

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.8.2.28>

NOWOCZESNE PODEJŚCIA I ZASADY ZAPEWNIANIA SYSTEMU BEZPIECZEŃSTWA KADROWEGO PRACOWNIKÓW W SFERZE PUBLICZNEJ

Olena Lien

*aspirant Katedry Administracji Publicznej Międzyregionalnej Akademii Zarządzania Personelem
(Kijów, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0002-7499-2810

phdphdphd@ukr.net

Adnotacja. W artykule omówiono bezpieczeństwo kadrowe, które zajmuje ważne miejsce w strukturze bezpieczeństwa gospodarczego. Ustalono, że bezpieczeństwo kadrowe jest procesem zapobiegania potencjalnym i realnym zagrożeniom (ryzykom) związanym z personelem sektora publicznego (wykorzystanie potencjału pracy, rozwój kapitału ludzkiego, zarządzanie zasobami ludzkimi, poprawa stosunków pracy i tym podobne). W takim przypadku może to dotyczyć z jednej strony nieświadomego zagrożenia ze strony personelu służby publicznej (na przykład, niekompetencja, zaniedbanie, przypadkowy błąd), a z drugiej strony świadomych działań związanych z kradzieżą, oszustwem, sabotażem, przekupstwem, ujawnieniem tajemnic handlowych i innymi nielegalnymi działaniami pracowników.

Udowodniono, że najważniejszym elementem w procesie zapewnienia bezpieczeństwa na szczeblu państwowym jest pełnienie służby administracji pracownikami niezbędnych kwalifikacji i wysokiego poziomu kompetencji. Stwierdzono, że w przypadku niespełnienia tego wymogu, powstaje ryzykowna sytuacja, w wyniku błędnych działań w procesie rekrutacji pracowników, opracowania systemu motywacji i stymulowania, prowadzenia działań kontrolnych, a także zwalniania pracowników. Należy zauważyć, że bezpieczeństwo kadrowe, będące elementem bezpieczeństwa ekonomicznego, koncentruje się na pracy z personelem służby publicznej.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo kadrowe, bezpieczeństwo gospodarcze, pracownik publiczny, zabezpieczenie, zasady, podejścia.

MODERN APPROACHES AND PRINCIPLES OF ENSURING THE PERSONNEL SAFETY SYSTEM IN THE PUBLIC SPHERE

Olena Lien

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management (Kyiv, Ukraine)*

ORCID ID: 0000-0002-7499-2810

phdphdphd@ukr.net

Abstract. The article considers personnel security, which occupies a prominent place in the structure of economic security. It has been determined that personnel security is a process of preventing potential and real threats (risks) related to public sector personnel (use of labor potential, human capital development, human resources management, improvement of labor relations, etc.). In this case it may be, on the one hand, an unintentional threat from public service personnel (eg., incompetence, negligence, accidental error), and on the other – knowingly actions related to theft, fraud, sabotage, bribery, disclosure trade secrets and other illegal actions of employees.

It is proved that the most important element in the process of ensuring security at the state level is the fullness of the management service of employees with the necessary qualifications and a high level of competence. It was stated that if this requirement is not met, a risky situation arises due to erroneous actions in the process of hiring employees, developing a system of motivation and incentives, conducting control measures, as well as dismissal of employees. It is emphasized that personnel security, being an element of economic security, is focused on working with public service personnel.

Key words: personnel security, economic security, public servant, provision, principles, approaches.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПЕРСОНАЛУ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Олена Ленъ

*аспірантка кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)*

ORCID ID: 0000-0002-7499-2810

phdphdphd@ukr.net

Анотація. У статті розглянуто кадрову безпеку, яка посідає у структурі економічної безпеки чільне місце. Визначено, що кадрова безпека являє собою процес запобігання потенційним і реальним загрозам (ризикам), пов'язаним з персоналом публічного сектору (використанням трудового потенціалу, розвитком людського капіталу, управлінням людськими ресурсами, удосконаленням трудових відносин тощо). У цьому разі може йтися, з одного боку, про неусвідомлену загрозу з боку персоналу публічної служби (наприклад, некомпетентність, недбалість, випадкову помилку), а з іншого – про усвідомлені дії, пов'язані з крадіжкою, шахрайством, саботажем, хабарництвом, розголошенням комерційної таємниці та іншими протиправними діями службовців.

