юридичні особи публічного права згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 28 січня 2015 року №30 «Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету Міністрів України» [55].

«Згідно із Положенням про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, затвердженим наказом НАДС від 21 травня 2015 року №98 (зі змінами), зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 26 травня 2015 року № 600/27045, міжрегіональні управління підпорядковуються Національному агентству України з питань державної служби та є його територіальними органами» [57].

Головними завданнями міжрегіональних управлінь є:

- «реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території» [57];
- «внесення на розгляд НАДС пропозицій щодо формування державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом, а також служби в органах місцевого самоврядування» [57];
- «здійснення функціонального управління державною службою на відповідній території» [57].

«Служба управління персоналом з питань реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України,

Законом України «Про державну службу» [23]. «та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування й реалізує державну політику у сфері державної служби, а також Типовим положенням» [62].

«Типове положення про службу управління персоналом, затверджене Нацдержслужбою на підставі ст. 18 Закону «Про державну службу» [23], містить три розділи, а саме: I. Загальне положення; II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом; III. Керівник служби управління персоналом» [62].

Головними завданнями служби управління персоналом є:

- «реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі» [62];
- «забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом» [62];
- «забезпечення організаційного розвитку державного органу» [62];
- «добір персоналу державного органу» [62];
- «прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності» [62];
- «здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту» [62];
- «організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах» [62];
- «документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» [62].

Нормативно-правове регулювання політики кадрової безпеки системи державного управління врегульоване у законі України «Про державну службу» [23], а також у підзаконних нормативних документах.

Система управління персоналом державної служби включає



наступні принципи:

- «адаптивність (гнучкість і пристосування управління персоналом до постійно змінюваних умов)» [1];
- «винагорода персоналу за результатами праці» [1];
- «ієрархічність (взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях)» [1];
- «колегіальність (взаємодія співробітників служби управління персоналом)» [1];
- «комплексність (урахування чинників, які впливають на управління персоналом)» [1];
- «концентрація (ліквідація дублювання і зосередження уваги на управлінні персоналом та виконанні поставлених перед організацією завдань)» [1];
- «оперативність (своєчасне прийняття рішень); – оптимальність (багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанта)» [1];
- «плановість (планування роботи з персоналом)» [1];
- «добір і розстановка кадрів (відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації)» [1];
- «узгодженість (погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом тощо)» [1].

Згідно Закону України «Про державну службу» [23] система селекції і розвитку кадрів державного управління передбачає наступні етапи.

По-перше, відбір кадрів, який передбачає реалізацію конкурсу.

«З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України» [23].

Конкурс проводиться етапами які представлені на рис. 2.2.

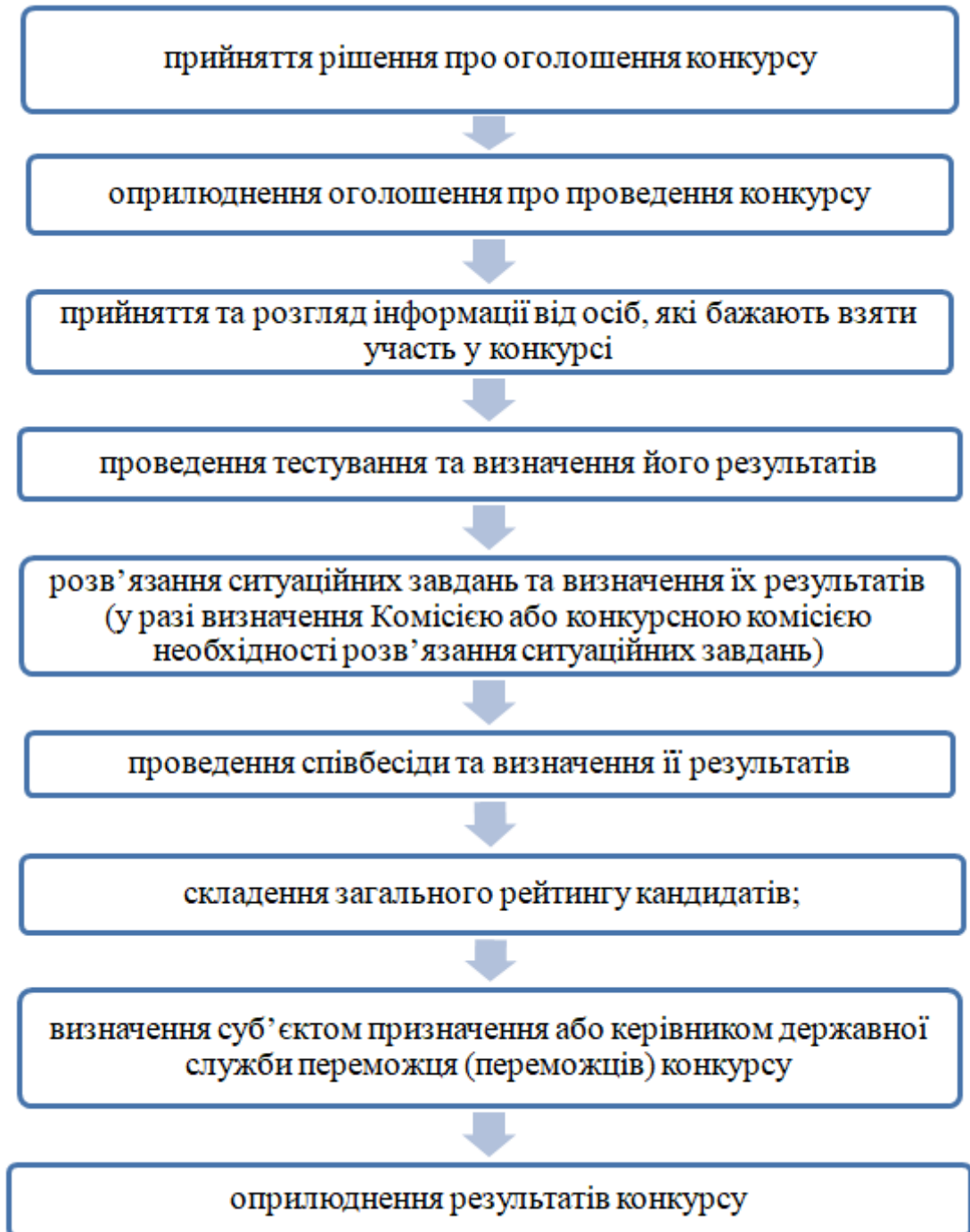


Рис. 2.2. Етапи проведення конкурсу

Оголошення конкурсів на посади державної служби, які публікуються на Єдиному порталі вакансій державної служби, забезпечують ідентифікацію кожної вакансії.

Для забезпечення максимальної прозорості конкурсів категорії «А», процедури, такі як тестування, розв'язання ситуаційних завдань та співбесіди, фіксуються на відео. Ці записи розміщуються на офіційному веб-сайті Національного агентства державної служби (НАДС) найбільшим

швидким часом після кожного етапу.

Під час проведення конкурсів категорій «Б» і «В» може застосовуватися відео- або аудіофіксація за рішенням конкурсної комісії, якщо це не суперечить законодавству.

Кандидати проходять такі види тестування:

- для категорії «А»: перевірка знань законодавства та тест на абстрактне мислення.
- для категорій «Б» і «В»: перевірка знань законодавства.

Наступним етапом у селекції кандидатів є розв'язання ситуаційних завдань.

«Про дату і час проведення розв'язання ситуаційних завдань (у разі їх розв'язання) та/або співбесіди кандидатів інформують на попередньому етапі конкурсу або не пізніше ніж за один робочий день до початку проходження відповідного етапу конкурсу одним із доступних способів, обраним кандидатом, зокрема засобами телекомунікаційного зв'язку» [60].

Третім етапом відбору кандидатів є співбесіда.

Це співбесіда проводиться для оцінки відповідності професійних компетенцій кандидата вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу. Також враховується вимога «Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки» для кандидатів на посади державної служби категорії «А».

«Час для проведення співбесіди з кандидатом визначає Комісія або конкурсна комісія. До визначеного часу для проходження співбесіди не враховується час перерви, наданої особам з інвалідністю як розумне пристосування, про що зазначається у протоколі засідання відповідної комісії» [60].

Отже, відбір кадрів на державну службу включає такі технології: залучення (через відкриті джерела інформації про конкурс), тестування, розв'язання ситуативних завдань, співбесіда та прийом на роботу. Призначення на посаду є наступним етапом відбору кадрів.

Наступним етапом відбору кадрів – є призначення на посаду.

«В акті про призначення на посаду суб'єкт призначення може встановити випробування з метою встановлення відповідності державного службовця займаній посаді із зазначенням його строку» [23].

«При призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим» [23].

«На строк випробування державному службовцю визначаються завдання, зміст та обсяг яких має відповідати посадовим обов'язкам. Строки виконання завдань мають бути реальними для досягнення необхідного результату» [23].

Прийняття на державну службу, кар'єрний ріст державних службовців та вирішення інших питань, пов'язаних із службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються.

Присвоюються наступні ранги:

- «державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «А», - 1, 2, 3 ранг» [23];
- «державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «Б», - 3, 4, 5, 6 ранг» [23];
- «державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «В», - 6, 7, 8, 9 ранг» [23].

«Просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу» [23].

Наступним етапом розвитку кадрів на державній службі є оцінювання кадрів та ефективності їхньої діяльності.

Результати службової діяльності державних службовців щороку оцінюються для визначення якості виконання поставлених завдань, розгляду можливості преміювання та планування їхньої кар'єри. Оцінювання результатів службової діяльності здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, визначених з

урахуванням посадових обов'язків державного службовця. Також враховується дотримання правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку і показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

«Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення» [23].

