

**Коваленко В.І.**аспірантка кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональної Академії управління персоналом,  
ORCID ID: 0009-0001-5649-1529

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Актуальність теми кадрової безпеки в державному управлінні важко переоцінити в сучасних умовах глобальних викликів, швидких змін і зростаючого попиту на прозорість та ефективність державних інституцій. Кадрова безпека є наріжним каменем стабільності та успішного функціонування державного апарату. Від неї залежить не лише якість управлінських рішень, але й довіра громадян до державних інститутів. Теоретичні основи кадрової безпеки розкривають сутність цього феномену, показуючи, як формування професійного кадрового потенціалу, відбір компетентних фахівців та їхня постійна підтримка і розвиток впливають на стійкість державних механізмів. Кадрова безпека – це не лише захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, але й створення сприятливого середовища для зростання професіоналів, які здатні оперативної і компетентно відповідати на виклики сучасності. Ця тема проникає глибоко в серце державного управління, розкриваючи, як через формування надійної кадрової політики, систему підготовки та розвитку кадрів можна забезпечити довготривалу стабільність державного сектору. Без надійної кадрової безпеки держава ризикує втратити контроль над ключовими процесами, зіткнутися з неефективністю управління, корупцією, та, що найстрашніше, із втратою довіри суспільства. У сучасному світі, де виклики з'являються несподівано і вимагають швидких рішень, саме люди, які формують кістяк державного управління, стають запорукою стійкості держави. Тому, розуміння та впровадження теоретичних основ кадрової безпеки є життєво важливим для побудови ефективної, гнучкої і стабільної системи державного управління. Ця робота покликана викликати відчуття невідкладності у створенні і підтримці кадрової безпеки, наголошуючи на її важливості як гарантії успішного функціонування державних механізмів, зміцнення громадянського суспільства та забезпечення майбутнього національної безпеки.

**Ключові слова:** кадрова безпека, державне управління, кадрова політика, професійний кадровий потенціал, управлінська ефективність, загрози в державному секторі, стабільність державних інституцій, розвиток кадрів, національна безпека, система державного управління, національна безпека, професіоналізація.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку глобалізації, технологічних інновацій та соціальних трансформацій питання кадрової безпеки в державному управлінні набуває критичного значення. Кадрова безпека, як ключовий аспект забезпечення ефективності та стабільності державних інституцій, є надзвичайно важливою для функціонування держави. Проте існуючі виклики, такі як недостатній рівень підготовки кадрів, проблеми з їх адаптацією до змінюваних умов, а також загрози, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми факторами, потребують термінового та системного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростаючий інтерес до теми кадрової безпеки

в державному управлінні виявляється у багатьох сучасних дослідженнях. Так, Денисенко М. та Колісниченко П. (2017) підкреслюють, що економічна та кадрова безпека є критичними для забезпечення стабільності державних інституцій [1]. Карковська В. (2020) відзначає, що кадрова безпека державної структури є важливим елементом управління, особливо в умовах зростання ризиків корупції та інших загроз [3]. Леонова Г. Г. та Озаріна О. (2019) досліджують зарубіжний досвід у галузі кадрової безпеки, що може бути адаптований до українських реалій [5]. Мехеда Н. та Маренич А. (2018) звертають увагу на соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки, які сприяють зменшенню плинності кадрів [7].

**Метою статті:** є дослідження теоретичних основ кадрової безпеки в державному управлінні з акцентом на визначення ключових факторів, що впливають на стабільність і ефективність управлінських структур.

**Виклад основного матеріалу.** Кадрова безпека в державному управлінні являє собою складний комплекс, що включає різні аспекти: безпеку життєдіяльності (зокрема, здоров'я та фізичну безпеку), соціально-мотиваційну безпеку (фінансову, кар'єрну, естетичну, адміністративно-незалежну), професійну безпеку (безпеку праці, пенсійно-страхову, знання сучасних технологій), антиконфліктну безпеку (патріотичну, психолого-комунікаційну) та технологічну безпеку. Всі ці складові взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, в якій жоден елемент не може функціонувати самостійно. Важливою є ефективна інтеграція всіх цих аспектів для забезпечення стабільності організації, адже персонал, що забезпечує функціонування органу державного управління, відіграє ключову роль у підтриманні її економічної безпеки [19].