Доведено, що найважливішим елементом у процесі забезпечення безпеки на державному рівні є наповненість служби управління службовцями необхідної кваліфікації та високого рівня компетенції. Констатовано, що якщо не дотримуватись цієї вимоги, то виникає ризикована ситуація, внаслідок помилкових дій у процесі найму службовців, розробки системи мотивації та стимулювання, проведення контрольних заходів, а також звільнення службовців. Наголошено на тому, що кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки, орієнтована на роботу з персоналом публічної служби.

Ключові слова: кадрова безпека, економічна безпека, публічний службовець, забезпечення, принципи, підходи.

Вступ. Останнім часом для України все більш актуальним стає відносно нове і складне питання забезпечення безпеки установ та суб'єктів економічних відносин. Перехід України до нової моделі формування економічних відносин – економіки знань – супроводжується впливом різноманітних негативних факторів, таких як слабкість нормативно-правової бази щодо захисту підприємницької діяльності, незахищеність та відсутність підтримки установ від держави та багато інших факторів, що гальмують розвиток і створюють безпечні передумови для ефективного прогресу. Оскільки найважливішим критерієм ефективності державної політики та роботи державних структур є стан фінансово-економічної безпеки, тому забезпечення фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях влади є важливим завданням для багатьох країн, у тому числі й для України.

Одним з найважливіших складників фінансово-економічної безпеки на державному рівні вважається кадровий, до складу якого входять службовці, що впливають на всі сторони життєдіяльності публічного сектору, оскільки пов'язані з його роботою та ефективністю. Дуже важливо для керуючого установою публічного управління бути впевненим у якісному виконанні своєї роботи його співробітниками. До найбільш пріоритетних напрямів роботи будь-якої установи входить розробка та реалізація положень кадрової політики, спрямованих на створення професійної команди службовців єдиного формату, а також збереження та примноження створеного інтелектуального капіталу. На підставі чого можна стверджувати, що здебільшого перед керівниками установ стоїть гостра проблема створення та забезпечення системи кадрової безпеки установи публічного управління, в результаті реалізації якої запиту індивідуального та специфічного характеру окремо взятої установи можуть бути задоволені.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад кадрової безпеки установи внесли Х. Босак, І. Бурда, З. Живко, В. Кравченко, К. Майстренко, Ю. Мохова, Р. Сабадаш, О. Сліпа, Н. Швець та інші. Однак можна сказати, що це питання вивчено не досить.

Кадрова безпека у системі економічної безпеки. Нині на сучасному етапі еволюції методів управління в публічному секторі на перший план дедалі частіше виходить людина (персонал) як найголовніший інструмент розвитку держави. Персонал публічної служби впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також

Таблиця 1

Погляди до розуміння поняття «кадрова безпека»

Автори	Зміст погляду
Х. Босак	сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу
В. Карковська	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
А. Кібанов	це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку на державному рівні
Ю. Мохова	це таке становище установи як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного і соціального середовища, а також внутрішнього середовища самої людини не здатен заподіяти шкоди
Р. Сабадаш	це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку установи за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами загалом
О. Сліпа	стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків установи, пов'язаних із її кадровим складником
Н. Швець	стан захищеності установи від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом

Таблицю узагальнено та систематизовано на основі аналізу джерел (Сліпа, 2013; Кравченко, 2016; Кібанов, 2012; Мохова, 2019)

невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Так, зростання ролі кадрової безпеки у сучасних умовах зумовлено, з одного боку, такими соціальними тенденціями, як демократизація суспільства, лібералізація економіки й ринку праці; зміна сутності контролю за персоналом; підвищення ролі управління персоналом в управлінні організацією; з іншого боку, в цей час спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості та інновацій, надання службовцям волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом публічної служби.