Підвищення кваліфікації державних службовців є основою розвитку кадрів.

Для підвищення рівня професійної компетентності створюються умови через постійне професійне навчання, яке фінансується з державного бюджету та інших законних джерел. Це навчання відбувається через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації в навчальних закладах, установах, організаціях, незалежно від форми власності, що мають право надавати освітні послуги, включаючи і за кордоном.

«Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [59].

Підвищення кваліфікації реалізується за програмами, які за змістом навчання розподіляються на загальні та спеціальні.

Цей процес реалізується через загальні та спеціальні програми.

Загальні програми спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності відповідно до потреб державних та місцевих органів.

Спеціальні програми, у свою чергу, відповідають індивідуальним та спеціальним потребам службовців цих органів.

«Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями» [59].

Спеціальні програми охоплюють питання діяльності конкретного державного або місцевого органу.

«Очікувані результати навчання за загальними та спеціальними програмами підвищення кваліфікації мають охоплювати професійні знання та професійні компетентності, необхідні учасникам професійного навчання для належного виконання ними встановлених завдань і обов'язків» [59].

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткотерміновими програмами є обов'язковим для:

- «державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (крім визначених в абзаці третьому цього пункту) не рідше одного разу на три роки» [59];
- «посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень» [59];
- «депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень» [59].

«Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення

кваліфікації - не рідше одного разу на три роки» [23].

Потребу у навчанні визначають безпосередній керівник та служба управління персоналом державного органу на основі оцінювання службової діяльності.

«З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства» [23].

На період стажування за державним службовцем зберігаються його посада і заробітна платня.

«Порядок стажування державних службовців визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [23].

«Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює. Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби» [23].

Мотивація службовців є ключовим елементом у розвитку кадрового потенціалу системи державного управління та забезпеченні кадрової безпеки.

«Держава забезпечує адекватну оплату праці державних службовців, що стимулює їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної праці» [23].

«Заробітна плата державного службовця складається з наступних складових» [23]:

- «посадового окладу» [23];

- «надбавки за вислугу років» [23];
- «надбавки за ранг державного службовця» [23];
- «премії (у разі встановлення)» [23].

Державним службовцям можуть бути призначені премії за результатами роботи та річного оцінювання їх службової діяльності. Ці премії включають:

- «премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності» [23];
- «місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу» [23];
- «місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення)» [23].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що сьогодні існують інституційні механізми, що забезпечують кадрову безпеку системи публічного управління. До складу системи управління персоналом публічного управління входять: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, а також територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби.

Основні кадрові технології, які формують якісний кадровий потенціал системи публічного управління і є фундаментом кадрової безпеки, включають: залучення та відбір кадрів, випробувальний термін, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності кадрів та матеріальну мотивацію.

## **2.2. Світовий досвід формування політики кадрової безпеки державного управління**



США, як президентській республіці, притаманні особливості у державній службі та стандарти, що стосуються державних службовців. Однією з найвідоміших різниць є розподіл влади між трьома гілками - законодавчою, виконавчою та судовою. Це знаходить відображення у функціях осіб на посадах. Президентська республіка об'єднує голову держави й голову уряду в одній особі - президентові; президента обирає парламент, який утворює уряд; також передбачається заборона депутатам бути членами уряду і навпаки. Принцип розподілу влади передбачає певну взаємодію, але не допускає переважання однієї гілки влади над іншою.

Законодавче оформлення інституту державної служби у США розпочалося у 1883 році, коли був прийнятий Закон Пендлтона, відомий як «Закон про державну службу» [91]. До цього федеральною державною службою вважалася діяльність посадовців виконавчих, законодавчих та судових органів влади уряду США, за винятком осіб, які служили в армії. До прийняття цього закону призначення на державну службу здійснювалося за вказівкою президента, що часто призводило до не обгрунтованих звільнень урядовців.

«Одним із досягнень закону Пендлтона стало запровадження процедури відкритих конкурсних іспитів для претендентів на державні посади, яка зберігає силу в США і дотепер. Уже на 1909 р. 2/3 посадових осіб проходили конкурсний відбір, а оплата їхньої діяльності визначалася відповідно до результатів складених вступних іспитів. Політичними залишалися призначення вищих посадових осіб та представників дипломатичного корпусу» [91].

Активний розвиток державної служби в кінці XIX століття в США викликав з'яву теоретичних досліджень в галузі адміністративно-державного будівництва. Для підвищення ефективності урядової діяльності та системи управління у 1887 році майбутній президент США та професор Вудро Вільсон розробив модель «адміністративної ефективності». Однією з основних ідей цієї моделі було використання в адміністративно-державному управлінні методів організації та управління,

що відповідали більш раціональним та дієвим стандартам, взятих з торговельно-економічної сфери. У своїх теоретичних роботах Вільсон обґрунтував потребу у високому професіоналізмі у державному управлінні та запропонував ввести процедуру відбору державних службовців за критеріями професійної компетентності та успішності.

Наступний етап розвитку теорії адміністративно-державного управління в США тривав з 1920 по 1950 рік. У вищих навчальних закладах країни почали впроваджувати нові навчальні курси, серед яких був курс з теорії адміністративно-державного управління. Це сприяло зростанню наукових досліджень у галузі публічного адміністрування та загалом сприяло вдосконаленню системи державної служби. На сучасному етапі ключовим у законодавчому оформленні державної служби США стало прийняття в 1978 році Закону про реформу державної служби, який регулює діяльність американських посадовців.

«В законі чітко прописана кар'єрна ієрархія, яку має пройти кожен службовець для досягнення найвищих позицій. Професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад згідно зі складністю і відповідальністю роботи та ступенем участі кожної категорії в процесі прийняття рішень і управління. Характеристика та опис кожної з 18 посадових категорій затверджено в законодавчому порядку» [72].

Федеральна державна служба базується на трьох сегментах службовців: «конкурсних», «патронажних» і «виняткових». До першої категорії входять особи, які прийняті на службу та продвинуті відповідно до принципу «системи заслуг». Набір на певні посади відбувається у двох формах – «відкритої» (для посад, що відносяться до конкурсної служби) і «закритої» (для служб у сферах, наприклад, охорони здоров'я чи лісового господарства). При відкритому наборі кожна особа, яка успішно складає іспит, може займати посаду. При закритому наборі, як правило, вакансії заповнюються в межах даної системи кар'єрного росту.

Друга – «службовці, які призначаються на посади Президентом:

одноосібно (помічники і радники президента), за порадою і за згодою Сенату (глави федеральних органів виконавчої влади і т.д.), довірені особи, які забезпечують організацію роботи голів федеральних органів виконавчої влади (радники, секретарі міністерств та інших)» [11].

Треті – до них «виняткових потрапляють ті, хто має особливий статус, оскільки виключені з-під дії закону про державну (цивільну) службу (ФБР, ЦРУ, Держдепартамент, представництва США в міжнародних організаціях тощо)» [50].

Законодавством виділяються наступні групи службовців:

- «кар'єрні державні службовці, просуваються по службі відповідно до системи заслуг» [32];
- «наймані на певний термін (до трьох років)» [32];
- «наймані на строк дії надзвичайних обставин (але не більш, ніж на 18 місяців)» [32];
- «службовці на резервованих посадах (перелік цих посад щорічно визначається Управлінням у справах державної служби для тих випадків, коли необхідно забезпечити повну політичну неупередженість у веденні справ)» [32];
- «некар'єрні службовці (займають головним чином «патронажні» посади). Професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку на 18 категорій» [32].

Згідно зі статтею 3132 Закону США, до керівного складу відносяться службовці, які:

- керують відомствами чи структурними підрозділами органів виконавчої влади;
- відповідають за реалізацію конкретних програм чи проектів;
- контролюють, оцінюють або координують виконання завдань органів виконавчої влади;
- керують роботою державних службовців, що не входять до числа особистих помічників.

Одним з принципів державної служби є рівність можливостей при

працевлаштуванні, проте існують пільги для окремих категорій, таких як ветерани, колишні військовослужбовці, інваліди та представники національних меншин, які встановлені законодавством.

«Слід зазначити, що відбір публічних службовців в США розпочинається на етапі підбору персоналу» [11].

Підбір службовців у США здійснюється Управлінням керівництва персоналом. Це управління проводить іспити за програмами, які вони встановлюють, а також оцінює претендентів на посади адміністративних суддів.

Процедура містить три етапи та передбачає складання іспиту:

- «на першому перевіряють «загальну інтелектуальну підготовленість» кандидата. Йому пропонують відповісти на питання з історії та державного устрою США, економіки, географії, права, міжнародних відносин тощо» [88];

- «на другому етапі здійснюють перевірку уміння зрозуміло висловлювати думки англійською мовою - шляхом написання короткого твору на визначену тему» [88];

- «на третьому - перевіряють «професійну та функціональну придатність» кандидата, тобто здійснюють перевірку основ спеціальних знань з однієї або декількох спеціалізацій: політичної, економічної, управлінської, юридичної тощо» [88].

«З метою вдосконалення і полегшення процедури зарахування на державну службу в США випускників університетів СУП розроблено особливу Систему конкурсного добору (тестування) кандидатів із зазначеної категорії осіб на роботу у федеральних органах» [34].

Щорічно понад 97% усіх федеральних службовців піддаються оцінці професійних здібностей. «Вона проводиться керівниками установ та їх особливими радами з перевірки виконання. Від її результатів залежить доля кар'єри службовця і розмір оплати його праці. Службовцям (але не більше ніж половині співробітників), праця яких оцінено позитивно, надається премія. Вона виплачується раз на рік однією сумою (звільненій

від частини відрахувань)» [35].

Система підбору кадрів у Сполучених Штатах Америки постійно розвивається, використовуючи нові форми і методи, які успішно застосовуються у приватному секторі.