У контексті механізмів забезпечення кадрової безпеки необхідно розглядати інструменти, що сприяють розвитку та підтримці кадрового потенціалу у системі публічного управління. Це включає методи, техніки та засоби, що забезпечують як створення безпечних умов для працівників, так і захист від професійно не підготовлених або потенційно небезпечних осіб. Механізми кадрової безпеки поділяються на зовнішні (захист від зовнішніх загроз) та внутрішні (забезпечення безпеки всередині системи):

– внутрішні механізми: забезпечення захисту працівників через охорону здоров'я, соціальний захист, правові гарантії, а також розвиток професійних навичок через адаптацію, мотивацію, навчання і оцінювання;

– зовнішні механізми: формування єдиної кадрової політики і здійснення якісного відбору кадрів для забезпечення високого рівня кадрового складу.

На сьогоднішній день є накопичений досвід організації кадрової безпеки в різних країнах. У США активно використовуються програми профілактики економічних злочинів через співпрацю правоохоронних органів з приватними охоронними агентствами. У Великобританії акцент робиться на мінімізації розголосу протиправної діяльності, що здійснюється внутрішні-

ми службами безпеки, що може негативно впливати на репутацію компаній [20, с. 185-192].

Недостатня або неефективна кадрова безпека може призвести до численних негативних наслідків, таких як втрати кваліфікованих співробітників, погіршення кваліфікації кадрів, руйнування репутаційного капіталу, зменшення інновацій та зниження ефективності системи публічного управління. Тому створення та підтримка ефективних механізмів кадрової безпеки є критично важливими для забезпечення стабільності і розвитку державного управління. Кадрова безпека в системі державного управління є комплексним явищем, що включає безліч аспектів, які взаємодіють для забезпечення стабільності та ефективності державних органів. Вона складається з різних складових: безпеки життєдіяльності (зокрема, фізичного і психологічного здоров'я), соціально-мотиваційної безпеки (фінансової, кар'єрної, адміністративно-незалежної), професійної безпеки (безпека праці, пенсійно-страхова, володіння сучасними знаннями), антиконфліктної безпеки (патріотичної, психолого-комунікаційної) та технологічної безпеки. Важливо, що всі ці складові не існують окремо одна від одної, а функціонують у взаємозв'язку, забезпечуючи стабільність та ефективність роботи органів державного управління [19]. Концепція кадрової безпеки визначає це явище як систему офіційно встановлених напрямів роботи з кадрами в органах державної влади, що реалізуються уповноваженими суб'єктами, такими як кадрові служби, органи управління державної служби та інші відповідні структури. Механізм кадрової безпеки слід розглядати як комплексну систему управлінських, соціальних, правових і політичних аспектів, що забезпечують належний рівень захисту і розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, механізм кадрової безпеки в системі публічного управління має включати як внутрішні, так і зовнішні елементи. Внутрішні механізми забезпечують захист працівників через охорону здоров'я, соціальний захист та правові гарантії, а також сприяють професійному розвитку через навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання. Зовнішні механізми, у свою чергу, забезпечують формування єдиної кадрової політики та якісний відбір кадрів для підтримки високого рівня кадрового складу. На міжнародному рівні посилення системи інститутів, що відповідають за кадрову безпеку, стає національним пріоритетом у багатьох країнах. Визнання ключової ролі

кадрової безпеки у реформуванні державної служби сприяє удосконаленню законодавчої бази та впровадженню нових інститутів для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом [4, с. 138-143].

Кадрова безпека в системі державного управління - це не просто набір стандартних процедур, а жива і динамічна система, що забезпечує формування, розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу органів державної влади. Це комплекс заходів, що здійснюються з метою підтримання та підвищення ефективності державної політики в цілому. Концепція кадрової безпеки передбачає тривалий період реалізації, що може охоплювати 5-15 років, залежно від конкретних умов та вимог. Ефективність кадрової безпеки неможливо досягти без ретельного правового моніторингу, який дозволяє виявити потенційні корупційні ризики у нормативно-правових актах. Механізм кадрової безпеки має чітку структуру, що включає цінності та принципи, стратегічні цілі і завдання, етапи реалізації, суб'єкти відповідальні за забезпечення безпеки, а також ефективні засоби та методи для досягнення поставлених цілей. Це також передбачає забезпечення ресурсів, політичну діяльність та формування політичної культури, що сприяють стабільності та розвитку кадрової безпеки [9, с. 13-20].