Таким чином, можна констатувати, що натеper найважливішою ланкою економічної безпеки є кадрова безпека, службовець установи та людський фактор, який може негативно вплинути на рівень благополуччя роботи установи. З урахуванням цього факту можна стверджувати, що саме кадрова безпека є ключовою у системі економічної безпеки установи (Бурда, 2011). У табл. 1 можна побачити стислий аналіз поглядів на категорію «кадрова безпека».

Отже, варто сказати, що під кадровою безпекою в публічному секторі слід розглядати діяльність зі створення умов для його стабільного функціонування й розвитку, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів установ, власників та персоналу від внутрішніх і зовнішніх загроз. Так, змістом категорії «кадрова безпека установ» є характеристика процесу функціонування економічної системи, за якого відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складників; забезпечення захищеності й здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним із персоналом публічної служби на внутрішні та зовнішні показники згаданої економічної системи.

Таким чином, можна констатувати, що кадрова безпека є складником економічної безпеки, яку можна розглядати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для установи дії або обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню організацією стратегічних цілей. Структура функціональних складників економічної безпеки установи наведена на рис. 1.



Рис. 1. Функціональні складники економічної безпеки держави

Побудовано на основі аналізу джерела (Кібанов, 2012)

Слід додати, що кадрову безпеку залежно від оцінки її місця в публічному секторі можна визначати як елемент корпоративної безпеки, або як первинну підсистему безпеки установи. Також слід зауважити, що кадрова безпека є комбінацією таких складників, як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека), технологічна. Зрозуміло, що всі ці складники діють не окремо один від одного, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Не можна нині уявити службовця, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрний ріст та пенсійно-страхову безпеку.

Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складників є запорукою стабільності установи. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Варто також звернути увагу на те, що персонал публічної служби являє собою найслабшу ланку у загальній системі економічної безпеки установи, це підтверджується тим, що кадри можуть бути фактором стабільності економічної безпеки і водночас є джерелом негативних впливів на неї.

По-перше, помилкові дії окремих службовців – від кур'єра до керівника найвищої ланки; по-друге, вплив посадових осіб органів публічної влади та управління, в тому числі правоохоронних, податкових та інших

контролюючих структур; по-третє, дії різних суб'єктів господарювання, особливо організацій-конкурентів (економічні, розвідувальні, вплив на певні види діяльності); по-четверте, ланцюжки неефективних рішень персоналу публічної служби через недостатню кваліфікацію, недбалість керівників, менеджерів, логістів, аналітиків (Карковська, 2020).

Механізми забезпечення кадрової безпеки.

З огляду на зазначене можна констатувати, що механізмами забезпечення кадрової безпеки повинні бути такі інструменти, які спрямовані на розвиток та забезпечення кадрового потенціалу системи публічного управління. Механізми забезпечення кадрової безпеки у системі публічного управління – це сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення безпечових умов як для кадрів у системі публічного управління, так і формування системи захисту від професійно невідповідних або потенційно небезпечних кадрів.

Таким чином, необхідно розглянути два типи механізмів забезпечення кадрової безпеки у системі публічного управління: зовнішні (забезпечення захисту від зовнішніх факторів) та внутрішні (забезпечення безпеки у середині системи). Кадрову безпеку у системі публічного управління доцільно розглядати через такі основні механізми:

- внутрішні механізми забезпечення кадрової безпеки (забезпечення захисту службовця у системі публічного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії), професійний розвиток фахівця (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання);

- зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів у системі публічного управління, здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу).