«Нині в США існують як «відкрита», передбачена для посад конкурсної служби, так і «закрита», що передбачена для комплектування закордонної служби, лісової та поштової служб, поліції, органів охорони здоров'я тощо» [35].

У випадку «відкритої» форми відбору на посади дозволяється залучення будь-якої особи, яка успішно пройшла кваліфікаційні тести для відповідних посад. Однак передбачені певні обмеження.

«На «конкурсну» і так звану «виключну» службу не допускаються іноземці, за винятком випадків, коли це необхідно здійснити в національних інтересах або інтересах національної безпеки, але тільки якщо на неї не претендує громадянин США. Не допускаються іноземці також до конкурсу для зайняття посад спеціалістів вищої кваліфікації в окремих відомствах (міністерстві оборони, міністерстві сільського господарства, державному департаменті тощо). Разом з тим допускається набір іноземних громадян на нижчі посади для роботи на американських військових базах, в консульських установах за кордоном, у відділеннях ЮСІАН за кордоном тощо» [35].

Одним із ключових елементів практики підбору кандидатів на державну службу у США є система складання конкурсних іспитів. У США є багатий досвід у проведенні іспитів, що стало звичною практикою для американців, на відміну від українців, для вступу на державну службу, а також у випадку службових переміщень і призначень.

«Слід зауважити, що розробкою екзаменаційних тестів займаються провідні наукові центри, університети, кваліфіковані спеціалісти в різних сферах життєдіяльності. Екзаменаційні вимоги розробляються на підставі підготовлених Службою управління персоналом «класифікаційних стандартів». Іспити складаються в письмовій формі у вигляді стандартних

тестів, а також в усній формі шляхом бесіди чи розгляду науково змодельованих ситуацій» [35].

Таким чином, поєднання різних форм залучення персоналу є ефективним механізмом відбору кадрів в системі публічного управління, що є основою забезпечення кадрової стабільності в цій системі.

«Професійна підготовка державних службовців у США відбувається за трьома основними напрямками: на рівні вищих навчальних закладів, спеціалізованих інституцій з організації тренінгів з підвищення кваліфікації та приватних ініціатив професійного навчання державних службовців. Велика кількість інституцій, які спеціалізуються на професійному навчанні державних службовців у кожному окремому штаті та на рівні федерації, стала результатом збалансованої політики адміністрації із забезпечення багатовекторності у підготовці управлінських кадрів у державних установах США» [72].

«Перелік магістерських програм з державного управління, які пропонують вищі навчальні заклади в США, зафіксований у національних та міжнародних ресурсних каталогах Національної асоціації шкіл з державних відносин та управління (NASPAA). Асоціація була створена в 1977 р. з метою підтримки загальних стандартів навчальних програм в університетах за напрямками: державні справи, публічна політика, публічне управління та менеджмент» [72].

Магістр публічного управління (МПУ) є професійним ступенем у цій галузі та є частиною програми післядипломної освіти. Він призначений для студентів, які після закінчення навчання зможуть працювати на відповідних посадах у виконавчій гілці влади на різних рівнях: місцевому, регіональному та федеральному рівнях, а також у неурядових організаціях та неприбутковому секторі. Основні напрями програми МПУ стосуються ролі, принципів, стратегій публічного управління, реалізації публічної політики, взаємодії між виконавчою та законодавчою гілками влади, процедур формування бюджету та фінансового менеджменту, управління кадрами в публічному секторі тощо.

«Роботу мережі спеціалізованих інституцій з організації професійної підготовки державних службовців координує Бюро з управління персоналу, яке покликане забезпечувати ефективну підготовку управлінських кадрів державних установ США» [16]. «Навчання, спрямоване на підвищення управлінських здібностей, розвиток лідерських якостей державних службовців у публічному секторі, а також тренінги з конструктивного вирішення конфліктних ситуацій проходять в Східному та Західному центрах із розвитку управління» [72].

На доповнення до спеціалізованих інститутів, що підвищують кваліфікацію державних службовців, в США функціонують низка неурядових організацій та приватних тренерів, які розробляють навчальні програми схожого спрямування та надають консультації у сфері державного управління.

«Однією із найбільш відомих установ такого типу є Національна академія державного управління. Створена за підтримки Конгресу США, Національна академія зосереджує свою діяльність на підготовці програм, наукових досліджень з питань державного управління та менеджменту, а також взаємодії державного та недержавного секторів» [82].

Оцінка професійної діяльності визначається по наступній шкалі: успішне виконання посадових обов'язків, задовільне виконання посадових обов'язків, незадовільне виконання посадових обов'язків.

«При незадовільній оцінці службовець або звільняється, або переводиться на іншу посаду вищого керівного апарату. Однак такий перехід неможливий, якщо протягом п'яти років діяльність службовця двічі оцінювалася незадовільно, або протягом трьох років - не вище, ніж на задовільну оцінку» [82].

У системі державної служби США існують почесні звання «заслужений» чи «видатний», які присвоюються службовцям на один рік.

«Для цього відомства передають в Управління у справах державної служби списки осіб, рекомендованих до присвоєння почесних звань, а воно представляє їх Президентові країни, який підтверджує ці звання.

Законодавство особливо обумовлює заборону на присвоєння почесних звань частіше, ніж один раз у чотири роки. Загальна чисельність «заслужених державних службовців» не повинна перевищувати 5%, а «видатних» - 1% від загального числа службовців вищого начальницького складу державної служби США. «Заслужений державний службовець» одноразово преміюється в розмірі 10 тис., а «видатний» - 25 тис. дол. США» [82].

Аналіз показує, що кадрову безпеку в системі державного управління в США забезпечують за допомогою системи кадрових механізмів: відбору та селекції кадрів, їхнього розвитку та ротації, а також системи оплати праці та матеріальних винагород.

Управління кадрами державної служби Канади регулюється за такими ключовими законами:

- «Закон про фінансове адміністрування (Financial Administration Act), який регулює питання фінансування державної служби, а також різноманітні аспекти кадрового та адміністративного управління» [72];

- «Закон про найм на державну службу (Public Service Employment Act), який відображає розподіл повноважень та обов'язків різних відомств щодо питань кадрової політики» [72];

- «Закон про відносини державних службовців з роботодавцем (Public Service Staff Relations Act), який кодифікує основні права та обов'язки державних службовців, порядок ведення переговорів про укладання колективних трудових угод та врегулювання трудових суперечок» [72];

- «Закон про пенсійне забезпечення державних службовців (Public Service Superannuation Act) – центральний, базовий закон, який регулює дану сферу; крім нього діє ще низка пенсійних законів, які мають більш приватний характер» [72].

Кожна посада в системі державної служби Канади має свій рівень, який позначає ранг або складність в межах професійної групи чи підгрупи.



«Рівень посади встановлюється шляхом її оцінки відповідно до класифікаційного стандарту цієї професійної групи. Рівень посади визначає її відносну цінність у межах організаційної ієрархії та розмір заробітної плати. Наприклад, у сільськогосподарській сфері таких рівнів 8, у сфері зовнішньої політики тільки 4, а у сфері зв'язку – 7» [78].

Кваліфікаційні стандарти визначають мінімальні вимоги (зазвичай освіта або професійний сертифікат), необхідні для компетентного виконання роботи, «Виконуючі обов'язки керівників та менеджери повинні дотримуватися цих стандартів під час призначення на посади державної служби. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи, яка виконується на посаді, у межах професійної групи, та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Зв'язок між класифікаційними і кваліфікаційними стандартами дає впевненість у тому, що мінімальні вимоги, визначені для певної роботи (кваліфікаційні стандарти), точно відповідають основним функціям цієї посади (відповідні класифікаційні стандарти)» [90].

«У серпні 2005 р. Президент Агентства Канади з питань управління людськими ресурсами на державній службі та Президент Комісії державної служби Канади оприлюднили доповнений та спрощений Профіль компетенцій державної служби» [90], де відображаються навички лідерства, здібності та характеристики, важливі для державної служби та відповіді на сучасні та майбутні виклики.

Профіль визначає цінності та етику як основу лідерства та містить:

- модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень для всіх управлінських рівнів.
- опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства).
- опис типової не результативної поведінки для кожної компетенції для усіх управлінських рівнів.

«Департаменти та агентства заохочуються з метою інтеграції Профілю у свої стратегії та заходи з управління людськими ресурсами.

Вони можуть застосовувати Профіль без змін або адаптувати його до специфічних вимог діяльності на посаді» [78].

«Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання під час оцінювання кандидатів при призначенні на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, як-от Програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання Комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами» [67].

«Виходячи з цінностей та етики службовці на державній службі досягають результатів завдяки стратегічному мисленню, залученню та прагненню досконалого управління (Values and Ethics; Strategic thinking: analysis and ideas; Engagement; Management excellence: Action management, people management, financial management)» [89].

Канадська школа державної служби (Canadian School for Public Service – CSPS) провадить на своїй базі кваліфікаційний іспит для вступу на державну службу. «Такі документи, як Політика щодо навчання, підготовки та розвитку (Policy on Learning, Training and Development - 2006) та Стандарти щодо знань для обов'язкової підготовки (Standards on knowledge for required training - 2007) визначають мінімальні знання для посад державних службовців різних рівнів: від щойно прийнятих на державну службу до керівників найвищих рівнів. Відповідно до цих документів фактично відбувається просування «кар'єрною драбиною». Для отримання посади наступного рівня необхідно прослухати певні навчальні курси в Канадській школі державної служби (КШДС), які розроблені спеціально для окремих цільових груп: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів, супервайзерів (адміністраторів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників» [87].