З точки зору управлінської науки, кадрова безпека є системою, що об'єднує різні елементи, включаючи об'єкт і суб'єкт кадрової безпеки, базові принципи, цілі та завдання. Це складне соціальне, правове та політичне явище, що має чітку структуру і потребує комплексного підходу до її дослідження та реалізації. Процес реалізації кадрової безпеки включає декілька ключових стадій:

- правовий моніторинг;
- формування кадрового потенціалу;
- організаційне забезпечення кадрових процесів;
- планування кар'єри державних службовців;
- оцінка ефективності їх діяльності;
- вдосконалення законодавства.

Кожна з цих стадій є важливою для досягнення високого рівня якості та ефективності державного управління.

Підвищення якості державного управління та боротьба з корупцією є основною метою реалізації механізму кадрової безпеки. В Україні, за словами експертів, на сьогоднішній день спо-

стерігається домінування підходу, заснованого на самоорганізації та децентралізації кадрової роботи, що часто має стихійний характер. Принципи кадрової безпеки, закріплені у Законі України "Про державну службу", акцентують увагу на ефективності роботи державних службовців, яка включає дотримання морально-етичних норм і забезпечення адекватного рівня захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз [5, с. 26].

На жаль, в нашому законодавстві недостатньо чітко регламентовані принципи кадрової безпеки, що є серйозною проблемою. Неповна систематизація цих принципів у сфері державної служби створює правові прогалини, які потребують термінового вирішення. Для реформування кадрової безпеки необхідно розвивати нову систему цінностей та етики державного службовця, ґрунтуючись на принципах свідомого патріотизму, професіоналізму і відповідальності. Якщо для державного службовця матеріальні інтереси стоять на першому місці, а моральні принципи відходять на другий план, то такий службовець ризикує скоїти порушення. Без високих моральних стандартів державних службовців, будь-які реформи, включаючи кадрову безпеку, не матимуть очікуваного ефекту [3].

Механізм кадрової безпеки має бути зорієнтований на дві ключові цілі:

- *координація діяльності державних органів* - включає управління процесами набуття посад, формування кадрового резерву, проходження служби, ведення реєстру державних службовців, використання резерву для заміщення посад, а також підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації службовців;
- *позавідомчий контроль* - необхідно забезпечити дотримання нормативних актів у сфері державної служби.

Наразі, самостійні органи управління державною службою не демонструють очікуваних результатів як на державному, так і на регіональному рівнях. Система управління державною службою України повинна формувати кілька варіантів правового закріплення статусу суб'єктів кадрової безпеки, зокрема через апарат глави держави, кадрові служби органів влади, дорадчі або координаційні органи, а також структурні підрозділи вищих органів виконавчої влади. Як правові форми реалізації кадрової безпеки слугують закони України та нормативні правові акти органів державної влади, що регулюють сферу кадрової безпеки.

Кадрова безпека є ключовою частиною загальної системи економічної безпеки організації, адже вона безпосередньо пов'язана з персоналом - основним активом будь-якої компанії. Її завдання надзвичайно важливі: збереження кадрів, підвищення продуктивності праці та захист від можливих протиправних дій працівників.

М. Петров [10, с. 67-71] пропонує розглядати кадрову безпеку як стан організації, при якому впливи ззовні та всередині не можуть завдати шкоди ні системі, ні її членам. Однак, стверджувати про абсолютну стійкість неможливо. Замість цього, слід прагнути до мінімізації потенційного збитку та запобігання небезпекам. Формування небезпек між працівниками та системою - це взаємний процес, де важливу роль відіграють фахівці кадрової безпеки та управління підприємства. Управлінський підхід, як зазначає О. Литовченко [6, с. 26], фокусується на сукупності управлінських заходів, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу для забезпечення економічної стійкості організації. Це відрізняється від інших підходів тим, що кадрова безпека розглядається як набір управлінських рішень, спрямованих на підтримання ефективності та захисту організації.

Н. Реверчук [18, с. 159-163] вважає, що управління кадровою безпекою полягає у попередженні та зменшенні небезпек від недостатньо кваліфікованих працівників та неефективного управління персоналом. В. В. Бондаренко-Берегович підкреслює важливість безперервного навчання та атестацій як механізму захисту людського капіталу організації.

Н. Мехеда та А. Маренич [7, с. 35-45] пропонують розглядати кадрову безпеку як комбінацію соціально-мотиваційних, професійних та антиконфліктних складових, що дозволяє враховувати особистісні фактори працівників та зовнішні інструменти впливу.