Необхідно зауважити, що до складу механізму реалізації системи управління кадровою безпекою установи можна включити:

- *організаційний механізм*, що передбачає прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

- *мотиваційний механізм*, що передбачає формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного службовця для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення службовців;

- *соціальний механізм*, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення службовців (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу публічної служби та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі;

- *економічний механізм*, що передбачає управління витратами на персонал; стимулювання персоналу, управління витратами на створення та/або забезпечення діяльності служби економічної безпеки (Швець, 2006).

Необхідно також наголосити, що для ефективної роботи щодо попередження, запобігання економічним збиткам необхідно виділяти внутрішні та зовнішні загрози. Зовнішні негативні загрози – це дії, процеси, явища, що залежать не від працівників установи, а від зовнішньої сторони, що призводять до збитків, запобігти яким службовці не можуть. До них належать:

- вигідніші умови мотивації конкурентів;
- установок конкурентів на переманювання, залучення спеціалістів;
- тиск на службовців ззовні;
- потрапляння службовців у різні життєві ситуації;
- інфляційні процеси (Кравченко, 2016).

До внутрішніх загроз належать умисні чи безвідповідальні виконані дії, процеси публічних службовців, що також тягнуть за собою нанесення шкоди здоров'ю. До них належать:

- невідповідність кваліфікації публічних службовців вимогам, що висуваються до них;
- недобре організована система керування персоналом публічного сектору;
- неефективна система адаптації та мотивації службовців;
- похибки у плануванні ресурсів персоналу публічної служби;
- зниження кількості нових пропозицій та ініціатив;
- витік кваліфікованих та досвідчених співробітників;
- відсутність або нефункціонуюча корпоративна політика;
- неякісна система прийому та відбору персоналу публічної служби.

Немає сумнівів, що всі вищезгадані зовнішні та внутрішні загрози негативно впливають на кадрову безпеку. Тому спеціалісти відділу кадрів повинні вести постійну роботу з удосконалення роботи з персоналом публічної служби з метою забезпечення кадрової безпеки. Доцільно підкреслити, що як суб'єкт кадрової безпеки установи публічного управління розглядається відділ управління персоналом, який проводить дослідження та здійснює регулювання кадрових ризиків, цільова діяльність яких полягає у виявленні, контролі, ліквідації та моніторингу можливих загроз, що походять від службовців публічного сектору (Майстренко, 2020).

Найважливішим елементом у процесі забезпечення безпеки на державному рівні є наповненість служби управління службовцями необхідної кваліфікації та високого рівня компетенції. Якщо не дотримуватись цієї вимоги, то виникає ризикована ситуація, внаслідок помилкових дій у процесі найму службовців, розробки системи мотивації та стимулювання, проведенні контрольних заходів, а також звільнення службовців.