«Відповідно до Конституції керівником державної служби Канади вважається Керівник Офісу Таємної Ради, який поєднує посади Секретаря Таємної Ради та Секретаря Кабінету Міністрів (Clerk of the Privy Council

and the Secretary to the Cabinet). Він виконує такі завдання» [86]:

- «доводить рішення Уряду до керівної ланки органів виконавчої влади» [86];
- «відповідає за експертну, професійну та позапартійну підтримку політичного керівництва країни всім апаратом чиновників» [86];
- «займається підбором кандидатур на посаду перших заступників та заступників міністрів» [86];
- «забезпечує експертну та інформаційну підтримку Прем'єр-міністра під час розробки та реалізації пріоритетів політики Уряду» [86];
- «відповідає за координацію роботи Кабінету (готує порядок денний, веде протоколи засідань)» [86].

Офіс Таємної Ради складається з 16 секретаріатів, які виконують специфічні функції для забезпечення організації та координації діяльності Прем'єр-міністра та Кабінету в цілому. Один із них - Секретаріат з питань державної служби (Senior Personnel and Special Projects Secretariat), очолює заступник секретаря Кабінету. Цей орган відповідає за комплектування та діяльність вищої ланки державних чиновників (перших заступників та заступників міністрів, глав федеральних агентств, державних корпорацій) та підтримку Секретаря ОТР у розробці та реалізації заходів щодо удосконалення державної служби.

«Агентство державної служби Канади підпорядковане Дорадчому комітету з питань державної служби при Прем'єр-міністрові. Агентство виконує такі завдання, як» [66]:

- «управління людськими ресурсами у сфері державної служби» [66];
- «визначення потреб державної служби у навчанні» [66];
- «підтримка розвитку лідерства» [66];
- «встановлення стандартів» [66];
- «проведення щорічної оцінки департаментів та агенцій щодо практики управління людськими ресурсами» [66].

«Закон про модернізацію державної служби Канади 2003 р. визначає

CSPS як головний навчальний заклад у сфері державної служби Канади» [86]. «Діяльність школи регулюється Законом про Канадську школу державного управління (Canada School of Public Service Act)» [86].

«Місія CSPS полягає в тому, щоб озброїти всіх працівників публічної служби необхідними знаннями, уміннями та навичками для професійного виконання своїх посадових обов'язків та надання якісних послуг громадянам Канади. Навчальні продукти CSPS зосереджені на певних ключових лідерських компетенціях: цінності та етика, стратегічне мислення, обов'язки та відмінна менеджерська майстерність (управління діяльністю, людьми та фінансами)» [86].

Навчальні послуги Школи охоплюють функціональні сфери, такі як політика, комунікації, інформаційний менеджмент, менеджмент інформаційних технологій, правове регулювання, управління людськими ресурсами, закупівлі, матеріали та нерухомість.

CSPS має одного клієнта - державну службу Канади - і створює свої продукти та послуги, спираючись на їхні потреби на всіх рівнях виконавчої влади. Навчання в центрі відіграє важливу роль у кар'єрному розвитку державних службовців Канади.

Основні напрями діяльності CSPS:

- «базовий курс для новопризначених» [71];
- «підвищення кваліфікації, підготовка на посади вищих керівних кадрів» [71];
- «оцінювання державних службовців щодо їх знань та результатів діяльності» [71];
- «впровадження державної політики у сфері підготовки державних службовців» [71];
- «стратегічне консультування Уряду» [71];
- «оцінювання навчальних програм» [71];
- «вироблення стандартів» [71];
- «акредитація навчальних курсів» [71].

Курси розподілені на 6 груп для різних навчальних спільнот, які

представлені на рис. 2.3.



Рис.2.3. Розподіл осіб для навчальних курсів

Державні службовці мають можливість отримати спеціалізовані професійні знання не лише в центрі. Багато міністерств та відомств Канади мають власні навчальні програми, а деякі з них (у сферах міжнародних відносин та міжнародної торгівлі, транспорту, людських ресурсів та соціального розвитку, обслуговування кордонів, Королівська канадська кінна поліція) мають власні тренінгові інститути та центри. Більшість тренінгів та програм розвитку реалізується через контракти з консультантами, приватними фірмами та університетами.

«Університетами Канади також пропонується академічне навчання, що надає можливість отримати ступені бакалавра або магістра державного управління чи державної політики (університети Queen's, Carleton, Dalhousie, Victoria, ENAP та інші)» [71].

Одним з ключових пріоритетів для Канади стало впровадження контрактної системи в державній службі. Передбачаючи контрактну політику, Рада Казначейства визначила чотири критерії для впровадження

контрактів в державне управління: проходження державної перевірки, оперативне реагування, підтримка стратегічних довгострокових цілей та відповідність міжнародним торговельним зобов'язанням. На рівні провінцій перехід на контрактну основу отримав широку підтримку.

«Такі послуги, як охорона будівель, прибирання снігу, перевірка ліцензії на транспортний засіб, прибирання вулиць, громадське харчування є тільки деякими функціями, які забезпечуються приватним сектором на контрактній основі, хоча формально ці послуги надавалися державними службовцями. Хоча критики зазначають, що державні службовці ще не повною мірою вміють оперувати цією новою формою альтернативного надання послуг» [91].

Акцентуємо увагу на впровадження планування як основи забезпечення політики кадрової безпеки державного управління.

Особливу увагу було приділено впровадженню планування як засобу забезпечення кадрової стабільності у державному управлінні. Наприклад, програма «Зміна» (Programme «La Releve»), керівником якої був клерк Таємної Ради, спрямовувалася на модернізацію управління людськими ресурсами та оновлення державної служби. Таємна Рада активно керувала впровадженням процесу «бізнес-планування» та, в рамках стратегічного політичного курсу, включала різні департаменти та агентства до розробки щорічних фінансових звітів (бюджетних планів) за новою методологією.

«Головна увага приділялася заходам, що мали на меті підвищення результативності та відповідальності. Провінції також втілили важливі реструктуризаційні програми, що відповідали впровадженню бізнес-планування. Такі плани є доступними для громадськості, кожного року надається звіт про результати досягнення запланованих цілей» [68].

До ключових елементів бізнес-планування належать наступні:

- «декларація щодо бачення майбутнього та стратегічних цілей установи» [69];
- «визначення основних видів діяльності установи» [69];

- «програми дій у рамках основних видів діяльності установи» [69];
- «стратегія відмовлення від неосновних видів діяльності установи» [69];
- «стратегії змін програм (у зв'язку з переходом до клієнт-орієнтованої ідеології, упровадженням електронного врядування тощо)» [69];
- «звітування щодо показників виконання та результатів діяльності установи» [69].

Головними тенденціями, що утворились внаслідок впровадження бізнес-планування, були:

- «реструктуризація установ з метою їх орієнтування на клієнта, суть якої полягала в тому, що групи послуг різних міністерств почали надаватися з одного місця (метод «Єдиного вікна»)» [92];
- «упровадження електронного врядування, у результаті якого надання послуг, розрахункові операції та взаємодія з громадянами та представниками бізнесу стали здійснюватися в електронному вигляді через електронні кіоски або мережу Інтернет» [92].

Результати проведеного урядового проекту «Перегляд Програм» (Program Review) все ще оцінюються. Хоча зазначені тенденції призвели до створення спеціалізованих самофінансованих операційних агентств (наприклад, Канадське агентство митних справ та доходів), Канада не впровадила настільки радикальних реструктуризацій, як це відбулося в Новій Зеландії.

«На всіх рівнях врядування виникла проблема стосовно того, що державний сектор більше не розцінюється як привабливе місце працевлаштування: скоротився набір на університетські програми з державного управління; опитування громадської думки показують, що уряд та його органи сприймаються як менш релевантні; велика кількість державних службовців переходять працювати до приватного сектора. Усе більше уваги приділяється тому, щоб забезпечити спроможність

майбутньої державної служби підтримувати традиційно високі стандарти щодо розробки політики та управління програмами» [92].

Здійснений аналіз свідчить про те, що основою забезпечення кадрової стабільності в системі державного управління Канади є: по-перше, створення інноваційної державної служби, урахуваючи сучасні тенденції глобалізації; по-друге, реформування та модернізація служби відповідно до потреб суспільства та розвитку країни; по-третє, впровадження контрактної системи у державній службі як засобу професіоналізації; по-четверте, постійний розвиток кадрів системи державного управління та їх оцінка; по-п'яте, використання бізнес-планування в процесах державного управління та впровадження інноваційних адміністративних послуг.

### **Висновки до другого розділу**

Проведений аналіз дає підстави зробити висновки, що на сьогодні запроваджено інституційні механізми для забезпечення політики кадрової безпеки в державному управлінні. В Україні ця система включає в себе: Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби та його територіальні органи.

Основні методи формування якісного кадрового потенціалу в системі державного управління, що є фундаментом для забезпечення кадрової безпеки, включають: залучення кадрів, відбір кандидатів, проходження випробувального терміну, призначення на посаду, професійне навчання, підвищення кваліфікації, оцінка результатів праці кадрів та матеріальне стимулювання.

В аналізі розвитку кадрів у сфері публічного управління в США та Канаді видно, що основні засади забезпечення кадрової безпеки в цих країнах полягають у наступному: по-перше, використання системи



кадрових механізмів для відбору, розвитку та ротації кадрів, а також в системі оплати праці та інших стимулів; по-друге, формування інноваційної державної служби з урахуванням сучасних тенденцій та викликів глобального суспільства; по-третє, реформування та модернізація служби для відповідності потребам суспільства та розвитку країни; по-четверте, впровадження контрактної системи у державному управлінні для професійного зростання державних службовців; по-п'яте, постійний розвиток кадрів системи публічного управління та їх оцінка; по-шосте, використання бізнес-планування в адміністративних процесах та впровадження інноваційних адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 3.1. Сучасні засади розвитку політики кадрової безпеки в державному управлінні

Кадрова безпека охоплює різні аспекти: безпеку життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційну безпеку (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративна незалежність), професійну безпеку (безпека праці, пенсійно-страхові виплати, актуальні знання), антиконфліктну безпеку (патріотична, психологічно-комунікаційна безпека) та технологічну безпеку. Ці складові взаємодіють та впливають одна на одну, створюючи взаємозалежність.