З. Живко [2, с. 37-42] трактує кадрову безпеку як сукупність засобів, які адміністрація використовує для захисту бізнесу від деструктивних дій персоналу. Цей підхід акцентує увагу на створенні комфортних умов праці, які дозволяють працівникам реалізовувати свій потенціал. Останнім часом активно обговорюється концепція соціальної відповідальності, яка враховує інтереси не тільки організації, але й працівників. Це допомагає уникнути конфліктів інтересів і загроз кадровій безпеці, що можуть виникати

через ідеологічні, політичні, соціально-економічні, психологічні та інші фактори.

Загалом, кадрову безпеку слід розглядати з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статичну і динамічну категорію. Всі ці підходи доповнюють один одного і допомагають краще зрозуміти природу кадрової безпеки. Вона визначається як стан соціально-трудових відносин, що забезпечує реалізацію життєво важливих інтересів та сприяє ефективному розвитку людських ресурсів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, виділено ряд важливих механізмів, серед яких: відбір і селекція кадрів; впровадження випробувального терміну на початку діяльності; розвиток персоналу; кар'єрне зростання і переміщення; формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки; прогнозування і моніторинг загроз кадрової безпеки, включаючи аналіз можливих правопорушень, корупційних злочинів, неправомірного використання службової інформації та зловживання владними повноваженнями; постійна оцінка персоналу з урахуванням їх моральних і етичних якостей; оцінка результатів діяльності; формування репутаційного капіталу; та формування іміджу системи публічного управління. Особливу увагу слід приділити механізму формування репутаційного капіталу, який є основою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

#### Список використаної літератури:

1. 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).
2. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 3 (44). С. 37-42.
3. 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)
4. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Економіка"*. 2017. Випуск 3(59). С. 138-143.
5. Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1032>.

6. Литовченко О. Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. С. 26.
7. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір*. 2018. № 2(6). С. 38-45.
8. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип.15. С. 34-37.
9. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2015. Вип. 37. С. 13-20.
10. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2018. № 1(17). С. 67-71.
11. Родченко, Лариса, et al. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Психологія, 2023, 5 (61): 18-24.
12. Семенець-Орлова І. А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*, 2015. № 3. С. 52-60.
13. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, 2016, 48.
14. Усаченко О. О. Особливості формування державного оборонного замовлення в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 95-98.
15. Usachenko A. Реалізація сучасної державної політики у сфері культури та орієнтири розвитку в умовах проведення адміністративної реформи. *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. № 1(68). С. 119-125.
16. Radchenko, Oleksandr, et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301-316.
17. Shmalenko, Iuliia; Yeftieni, Natalia; Semenets-orlova, Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press, 2021. p. 88-93.
18. Реверчук Н. Й. Кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2019. № 1(4). С. 159-163.
19. 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>.
20. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2019. № 1 С. 185-192.

### **Kovalenko V.I. Theoretical foundations of personnel security in public administration**

*The relevance of the topic of personnel security in public administration is difficult to overestimate in today's conditions of global challenges, rapid changes and growing demand for transparency and efficiency of public institutions. Personnel security is the cornerstone of the stability and successful functioning of the state apparatus. Not only the quality of management decisions depends on it, but also the trust of citizens in state institutions. The theoretical foundations of personnel security reveal the essence of this phenomenon, showing how the formation of professional personnel potential, the selection of competent specialists and their constant support and development affect the stability of state mechanisms. In today's world, where challenges appear unexpectedly and require quick solutions, it is the people who form the backbone of public administration who become the key to the stability of the state. Therefore, understanding and implementing the theoretical foundations of personnel security is vital for building an effective, flexible and stable system of public administration. This work is designed to create a sense of urgency in the creation and maintenance of personnel security, emphasizing its importance as a guarantee of the successful functioning of state mechanisms, strengthening civil society and ensuring the future of national security. In today's world, where challenges appear unexpectedly and require quick solutions, it is the people who form the backbone of public administration who become the key to the stability of the state. Therefore, understanding and implementing the theoretical foundations of personnel security is vital for building an effective, flexible and stable system of public administration. This work is designed to create a sense of urgency in the creation and maintenance of personnel security, emphasizing its importance as a guarantee of the successful functioning of state mechanisms, strengthening civil society and ensuring the future of national security.*

**Key words:** *personnel security, public administration, personnel policy, professional personnel potential, managerial efficiency, threats in the public sector, stability of state institutions, personnel development, national security, public administration system, national security, professionalization.*