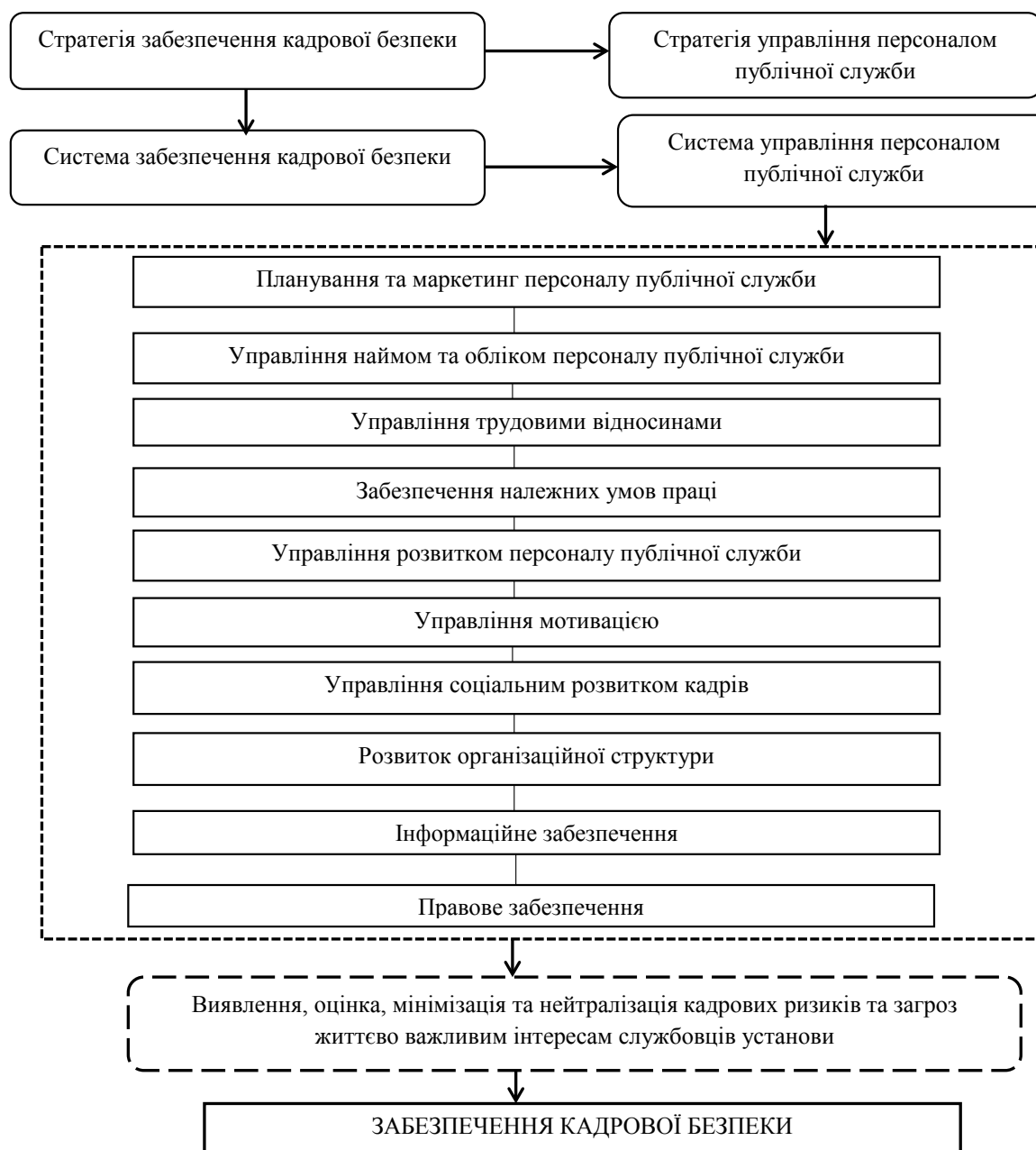


Рис. 2. Завдання забезпечення кадрової безпеки публічного сектору

Побудовано на основі аналізу джерела (Живко, 2013)

Варто зазначити, що з позиції кадрової служби установи всі кандидатури на посаду в публічному секторі поряд з працюючими службовцями необхідно розглядати як потенційну загрозу кадрової безпеки. Оскільки суб'єктом кадрової безпеки установи є кадрова служба, то кадрова безпека системно з іншими елементами економічної безпеки установи займає своє місце та проходить через усі етапи взаємодії між структурними складниками економічної безпеки (рис. 2) (Живко, 2013). У результаті можна визначити, що перед керівництвом установи та кадровою службою стоїть завдання забезпечення кадрової служби організації.

Звідси випливає, що забезпечення кадрової безпеки публічного сектору має бути основним напрямом у діяльності кадрової служби. Сутність функціональних завдань кадрової служби розкрито у табл. 2.

Підходи до забезпечення кадрової безпеки публічного сектору.

Можна сказати, що в основу забезпечення кадрової безпеки на державному рівні повинні бути покладені три базові підходи до кадрової безпеки.