«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» [74].

З огляду на це, механізми забезпечення політики кадрової безпеки мають спрямовуватись на розвиток та підтримку кадрового потенціалу у системі державного управління.

Механізми забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління - це сукупність методів, інструментів, технік та засобів, спрямованих на створення безпечних умов для праці співробітників у системі державного управління, а також формування системи захисту від непрофесійних або потенційно небезпечних кадрів у цій системі.

Отже, розглянемо два типи механізмів забезпечення політики кадрової безпеки у системі державного управління: зовнішні (що захищають від зовнішніх впливів) та внутрішні (що гарантують безпеку всередині системи).

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

- «внутрішні механізми забезпечення політики кадрової безпеки; професійний розвиток фахівця в системі державного управління» [54];
- «зовнішні механізми політики кадрової безпеки» [54].

Основними функціями забезпечення політики кадрової безпеки в державному управлінні через управління персоналом, представлені на рис.3.1.



Рис. 3.1. Функції забезпечення кадрової безпеки в державному управлінні

Наразі накопичено деякий досвід в організації діяльності стосовно

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» [22].

«Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву 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» [16].

Механізм політики кадрової безпеки має створюватися в двох цілях:

- «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» [31];
- «здійснення позаповідомчого контролю за дотриманням в органах державної влади нормативних правових актів про державну службу» [31].

Вважаємо що механізм політики кадрової безпеки спрямований на селекцію та розвиток кваліфікованих кадрів, які мають бажання та відповідні здібності для роботи в системі державного управління.

Проведений аналіз дозволяє виділити наступні механізми забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління:

1. Відбір та селекція кадрів перед прийомом на роботу і під час їх роботи в системі державного управління.

«Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою виявлення його придатності для виконання обов’язків на певному робочому місці чи посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його власним» [36].

«Добір персоналу є процес залучення кандидатів із певними бажаннями, професійними навичками й уміннями та іншими особистими характеристиками на вакантні посади в організаціях, а також створення резервного списку відповідних людей, які подавали заяви про прийом на роботу в організацію» [39].

Професійний відбір є системою заходів, спрямованих на виявлення найбільш придатних кандидатів за їхніми індивідуальними якостями для навчання та роботи у конкретних спеціальностях.

«Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров’я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально - психологічних можливостей конкретної людини» [29].

На нашу думку, підбір персоналу - це кадрова технологія, спрямована на відбір кваліфікованих фахівців для ефективного функціонування на вакантних державних посадах у державній службі.

Проведений аналіз підтверджує, що система відбору кадрів у державному управлінні є основою забезпечення політики кадрової безпеки. Якість та системність процедур відбору мають вирішальне значення для якості та професіоналізму кадрів, а також для забезпечення безпеки самої системи від некомпетентних спеціалістів.

Початок роботи повинен передбачати встановлення випробувального терміну та адаптаційного періоду.

Термін «адаптація» походить від латинського слова, що означає «приспосовування». Аналіз літератури, що стосується формування кадрів, дозволяє стверджувати, що професійна адаптація - це взаємний процес між особистістю та новою робочою ситуацією.

Професійна адаптація - це комплекс заходів, спрямованих на швидке пристосування нового фахівця до умов праці, соціального середовища та робочого місця. Водночас це є основою забезпечення кадрової безпеки.

Професійна адаптація має в собі кілька видів адаптації:

- «нормативно-правову, яка виявляється в ознайомленні зі змістом роботи, в надбанні навичок професійної майстерності, необхідної для якісного виконання функціональних обов'язків. Вона охоплює вибір професії, професійну підготовку і початок трудової діяльності з обраної професії» [37];
- «соціально-психологічну – засвоєння соціально-психологічних особливостей трудового колективу, залучення до системи взаємин, що в ньому склалися, позитивна взаємодія з його членами» [37];
- «організаційну – засвоєння організаційної структури, системи управління і обслуговування, режиму роботи, дотримання дисципліни праці та активна участь у самоврядуванні» [37];
- «дозвільно-побутову – засвоєння особливостей матеріально-побутових умов, вирішення проблем побуту, задоволення потреб у певному розмірі зарплати, в житлі тощо» [37].

У теорії кадрового менеджменту велика увага приділяється адаптації спеціалістів та керівників підрозділів. Вкладання коштів у кадри є ключовим принципом приватного сектору. В кадровому менеджменті розроблені різні методи проходження адаптаційного процесу, такі як рольові ігри, стажування, призначення наставників та передача досвіду. Однак основними у цьому є диференціація підходів, оцінка та планування. Процес адаптації залежить від посади, на яку призначається фахівець, і від систематичних заходів, спрямованих на його успішну адаптацію.

Адаптація працівника залежить від двох видів факторів: внутрішніх та зовнішніх.

До внутрішніх факторів належать характеристики особистості майбутнього працівника, такі як мобільність, активність, адаптивність,

комунікативність, самоконтроль, швидкість орієнтування у виробничій ситуації, ціннісні орієнтації, а також навички, вміння та досвід, набуті під час трудової діяльності. До цих факторів також відносяться вік, стать, освіта та стаж роботи.

«До зовнішніх факторів належать: соціально-психологічний клімат у колективі, ставлення керівництва до підлеглих, взаємовідносини співробітників і неформального лідера, престиж професії, привабливість організації (установи, закладу)» [7].

«Наразі, ділове спілкування державних службовців змінюється і вимагає вчасного й дієвого пристосування до нових викликів сучасності. Як і вищі органи державної влади в Україні, так й вся їх структура, включаючи посадових осіб, тих самих державних службовців, відповідальні за комфортне співіснування у державі, а тому повинні відслідковувати нові тенденції, запроваджувати новели відповідно до викликів часу й здійснювати відповідний контроль, зокрема задля підвищення ефективності публічного адміністрування тощо» [84].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що від адаптації залежить не лише якість роботи працівника та його ефективність у державних установах, але й захист системи від осіб, які не вміють ефективно комунікувати, співпрацювати в колективі чи вирішувати завдання відповідно до чинного законодавства.

1. Розвиток персоналу в системі державного управління, у тому числі:

#### 1.1. Підготовка кадрів.

Аналіз наукової літератури з підготовки публічних службовців розкриває наявність чотирьох світових моделей:

- північноамериканська (з фокусом на міждисциплінарний підхід та освітньо-кваліфікаційні рівні «бакалавр» і «магістр»);
- французька (централізована система, яка формує невелику висококваліфіковану еліту через Національну школу державного управління);

- німецька (заснована на юридичній освіті, доповненій службовою підготовкою та навчанням у системі підвищення кваліфікації для публічних службовців різних рівнів);
- англосаксонська (використовує механізми просування, подібні до приватного сектору, у системі управління персоналом публічної служби

Зазначений аналіз наукових джерел з підготовки публічних службовців у європейських країнах (Австрія, Фінляндія, Італія, Данія та Франція) вказує на наявність обов'язкових навчальних програм.

«Публічні службовці не мають права не відвідувати освітні курси, якщо їх попросив це зробити наймач (адміністрація). Подібна ситуація впливає також із положень польського закону: член корпусу цивільної служби, включений до відповідних планів навчань чиновників, «бере участь» у них (ст. 98), тобто такі навчання фактично є обов'язком цивільних службовців» [64].

1.2 Підвищення кваліфікації регулюється Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Це Положення визначає організаційні принципи функціонування системи професійного навчання вказаних категорій посадових осіб (далі - система професійного навчання).

1.3 Проходження стажувань державних службовців регулюється Положенням про стажування державних службовців. Цей документ визначає загальні положення щодо проведення стажування державними службовцями, включаючи стажування за кордоном, як одну з форм підвищення рівня їх професійної компетентності.

«Стажування державних службовців проводиться з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства» [61].

«За результатами стажування у державному органі державному



службовцю, який пройшов стажування, видається довідка за результатами стажування для подання за основним місцем роботи, яка додається до особової справи» [61].

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

3.4. Переміщення працівника в межах системи державного управління.

3.5. Ротація кадрів.

2. Кар'єрне зростання та рух по кар'єрній лестниці. На наш погляд, важливо впровадити систему картки кар'єрного зростання та розробити кар'єрний план для кожного працівника.

Професійна кар'єра службовця включає кілька етапів: початковий етап, етап становлення, етап просування, етап закріплення досягнень та завершення ділової кар'єри.

- «За розвитком кар'єри в просторі: внутрішньоорганізаційна (проходження професійної кар'єри в одній організації) та міжорганізаційна (проходження стадій кар'єри в різних організаційних структурах)» [45].

- Відповідальність службовців як основа забезпечення політики кадрової безпеки у системі державного управління.

- Згідно з чинного законодавства, передбачені наступні види відповідальності державних службовців: дисциплінарна, матеріальна, цивільно-правова та кримінальна.

«За невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених Законом України «Про державну службу» та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією, а також порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності» [23].

2. Формування системи інформаційної безпеки в контексті кадрової безпеки спрямоване на збереження та підвищення репутаційного

потенціалу органу державної влади або державного підприємства, де працює службовець.

«Інформаційна безпека – це стан функціонування інформаційної системи, що забезпечує відповідний рівень її захищеності від випадкових або навмисних дій, які можуть впливати на процеси формування, зберігання та використання інформаційних ресурсів» [9].

«Загрози інформаційній безпеці – це наявні та потенційно можливі явища і чинники, які створюють небезпеку життєво важливим інтересам людини і громадянина, суспільства і держави в інформаційній сфері» [27].

