

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Гула Олена Ігорівна

УДК 331.1-049/5]:351

ДИСЕРТАЦІЯ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ
БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

25.00.01 – теорія та історія державного управління

1501 «Державне управління»

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О.І. Гула

Науковий керівник доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Гула О.І. Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління – Київ, 2021.

Робота присвячена сучасним проблемам формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління.

У роботі здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження, охарактеризувати сутність, місце та роль кадрової безпеки в системі національної безпеки. Обґрунтовано, що до основних складових понятійно-категоріального апарату «кадрова безпека системи публічного управління» відносяться: по-перше, персонал або кадри (реальний так і потенційний); по-друге, основні загрози (зовнішні та внутрішні); по-третє, механізми забезпечення кадрової безпеки (відбір кадрів; мотивація; підготовка та підвищення кваліфікації; адаптація; кар'єрне зростання тощо); по-четверте, методи забезпечення кадрової безпеки (соціально-економічні; психологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні; інформаційні); по-п'яте, суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

Кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики. Кадрова безпека є основою національної безпеки та її фундаментом. До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та приватність; професіоналізм; незалежність.

У роботі систематизовані проблеми до кадрової політики у сфері публічного управління: кадрові технології щодо відбору та селекції не дають

можливості відібрати професійно підготовлені кадри з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що є важливим для системи публічного управління; існує проблема професіоналізації кадрів системи публічного управління; потребує удосконалення система розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи публічного управління; відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління; потребує зміна системи мотивації праці службовців, виокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням Європейських норм; відсутність престижу професії службовця, тому на сьогодні виникла потреба у формування позитивного іміджу органів державної влади; потреба у формуванні позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади; відсутні індивідуальні вектори професійного розвитку державних службовців та службовців місцевого самоврядування; система управління кадрів є застарілою та негнучкою.

Систематизовані сучасні закономірності розвитку сучасних механізмів формування кадрової безпеки публічного управління за кордоном. З'ясовано, що основою формування кадрової безпеки системи публічного управління в Канаді та США є: система кадрових механізмів відбору та селекції кадрів, розвитку та ротації кадрів, а також системою оплати праці та матеріальними винагородами; формування інноваційної державної служби з урахуванням сучасних тенденцій та викликів глобалізаційного суспільства; реформування та модернізації служби з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; формування контрактної державної служби як основи професіоналізації державної служби; постійний розвиток кадрів системи публічного управління та їх оцінювання; впровадження бізнес-планування в процеси публічного управління та запровадження інноваційних адміністративних послуг. У Європейських країнах основою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління є: забезпечення професіоналізації державної (публічної служби) через запровадження

спеціальних навчальних закладів, запровадження відповідних курсів та освітніх програм; здійснення розвитку кадрів системи публічного управління протягом життя; реалізація різноманітних кадрових механізмів під час відбору та селекції кадрів; виокремлення саме професійних та відповідних кадрів на державну (публічну службу); формування раціональної кар'єри державного (публічного) службовця з метою використання його кадрового потенціалу на державній службі; реалізація постійного удосконалення кадрових технологій щодо розвитку та селекції кадрів; формування дієвих механізмів мотивації та соціального захисту державних (публічних) службовців; формування позитивного іміджу самих органів державної влади; формування у службовців поваги та шани до своєї професії, до держави та органів державної влади.

Обґрунтовано запровадження інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління та виокремлено наступні елементи інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління: по-перше, кадрова політика в системі публічного управління; по-друге, загрози кадровій безпеці: фізичні; фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, іміджеві; по-третє, сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний; по-четверте, Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні; по-п'яте, кадри; по-шосте, інститути громадянського суспільства.

Запропоновано запровадження Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні.

Розділ 1. Персонал як основа забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 2. Інституційна структура системи кадрової безпеки України.

Розділ 3. Розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління.

Розділ 4. Виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 5. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України.

Розділ 6. Застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління.

Розділ 7. Трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби.

Розділ 8. Проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Ключові слова: публічне управління, кадрова безпека, кадрова безпека публічного управління, кадрові технології, кадрові механізми, загрози кадровій безпеці.

SUMMARY

Gula O.I. Theoretical principles of formation and development of personnel security in the system of public administration. Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of sciences in public administration on a specialty 25.00.01 - the theory and history of public administration - Kiev, 2021.

The work is devoted to modern problems of formation and development of personnel security in the system of public administration.

The analysis of the conceptual and categorical apparatus of the research, to characterize the essence, place and role of personnel security in the national security system is carried out in the work. It is substantiated that the main components of the conceptual and categorical apparatus of "personnel security of the public administration system" include: first, staff or personnel (real and potential); secondly, the main threats (external and internal); thirdly, mechanisms for ensuring personnel security (personnel selection; motivation; training and advanced training; adaptation; career growth, etc.); fourth, methods of personnel security (socio-economic; psychological; administrative; organizational; disciplinary; information); fifth, personnel security actors.

Personnel security in the public administration system is a set of mechanisms, tools and methods aimed at minimizing or eliminating threats and dangers in the personnel policy system. Personnel security is the basis of national security and its foundation. The main principles of personnel security in the system of public administration should include: systematic; urgency; reliability; legality; economy; communicativeness; openness and privacy; professionalism; independence.