Перший підхід – це унікальність. Так, система кадрової безпеки має окремо розроблятися для кожної установи, а не будуватися за певним шаблоном. Обґрунтованість цього підходу у тому, що кадрова безпека має враховувати унікальність кожної окремо взятої установи публічного управління.

Розкриття сутності функціональних завдань кадрової служби

Функціональні завдання	Сутність
Планування та маркетинг персоналу публічної служби	виявлення тих посад, які найнебезпечніші для економічних складників установи; прогноз необхідної кількості персоналу для реалізації цілей та стратегії; обґрунтованість та ґрунтовність витрат на забезпечення та корекцію кадрової безпеки тощо
Управління наймом та обліком персоналу публічної служби	відмова чи звільнення службовців, чії особові дані, поведінка, звички викликають сумнів у безпеці службовця; розробка правил та норм поведінки щодо безпеки та ін.
Управління трудовими відносинами	врегулювання конфліктів та суперечок у колективі; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; контроль за дотриманням правил та розпоряджень, статуту організації; формування у співробітників почуття прихильності та відданості організації тощо
Забезпечення належних умов праці	створення та підтримання сприятливих умов для діяльності службовців, що мінімізує можливість переманювання службовців конкурентами
Управління розвитком персоналу	навчання персоналу особистих правил безпеки загалом; ознайомлення службовців з діями, вживаними у разі виявлення загрози організації і т.д.
Управління мотивацією	формування прихильності до установи шляхом стимулювання; визначення причин звільнення службовців тощо
Управління соціальним розвитком кадрів	формування у співробітників благонадійного відношення до установи; надання підтримки та допомоги персоналу, що потрапляє під скорочення; сприяння ініціативі службовців у розробці економічного розвитку установи; формування для них додаткових опцій компенсаційного пакета
Розвиток організаційної структури	розмежування обов'язків серед службовців; контроль за чисельністю персоналу публічної служби тощо
Інформаційне забезпечення	надання точної та своєчасної інформації, необхідної для діяльності службовців; проведення інструктажів з персоналом публічної служби про поводження з конфіденційною інформацією з проведення ділових переговорів, пов'язаних із комерційною таємницею з навчання методів поведінки під час спроби переманювання чи шантажу службовців тощо
Правове забезпечення	контроль за дотриманням службовцями цивільного та трудового кодексу; розробка місцевих нормативних актів щодо кадрової безпеки; виключення можливості потенційного звернення до суду із боку персоналу тощо

Таблицю узагальнено та систематизовано на основі джерела (Живко, 2013)

Другий підхід – це взаємодія. У своїй роботі кадрова служба будь-якого підприємства не може працювати відокремлено від інших служб, відповідно і кадрова безпека повинна розроблятися узгоджено з правовою, техніко-технологічною, інформаційною, силовою та фінансовою безпекою. Тільки за дотримання цієї умови можна побудувати ефективну систему економічної безпеки публічного сектору.

Третій підхід – це комплексність. Виходячи з того, що система кадрової безпеки публічного сектору орієнтована на кадровий склад установи публічного управління, до її структури належать виключно підрозділи, які забезпечують необхідний контроль за роботою службовців усередині установи (Майстренко, 2020).

Принципи та напрями кадрової безпеки установи публічного управління.

Ґрунтуючись на значущості кадрової безпеки у системі економічної безпеки публічного сектору та виходячи з вище описаних підходів, слід виділити принципи кадрової безпеки. Першим необхідно розглянути принцип цілісності, яких полягає в тому, що установа повинна функціонувати в умовах збереження режиму забезпечення захисту всіх структурних елементів установи публічного управління, таких як: персонал, інформація та майно від можливих загроз або ризиків, що виходять від персоналу.

Так, кадрова безпека на державному рівні має бути сукупно задовільного рівня з метою забезпечення гарантованого захисту установи як усередині кадрового складу, так і поза ним. Задля підтримки кадрової безпеки публічного сектору повинні бути задіяні, крім облікових службовців та спеціальних служб, усі публічні службовці (Карковська, 2020).