Головні завдання інформаційної безпеки в системі державного управління наступні:

- «організація доступності інформації» [41];
- «забезпечення цілісності інформації» [41];
- «гарантування конфіденційності інформації» [41];
- «забезпечення вірогідності інформації» [41];
- «забезпечення юридичної значимості інформації, поданої у вигляді електронного документа» [41];
- «здійснення невідстежуваності дій користувача» [41].

Так, отримання та обробка інформації в рамках політики кадрової безпеки державного управління - це стан захищеності основних інтересів працівників органів влади та самого органу влади від неправдивої, недостатньої чи викривленої інформації. Це також захист цілісності та доступності важливої для органу влади інформації, запобігання несанкціонованому обігу обмеженої службової інформації, інформаційний вплив та умисні дії, спрямовані на негативні наслідки використання інформаційних технологій.

2. Прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки включають аналіз можливих правопорушень працівників, виявлення корупційних злочинів, недозволене використання службової інформації, а також зловживання владними повноваженнями.

3. Постійна оцінка персоналу з огляду на їхні моральні та етичні

якості важлива. Оцінка публічного службовця полягає у визначенні значущості його діяльності, особистих якостей, кадрового потенціалу та здатності до роботи в системі державного управління.

Проведення оцінювання кадрів в системі державного управління надає інформацію про:

- «ефективність роботи працівника» [37];
- «потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх зростання» [37];
- «причини неефективної роботи окремих спеціалістів» [37];
- «потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації» [37];
- «бажання і надії працівників» [37];
- «шляхи удосконалення організації праці» [37].

На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з оцінювання кадрів можна виділити два основні види оцінювання, що застосовуються в системі державного управління: конкурс та щорічне оцінювання кадрів.

«Поняття «конкурс» походить від латинського «concurans» та означає «збіг», «зустріч», «зіткнення». У науковій літературі поняття «конкурс» розглядають як різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки, що має за мету визначити найкращого серед осіб, які беруть у ньому участь, за певними критеріями залежно від сфери їхньої діяльності» [34].

«Водночас, дехто трактує поняття «конкурс на заміщення державної посади» як вибір з числа претендентів на зайняття посад у структурах державної служби найбільш кваліфікованих» [34].

Одже, «конкурс – це оцінка професійного та освітньо-кваліфікаційного рівнів кандидатів через змагання, організаційно-правовим способом заміщення державних посад в системі державного управління» [21].

«Конкурс на посади державної служби визначений постановою

Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246» [60] «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [60].

«Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції» [24].

Оцінювання відбувається поетапно:

- Визначення завдань і ключових показників; встановлення результатів виконання завдань;
- Погодження висновку (окрім ситуацій, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

2. Діючим законодавством України чітко визначені процедури проведення конкурсів та щорічного оцінювання державних службовців. Проте ці процедури мають суб'єктивний характер та не забезпечують систему державного управління від кадрових ризиків.

Оцінювання результатів діяльності персоналу.

Слід зауважити, що перший механізм є зовнішнім, оскільки він оцінює кандидатів на роботу та визначає, чи підходить кандидат на конкретну посаду. Потім йдуть внутрішні процедури. Також важливо зазначити, що процедура інформаційної безпеки є зовнішньою, оскільки спрямована на аналіз зовнішніх зв'язків службовця та оточуючого середовища.

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

«Репутаційний капітал – вартісне вираження нематеріальних активів організації, що включають наявність власних комунікаційних технологій, облік лояльності стейкхолдерів та довіри громадян, підвищення якості послуг (товарів, процесів)» [80].

«Репутація перетворюється на капітал завдяки інвестиціям в імідж,

корпоративну культуру і підвищення соціальної відповідальності» [80].

### **3.2 Інноваційна модель механізмів реалізації політики кадрової безпеки в державному управлінні**

Система політики кадрової безпеки державного управління має власні складові.

Першим компонентом такої політики є кадрова політика в державному управлінні.

Варто зазначити що «упровадження інновацій як стратегії розвитку системи державного управління виводить на перший план інформаційно-креативні аспекти діяльності (проектно-моделюючий, науково-пошуковий, евристичний тощо) і дає можливість розкритися здібностям державних службовців» [85].

«Кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність, направлена на створення трудового колективу, який щонайкраще сприяв би сполученню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників» [37].

Згідно з цим означенням, головною метою кадрової стратегії є забезпечення кожного вакантного місця та посади кваліфікованим персоналом, здатним виконувати різні професії, спеціалізації та мати необхідну кваліфікацію, а також створення умов для високої ефективності роботи та соціального захисту.

У нашому трактуванні «кадрова безпека – це складова економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням якої є захист від загроз з метою створення умов для найефективнішого управління персоналом як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства» [7].

«Аналіз літератури з проблем формування та реалізації кадрової політики у сфері державного управління дає підстави зазначити, що

пріоритетними напрямами механізму реалізації ефективної державної кадрової політики повинні стати» [5]:

- Забезпечення професіоналізації у державному управлінні та місцевому самоврядуванні, формування кадрового складу органів державної влади та місцевого самоврядування відповідно до сучасних вимог управлінських процесів, зокрема, у забезпеченні якісних управлінських послуг;

- Формування управлінської команди за професійно-ціннісними ознаками;

- Здійснення системної роботи з молодими лідерами на програмній основі;

- Розвиток правової бази, що чітко визначає основні принципи державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, регулювання змісту державного управління як виду професійної діяльності та видів державної служби;

- Прогнозування і планування кадрових потреб на різних рівнях управління, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійної структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

«створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення. Кадровий резерв для державної служби бажано формувати із людей, які мають вищу освіту та стаж роботи не менше, ніж 3 роки. В першу чергу з числа кадрового резерву на керівні посади працевлаштовують людей, які мають науковий ступінь з державного управління» [25];

- - визначення основних принципів та порядку його формування;
- - нормативно-правове, інституційне, організаційне, та методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- - створення правових, соціальних, та організаційних умов для

успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі;

- - посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів;
- - упровадження ефективної системи мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі, співпраця досвідчених і молодих перспективних працівників;

- «формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування» [25];

- Розроблення критеріїв та вироблення інноваційних технологій і методик моніторингу ефективності та результативності управлінської праці, посилення контролю у сфері управлінської діяльності, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і щорічного оцінювання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток незалежних інституцій експертної оцінки кадрової роботи й адміністративного аудиту, систематичне вивчення оцінки громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- - Забезпечення прозорості кадрової політики у сфері державного управління, створення на рівні окремих регіонів консультаційно-наглядових рад (із числа керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників політичних партій, громадських об'єднань, провідних науковців, представників ЗМІ та інших), наділених дорадчими функціями щодо призначення осіб на керівні посади в регіоні;

- «удосконалення національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження системи цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах

місцевого самоврядування, створення й ефективного використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів» [5];

- впровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, які мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

- вивчення світових та вітчизняних тенденцій у сфері роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування та поширення кращого досвіду управлінської діяльності.

- «здійснення програмного, проектного, науково-аналітичного, організаційного забезпечення кадрової політики в державному управлінні, пріоритетне використання на посадах експертів, консультантів керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, кадрів вищої кваліфікації державного управління, місцевого самоврядування» [30].

Аналіз підтверджує, що кадрова політика в системі державного управління є основою кадрової безпеки. Якість та ефективність цієї політики має величезне значення для захисту системи від кадрових ризиків та втрат.

Наступним важливим елементом політики кадрової безпеки є визначення системи загроз, що можуть виникнути. Серед таких загроз можна виділити:

- фізичні загрози - ризики зовнішніх небезпек для персоналу або їхніх сімей, пов'язані з їх службовою діяльністю.

- фінансові загрози - невідповідність рівня матеріального забезпечення кваліфікації та якості виконаної роботи, що може призвести до невпевненості працівників у стабільності оплати праці.

- інтелектуальні загрози - відтік кваліфікованих кадрів або їх відхід з публічної служби.

- кар'єрні загрози - відсутність можливості кар'єрного зростання та реалізації професійного потенціалу, а також недостатня підтримка з боку



керівництва у професійному розвитку та навчанні службовців.

- адміністративні загрози - включають необ'єктивне оцінювання результатів праці та потенціалу кожного працівника, можливість призначення некомпетентних осіб, що мають родинні зв'язки з керівництвом закладу на важливі посади, на які претендують більш кваліфіковані кандидати;

- технологічні загрози - обумовлені відсутністю сучасного обладнання на робочому місці, недостатнім застосуванням передових технологій та відсутністю доступу до новітніх методів;

- соціальні загрози - включають в себе відсутність соціального захисту та страхування працівників, недостатність якісної медичної допомоги;

- конфліктні загрози - можуть виникнути через неузгодженість та конфліктність спілкування на різних рівнях, відсутність взаємодопомоги;

- психологічні загрози - обумовлені відсутністю адекватних міжособистісних взаємодій, нестабільним мікрокліматом та агресивним стилем спілкування у керівництва;

- інформаційні загрози - це обіг неправдивої, перекрученої інформації, відсутність достовірних джерел та поширення пліток, що може заважати діяльності організації;

- іміджеві загрози - полягають у створенні нетерпимого ставлення між державними організаціями, відсутності співпраці та надання об'єктивної інформації, що негативно впливає на імідж органу державної влади.

Наступний – третій елемент моделі забезпечення політики кадрової безпеки в системі державного управління – це сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки.

До них варто віднести наступні:

- «організаційний механізм забезпечення політики кадрової безпеки – це сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних елементів у механізмі, що повинні організовувати

регулювання, управління в інтересах державної влади, ефективну діяльність державно-управлінської системи» [49];

- «правовий механізм забезпечення політики кадрової безпеки – комплекси взаємопов'язаних юридичних засобів, які об'єктивовані на нормативному рівні» [17];

- «мотиваційний механізм забезпечення політики кадрової безпеки – це технології, що забезпечують процес вмотивування працівників до діяльності» [17];

- «економічний механізм забезпечення політики кадрової безпеки – сукупність фінансово-економічних управлінських методів, інструментів та стимулів, за допомогою яких держава регулює економічні процеси в системі кадрової безпеки. Згідно з принципами економічної політики вони можуть бути як прямого, так і непрямого впливу» [17];

- - контрольний механізм забезпечення політики кадрової безпеки – це сукупність методів, що дозволяють відстежувати якість кадрового потенціалу, ефективність роботи персоналу, відповідність результатам діяльності органу державної влади та інші аспекти.

«Контроль як елемент політики кадрової безпеки спрямований на ліквідацію можливостей заподіяти збитки. Для цього має бути сформована система моніторингу, прозора, прийнятна й зрозуміла для працівників на основі таких елементів корпоративної ділової етики, як регламенти, обмеження, режими, адміністративні процеси тощо» [81].

Вибір методів і прийомів відбору грає не менш важливу роль, оскільки саме вони дозволяють правильно оцінювати документи та результати тестувань, проведення співбесід з кандидатами. Основою повинні бути науково обґрунтовані професійні та кваліфікаційні вимоги до працівників, професіограми, карти компетенцій та посадові інструкції.

«Під час набору персоналу доцільно як елемент забезпечення безпеки системи державного управління використовувати такі інструменти, як укладання договорів і контрактів, де чітко прописують обов'язки та права сторін, умови несення відповідальності за їх недотримання, а також

преференції за високу ефективність роботи (премії, додаткові пункти соціального пакета тощо)» [81].

Наступним важливим елементом моделі забезпечення політики кадрової безпеки у державному управлінні є організаційне забезпечення. На нашу думку, проблемами забезпечення політики кадрової безпеки має займатися Кабінет Міністрів України через профільне міністерство. Вважаємо за доцільне створення Міністерства з питань кадрового потенціалу системи державного управління в Україні.

До основних функцій даного органу державної влади слід віднести:

- Формування єдиної державної політики стосовно кадрового потенціалу системи державного управління в Україні та забезпечення політики кадрової безпеки в цій системі;
- Участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- Здійснення функціонального управління публічною службою;
- Забезпечення співпраці органів державної влади у сфері кадрового потенціалу системи державного управління в Україні та забезпечення політики кадрової безпеки в цій системі;
- Формування єдиного реєстру службовців з метою створення резерву професійних фахівців;
- Відновлення та формування резерву кадрів системи публічної служби;
- Формування кадрової публічної служби;
- Розробка та прийняття Кодексу законодавства, що стосується забезпечення політики кадрової безпеки системи державного управління;
- Постійний розвиток кадрів за допомогою інноваційних методів та залучення провідних закладів та установ, що спеціалізуються на розвитку кадрів;
- Впровадження психологічної служби в органи державної

служби, яка буде визначати психологічний стан кадрів і надавати психологічні послуги з метою формування кадрової безпеки.

Проведений аналіз виокремлює наступні складові інноваційної моделі політики кадрової безпеки системи державного управління:

- Кадрова політика в системі державного управління - спрямована на забезпечення відповідності професійних компетенцій, створення сприятливих умов для праці та соціального захисту;
- Загрози кадровій безпеці - включають фізичні, фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, та іміджеві аспекти;
- Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки - організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний;
- Міністерство з питань кадрового потенціалу системи державного управління в Україні - відповідає за формування та розвиток кадрів, забезпечення політики кадрової безпеки;
- Кадри - ключовий ресурс для ефективної державної служби та управління;
- Інститути громадянського суспільства - грають важливу роль у спостереженні та сприянні формуванню кадрової безпеки шляхом громадського контролю та підтримки.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано що сучасні засади розвитку політики кадрової безпеки в державному управлінні можна сформулювати через наступні ключові аспекти: відбір та селекція кадрів: важливість проведення відбору та оцінки працівників перед прийняттям на роботу та в процесі їхньої діяльності в системі державного управління. Адаптаційний період: становлення обов'язкового випробувального терміну та адаптаційного періоду для нових співробітників. Розвиток персоналу: підготовка,

підвищення кваліфікації, стажування та переміщення в межах системи управління для розвитку співробітників. Кар'єрне зростання: важливість можливостей кар'єрного росту та переміщення в системі державного управління. Відповідальність службовців: встановлення відповідальності працівників як основи забезпечення політики кадрової безпеки. Інформаційна безпека: формування системи інформаційної безпеки як складової частини кадрової безпеки. Моніторинг та прогнозування загроз: аналіз можливих порушень, корупційних дій, та зловживань у службі. Оцінка моральних та етичних якостей: важливість оцінки моральних та етичних аспектів у персоналу. Оцінка результатів: Відстеження та оцінка результатів діяльності персоналу.

5) Запропоновано впровадження інноваційної моделі політики кадрової безпеки в державному управлінні та виділено наступні ключові елементи цієї моделі: кадрова політика в системі державного управління; основний концепт, який скеровує управлінські процеси та принципи кадрового забезпечення; загрози кадровій безпеці: фізичні, фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні та іміджеві; сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційні, правові, мотиваційні, економічні, контрольні та селекційні механізми. Кадри це основний ресурс, який формує основу кадрової безпеки та визначає ефективність системи державного управління. Інститути громадянського суспільства як важливі учасники, які впливають на формування та контроль за кадровою політикою через свої ставлення та дії. Ці елементи становлять базову концепцію моделі політики кадрової безпеки та визначають ключові напрямки управління людськими ресурсами у вітчизняному державному управлінні.

## ВИСНОВКИ

Одержані в процесі дослідження результати засвідчують досягнення мети, вирішення поставлених завдань і дають змогу сформулювати наступні висновки та рекомендації, що мають як теоретичне так і практичне значення:

1) Проведено аналіз понятійного апарату в контексті дослідження, увагу зосереджено на характеристиці сутності, місця та ролі політики кадрової безпеки в системі національної безпеки.

Кадри є вирішальним фактором у функціонуванні суспільства та його подальшому розвитку. Поняття «кадри» охоплює працівників різних галузей, професій та спеціальностей, відображаючи їх різноманіття та багаторівневність. Це багаторівневе уявлення кадрів включає структуру органів управління та ієрархію працівників всередині організацій (вертикальні відносини). Якість кадрів визначається освітою, рівнем культури, досвідом та професійним розвитком, що впливає на їхню ефективність.

Загрози кадровій безпеці в державному управлінні – це дії, бездіяльність або прийняття рішень, які негативно впливають на систему державного управління.

Ці загрози можна поділити на внутрішні та зовнішні, включаючи:

- внутрішні механізми політики кадрової безпеки, що охоплюють захист працівника (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії), та професійний розвиток (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання);

- зовнішні механізми політики кадрової безпеки, включаючи формування єдиної кадрової політики для розвитку кадрів у державному управлінні, а також якісний відбір кадрів для формування високоякісного персоналу.

Механізми забезпечення політики кадрової безпеки – це сукупність методів, інструментів та методик, які системно впливають на забезпечення

кадрової безпеки в державного управління.

Методи забезпечення політики кадрової безпеки в державному управлінні – це комплексні технології, що об'єднуються у єдину систему на організаційному рівні з метою забезпечення кадрової безпеки.

2) Систематизовано проблеми у сфері кадрової політики державного управління. Виявлено, що мало уваги приділено проблемам кадрового забезпечення державного управління з огляду на кадрову безпеку. Автором виділено наступні проблеми політики кадрової безпеки в державному управлінні: по-перше, кадрові технології відбору та селекції не забезпечують відбір професійно підготовлених кадрів із урахуванням їх моральних та етичних якостей, що має велике значення для державного управління; по-друге, проблема професіоналізації кадрів у державному управлінні; по-третє, потреба у вдосконаленні системи розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів у державному управлінні; по-четверте, відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення політики кадрової безпеки в державному управлінні; по-п'яте, потреба зміни системи мотивації праці службовців, врахування сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням європейських стандартів; по-шосте, відсутність престижу у професії службовця, що призвело до потреби формування позитивного іміджу органів державної влади; по-сьоме, необхідність створення позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади; по-восьме, відсутність індивідуальних шляхів професійного розвитку державних службовців та працівників місцевого самоврядування; по-дев'яте, застарілість та негнучкість системи управління кадрами.

3) Систематизовано сучасні світові закономірності розвитку механізмів формування політики кадрової безпеки у сфері державного управління. Виявлено, що в Канаді, США основу формування політики кадрової безпеки складають такі аспекти: по-перше, сприяння професіоналізації державної служби через впровадження спеціалізованих

навчальних закладів, курсів та освітніх програм, у тому числі підвищення кваліфікації у неурядових та громадських організаціях; по-друге, розвиток кадрів системи державного управління на протязі життя, узгоджене планування цього процесу; по-третє, постійне удосконалення та модернізація публічної служби з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; по-четверте, формування контрактної державної служби як основи професіоналізації публічної служби; по-п'яте, використання різноманітних кадрових механізмів під час відбору та селекції кадрів; визначення належних професійних кадрів для державної служби; по-шосте, формування системи кар'єрного росту державного службовця для максимізації його кадрового потенціалу; по-сьоме, постійне удосконалення кадрових технологій щодо розвитку та відбору кадрів; по-восьме, створення ефективних механізмів мотивації та соціального захисту державних службовців; по-дев'яте, формування позитивного іміджу органів державної влади; по-десяте, створення у службовців поваги та віри у свою професію, до держави та органів державної влади.