Другим принципом кадрової безпеки на державному рівні є терміновість. Передбачається, що система кадрової безпеки має бути побудована таким чином, щоб за допомогою її механізмів була можливість розпізнавання різноманітних аномальних відхилень у процесі роботи установи на ранніх стадіях їх появи. Впровадження цього принципу дозволяє скоротити витрати на забезпечення економічної безпеки, оскільки запобігти ймовірним збиткам фінансово вигідніше, ніж ліквідувати понесені збитки (Семенець-Орлова, 2017).

Третім принципом є надійність. Цей принцип передбачає той факт, що кадрова безпека має бути заснована на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання недоброзичливцям.

Четвертий принцип – правомірність. Усі заходи щодо забезпечення кадрової безпеки зобов'язані спиратися на чинне законодавство держави. Усі положення про засоби безпеки, прийняті в установі, своєю чергою, також повинні ґрунтуватися та формуватися на основі чинних правових актів.

П'ятий принцип – економічність. Цей принцип передбачає раціональне розподілення витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічно раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання.

Шостий принцип кадрової безпеки – узгодженість. Для збереження режиму захищеності на державному рівні в інтересах кадрової безпеки треба, щоб зусилля всіх, хто її забезпечує, були взаємопов'язаними. Тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати свої обов'язки та повноваження.

Сьомий принцип кадрової безпеки – сукупність відкритості та приватності. Деякі способи, методи та засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлено лише тісне коло фахівців, як правило, ці фахівці працюють із конфіденційною інформацією установи. Такі заходи можуть вплинути на боротьбу з внутрішніми та зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативному впливу, який може призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства. Проте сукупність базових заходів має бути відома всім службовцям публічного сектору.

Восьмий принцип – професіоналізм. Оскільки будь-яка установа наражається на ризик як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися не любителі, а компетентні фахівці, які вміють дати оцінку ситуації, а також винести правильне рішення (Лашенко, 2007).

Розглянувши принципи кадрової безпеки, необхідно перейти до основних напрямів кадрової безпеки на державному рівні, до яких слід віднести такі як:

- планування потреби у персоналі публічної служби відповідно до стратегії його розвитку;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій та видів продукції;
- організація залучення, підбору, розстановки та трудової адаптації персоналу публічної служби;
- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу публічної служби;
- організація праці та робочого місця;
- розробка систем стимулювання та мотиваційних програм;
- розробка програм розвитку персоналу публічної служби з метою вирішення не лише поточних, а й майбутніх завдань на основі вдосконалення систем навчання, кар'єрного просування службовців та підготовки резерву для висування на керівні посади;
- розробка та реалізація соціальних програм (Карковська, 2020).

Отже, можна сказати, що кадрова безпека являє собою комплексне і багатовимірне поняття, яке вживається в різних значеннях економічною теорією, теорією управління персоналом, економікою праці, соціологією та політологією. Зміст цієї категорії слід використовувати як одне з основних понять, доцільно розкривати безпеку шляхом поєднання різноманітних наукових підходів. Варто наголосити, що кадрова безпека на державному рівні полягає у забезпеченні стабільного функціонування установ публічного управління незалежно від людських суб'єктивних або об'єктивних факторів, основним завданням яких є усунення ризику негативного впливу персоналу на загальний стан установи.

Слід підкреслити, що для забезпечення результативного механізму кадрової безпеки та її зміцнення необхідно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні та гарні умови для роботи персоналу публічної служби; створювати умови для кар'єрного зростання персоналу публічної служби; створювати підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожній установі стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси службовців публічної служби; здійснювати диференціацію розміру доходу службовців, які виконують різні функції.