4) Обґрунтовано що сучасні засади розвитку політики кадрової безпеки в державному управлінні можна сформулювати через наступні ключові аспекти: відбір та селекція кадрів: важливість проведення відбору та оцінки працівників перед прийняттям на роботу та в процесі їхньої діяльності в системі державного управління. Адаптаційний період: становлення обов'язкового випробувального терміну та адаптаційного періоду для нових співробітників. Розвиток персоналу: підготовка, підвищення кваліфікації, стажування та переміщення в межах системи управління для розвитку співробітників. Кар'єрне зростання: важливість можливостей кар'єрного росту та переміщення в системі державного управління. Відповідальність службовців: встановлення відповідальності працівників як основи забезпечення політики кадрової безпеки. Інформаційна безпека: формування системи інформаційної безпеки як складової частини кадрової безпеки. Моніторинг та прогнозування загроз: аналіз можливих порушень, корупційних дій, та зловживань у службі.



Оцінка моральних та етичних якостей: важливість оцінки моральних та етичних аспектів у персоналу. Оцінка результатів: Відстеження та оцінка результатів діяльності персоналу.

Ці засади є важливими для забезпечення ефективної політики кадрової безпеки та покращення управлінських практик в українській системі державного управління.

5) Запропоновано впровадження інноваційної моделі політики кадрової безпеки в державному управлінні та виділено наступні ключові елементи цієї моделі: кадрова політика в системі державного управління; основний концепт, який скеровує управлінські процеси та принципи кадрового забезпечення; загрози кадровій безпеці: фізичні, фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні та іміджеві; сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційні, правові, мотиваційні, економічні, контрольні та селекційні механізми. Кадри це основний ресурс, який формує основу кадрової безпеки та визначає ефективність системи державного управління. Інститути громадянського суспільства як важливі учасники, які впливають на формування та контроль за кадровою політикою через свої ставлення та дії. Ці елементи становлять базову концепцію моделі політики кадрової безпеки та визначають ключові напрямки управління людськими ресурсами у вітчизняному державному управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. Х. : ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. № 3 (18). 272 с.
2. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. №11.С. 95-100.
3. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
4. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf)
5. Бобловський О. Ю., Грідін О.В. Теоретичні аспекти та пріоритетні напрямки реалізації державної кадрової політики URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/3904/1/16.pdf>.
6. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. Проблеми розвитку підприємництва: наукові записки. 2012. № 3 (40). С. 88-96.
7. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). 2011. №1. С. 22–29.
8. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України. 2009. Вип. 19 (12). С. 122-128.
9. Верескун М. В. Методичне забезпечення системи інформаційної безпеки промислових підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17). С. 54–60.

10. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016 № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2016\\_1/3.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf)
11. Волох О.В. Государственная служба Республики Казахстан и США: аналогия и различия. Известия МН АН Республики Казахстан. Алматы, 1997. № 4 (июль,август). (Серия "Общественные науки"). С. 90-97.
12. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
13. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
14. Гончарук Н. Т., Прудюс Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
15. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 244 с.
16. 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)
17. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко та ін. ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
18. Державне управління в Україні: навч. посібник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К., 2009. 432 с.
19. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
20. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. Державне управління та

місцеве самоврядування. 2013. Вип. 1. С. 203-210.

21. Єфремова О. П. Законодавче регулювання конкурсу в Україні та зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2009. № 44. С. 302–309.

22. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Випуск 3 (44). С. 37-42.

23. Закон України про державну службу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

24. Закон України про запобігання корупції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

25. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. №2. С. 148-152.

26. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). С. 116-120.

27. Ільницька У. Інформаційна безпека України: сучасні виклики, загрози та механізми протидії негативним інформаційно-психологічним впливам. Humanitarian vision. 2016. Vol. 2. Num. 1. С. 27–32. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv\\_2016\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hv_2016_2_1_7)

28. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Х.: ХНЕУ, 2009. 299 с.

29. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби: навч. посіб. / С. М.Серьогін, Н. А.Липовська, О. В.Антонова [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М.Серьогін. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. 245 с.

30. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>

31. 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)
32. Касаткіна Н.М. Державна служба в зарубіжних країнах. М., 1996. 190 с.
33. Ковбасюк Ю.В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. Віче. 2011. № 2. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/2380/>
34. Корж І. Добір кандидатів на державну службу: порівняльний аналіз. Право України. 2007. № 3. С. 84-89.
35. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного відбору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. Вісник державної служби України. 2003. № 3. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=3752&cat\\_id=37402](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=3752&cat_id=37402).
36. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2012. № 3 (59). С. 138-143.
37. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 294 с.
38. Лазаршина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). 2011. Вип. 38. С. 62-65
39. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Державна служба в Україні: навч. посіб. К. : Дакор ; КНТ, 2005. 472 с.
40. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. Управління розвитком. 2014. №7 (170). С.135-138.
41. Лужецький В. А., Кожухівський А. Д., Войтович О. П. Основи інформаційної безпеки : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 221 с.
42. Луциків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління.

URL:[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK\\_2019\\_Lutsykiv\\_I-Features\\_of\\_the\\_implementation\\_88-89.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK_2019_Lutsykiv_I-Features_of_the_implementation_88-89.pdf)

43. Ляшенко А.Н., Криль Я.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. 2013. №25. С. 274-279.

44. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика. Навчальний посібник. К.: Атіка, 2003. 160 с.

45. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 1 (65).С. 80-84.

46. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 213-221.

47. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. Схід. 2006. № 5. С. 19-25.

48. Назарова Г.В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал Тернопільського національного економічного університету.2010. Вип. 15. С. 52-60.

49. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організаціях державного управління : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.

50. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). Університетські наукові записки. 2017. № 64. С. 56-72.

51. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. К.: Видавництво УАДУ, 2001. 284 с.

52. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 21. Частина 2. С. 53-60.

53. Пархоменко-Куцевіл О. І. Закордонний досвід організації та

функціонування системи управління персоналом. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2010. Вип. 2 (5). С. 188-197.

54. Пархоменко-Куцевіл О.І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 13-20.

55. Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету Міністрів України: постанови Кабінету Міністрів України від 28 січня 2015 року №30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/30-2015-%D0%BF?lang=uk#Text>

56. Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности. Економіка і Фінанси. 2014. № 1. С. 7-13.

57. Про затвердження Положення про міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби в Автономній Республіці Крим, в областях, містах Києві та Севастополі: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 21.05.2015 № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0600-15#Text>

58. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

59. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

60. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n217>

61. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>
62. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
63. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак та ін. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
64. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А.В. Кірмач, В.К.Тимощук, М.В.Фігель та ін.; за заг. ред. В.П.Тимощука, А.М.Школика. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с.
65. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44-49.
66. Решота О. Удосконалення державного управління України із використанням досвіду зарубіжних країн: проблеми та перспективи. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». 2009. Вип. 18/19. С. 187-193. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2009\\_18\\_19/fail/Reshota\\_o.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Reshota_o.pdf)
67. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с
68. Саджек Е. Р. Муніципальна реформа: посилення місцевої влади в Онтаріо, Канада URL:: [www.loginsee.org/file/10559/library](http://www.loginsee.org/file/10559/library)
69. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. К. : НАДУ, 2012. 612 с.
70. Сидорук С. М., Глівенко С. В. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі публік- інжинірінга. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>



71. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 60 с.
72. Система державного управління Сполучених Штатів Америки: досвід для України / уклад. Л. В. Примаченко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. К. : НАДУ, 2011. 52 с.
73. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3-х т. Т. 1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ: Елтон – 2, 2010. 282 с.
74. 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>
75. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4 (68). С. 53- 63.
76. Стельмащук Л. С. Теоретико-організаційні аспекти функціонування інститутів державної служби в Україні та США: порівняльний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид. 2011. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=315>
77. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%86%D1%82%D0%B8/strat\\_plan\\_nads-2019-2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%86%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf)
78. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади. Вісник Національної академії державного управління. 2013. №4. С. 78-88.
79. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
80. Цибульська Е.І., Монастирський Г.О. Репутаційний капітал як чинник формування вартості підприємства. Науково-виробничий журнал

«Бізнес-навігатор». 2019 . Випуск 3-2 (52). С. 15-21.

81. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4. С. 57-61.

82. Шамраєва В.М. Функціонування державної служби в США. Електронне наукове фахове видання «Державне будівництво». 2007. №1. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/DeBu/2007-1/doc/5/04.pdf>

83. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. Персонал. 2006. № 5. С 19-25.

84. Штиршов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Державне управління. - 2016. - Т. 267, Вип. 255. - С. 188-192. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2016\\_267\\_255\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2016_267_255_31).

85. Штиршов О. М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління / О. М. Штиршов // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Державне управління. - 2013. - Т. 226, Вип. 214. - С. 114-117. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2013\\_226\\_214\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_226_214_24).

86. Canada Public Service Commission Web Site. URL: <http://www.psc-cfp.gc.ca>

87. Canada School of Public Service Act. Department of Justice Canada Web Site. URL: <http://laws.justice.gc.ca/en/showdoc/cs/C10.13///en?page=1>

88. Evans G. Country Reform Summaries: Canada. The World Bank Web Site. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/rsCanada.pdf>

89. Executive (EX) group qualification standard. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/qual-eng.asp>

90. Key Leadership Competencies. Canada. URL: [http:// www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp)
91. Michael Lennon and Gary Berg-Cross: Toward a high performing. Open government. The Public Manager. 2010. P. 33-36.
92. Segura E. Ukraine - Modernization of its Public Administration. Sigma Bleyzer Investment Group Web Site. URL: [http://www.sigmableyzer.com/files/ Public\\_Administration\\_Reform.pdf](http://www.sigmableyzer.com/files/Public_Administration_Reform.pdf).