Таким чином, забезпечення безпеки персоналу публічної служби може гарантувати стабільну і найбільш ефективну роботу установи і високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Висновки. Отже, кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки, орієнтована на роботу з персоналом публічної служби, вдосконалення методів та процедур прийому та відбору персоналу публічної служби, адаптації нових службовців, розробку критеріїв їх оцінки, мотивації, покращення умов праці, на встановлення етичних та трудових відносин, підвищення оперативності управління з допомогою зниження витрат на управління кадровими процесами, іншими словами, скорочення витрат.

Список використаних джерел:

1. Бурда І.Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складника економічної безпеки підприємства. *Наукові записки (Українська академія друкарства)*. 2011. № 1. С. 22–29.
2. Живко З.Б., Сліпа О.З., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Випуск 8. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. С. 28–31.
3. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
4. 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.
5. Кравченко В.О. Кадрові ризики у системі управління персоналом організації. *Науковий журнал «Економіка і Фінанси»*. 2016. № 3. С. 15–23.
6. Кібанов А.Я., Івановська Л.В. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Москва : Проспект, 2012.

7. Лашченко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема у системі економічної безпеки підприємства. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. Vol. 3. № 3. P. 25–29. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm.
8. Майстренко К.М., Лян Ці. Формування кадрової політики у системі публічної служби України: пріоритетні напрями та завдання. *Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів : матеріали ІХ щоріч. наук.-практ. конф.* Одеса, 18 грудня 2020 р. / за заг. ред. М.М. Іжі, В.М. Кривцової. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 228 с.
9. Мохова Ю.Л., Сабдаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
10. Semenets-Orlova I. Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced education : збірник наукових праць*. 2017. Вип. 7. С. 64–67.
11. 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>.
12. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31.

References:

1. Burda, I.Ya. (2011). Teopetychni aspekty kadrovoi bezpeky yak skladnyka ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva. *Naukovi zapysky* (Ukrainska akademiia drukarstva). No. 1. S. 22–29.
2. Zhyvko, Z.B., Clipa, O.Z., Bocak, Kh.Z. (2013). Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia “kadrova bezpeka”. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka*. Ekonomichni nauky. Vypusk 8. Kamianets-Podilskiy: Abetka. S. 28–31.
3. Kahanovska, T.Ye. (2010). Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina, 330 s.
4. Karkovska, V.Ya. (2020). Osoblyvosti mekhanizmu kadrovoi bezpeky derzhavnoi struktury. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. No. 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.
5. Kravchenko, V.O. (2016). Kadrovi ryzyky v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii. *Naukovyi zhurnal “Ekonomika i Financy”*. No. 3. P. 15–23.
6. Kibanov, A.Ya., Ivanovska, L.V. (2012). Kadrova polityka i stratehiia upravlinnia personalom. Moakva: Prospekt.
7. Lashchenko, O.Yu. (2007). Kadrova bezpeka yak pidsystema v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. Vol. 3. No. 3. P. 25–29. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm.
8. Majstrenko, K.M., Lian, Tsi. (2021). Formuvannia kadrovoi polityky v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy: priorytetni napriamy ta zavdannia. *Yevropejs'ka intehratsiia v konteksti svitovykh hlobalizatsiinykh protsesiv: Materialy IX shorich. nauk.-prakt. konf.* Odesa, 18 hrudnia 2020 r. / za zah. red. M.M. Izhi, V.M. Kryvtsovoi. Odesa: ORIDU NADU, 228 s.
9. Mokhova, Yu.L., Sabadash, R.V. (2019). Systema upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. No. 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
10. Semenets-Orlova, I. (2017). Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced education: zbyrnyk naukovykh prats*. Vol. 7. С. 64–67.
11. Slipa, O.Z. (2014). Kadrova bezpeka pidpryemstva: poniattia, struktura ta osnovni mekhanizmy yii zabezpechennia. *Naukovyi ohliad*. Tom 2, No. 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611533.pdf>.
12. Shvets, N.K. (2006). Metody vyivlennia i zberezhenia kadrovoi bezpeky, або як перемогти зловживання персоналу. *Personal*. No. 5. S. 31.