The paper systematizes the problems of personnel policy in the field of public administration: personnel technologies for selection and selection do not allow to select professionally trained personnel taking into account their moral and ethical qualities, which is important for the system of public administration; there is a problem of professionalization of public administration staff; needs to improve the

system of development and training of personnel as a basis for the formation of professional staff of the public administration system; lack of a single legal document aimed at ensuring personnel security in the public administration system; requires a change in the system of motivation of employees, the allocation of modern priorities and principles of personnel policy, taking into account European standards; lack of prestige of the profession of civil servant, so today there is a need to form a positive image of public authorities; the need to form a positive public opinion about working in public authorities; there are no individual vectors of professional development of civil servants and local government employees; the personnel management system is outdated and inflexible.

The author systematizes the modern patterns of development of modern mechanisms for the formation of personnel security of public administration abroad. It was found that the basis for the formation of personnel security of the public administration system in Canada and the United States are: the system of personnel mechanisms for selection and selection of personnel, development and rotation of personnel, as well as the system of remuneration and rewards; formation of innovative civil service taking into account modern tendencies and challenges of globalization society; reforming and modernizing the service taking into account the needs of society and state development; formation of contract civil service as a basis for professionalization of civil service; constant development of public administration staff and their evaluation; introduction of business planning in the processes of public administration and introduction of innovative administrative services. In European countries, the basis for ensuring personnel security in the system of public administration is: ensuring the professionalization of public (public service) through the introduction of special educational institutions, the introduction of appropriate courses and educational programs; implementation of personnel development of the public administration system throughout life; implementation of various personnel mechanisms during the selection and selection of personnel; separation of professional and relevant personnel for the state (public service); formation of a rational career of a civil

servant in order to use his personnel potential in the civil service; implementation of continuous improvement of personnel technologies for staff development and selection; formation of effective mechanisms of motivation and social protection of civil (public) employees; formation of a positive image of public authorities themselves; formation of employees' respect and esteem for their profession, for the state and public authorities.

The paper substantiates the introduction of an innovative model of personnel security of the public administration system and highlights the following elements of the innovative model of personnel security of the public administration system: first, personnel policy in the public administration system; secondly, threats to personnel security: physical; financial, intellectual, career, administrative, technological, social, conflict, psychological, informational, image; thirdly, modern mechanisms for ensuring personnel security: organizational, legal, motivational, economic, control, selection; fourth, the Ministry of Human Resources of the Public Administration System in Ukraine; fifth, staff; sixth, civil society institutions.

The author proposes the introduction of the Code of Legislation to ensure personnel security of the public administration system.

The elements specified in the Code include the following.

Section 1. Personnel as a basis for personnel security.

Section 2. Institutional structure of the personnel security system of Ukraine.

Section 3. Development of the system of training and promotion of public administration staff.

Section 4. Isolation of the logical scheme of formation of personnel potential of the public management system as a basis for ensuring personnel security.

Section 5. Monitoring of external and internal threats to personnel security of Ukraine.

Section 6. Application of HR-benchmarking and HR-audit in the public administration system.

Section 7. Transformation of the role of personnel management of public authorities and the formation of psychological services.

Section 8. Monitoring of personnel security in the system of public administration and formation of the Strategy of ensuring personnel security for 5 years.

Key words: public administration, personnel security, personnel management of public administration, personnel technologies, personnel mechanisms, threats to personnel security.

Список публікацій здобувача

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (8). С. 51-59.

2. Гула О.І. Сучасні проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 12. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Hula-DUS-12-2019.pdf>

3. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2021. №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-1-6952>

4. Gula O. Innovative model of public administration personnel security system. *Public Administration and Law Review*. 2021. № 1. Pp. 67-72. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-67>

5. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16155478523224.pdf>

6. Гула О. І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50-54.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Гула О. І. Теоретичні підходи до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VI Міжнародна наукова конференція з фундаментальних наук, мистецтва, бізнесу та освіти, інтернет-технологій і суспільства «Trends and directions of development of scientific approaches and prospects of integration of Internet technologies into society»*, 23 – 26 лютого 2021 р., Стокгольм, Швеція. С. 243-246. URL: <https://isg-konf.com/uk/trends->

and-directions-of-development-of-scientific-approaches-and-prospects-of-integration-of-internet-technologies-into-society-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965

8. Гула О. І. Проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VIII Міжнародна науково-практична конференція “Problems and tasks of modernity and approaches to their solution”, 02– 05 березня 2021 р., Токіо, Японія*. С. 94-97. URL: https://isg-konf.com/uk/problems-and-tasks-of-modernity-and-approaches-to-their-solution-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965

9. Гула О.І. Основні елементи інноваційної моделі системи кадрової безпеки публічного управління. *Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ; Зальцбург, 07 березня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової*. Київ; Зальцбург: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 60-66.

10. Гула О.І. Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 5–6 березня 2021 р.* Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 25-27.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	25
1.1. Наукові підходи до проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.....	25
1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження системи кадрової безпеки.....	40
1.3. Проблеми розвитку та формування кадрової безпеки в системі публічного управління.....	53
Висновки до першого розділу.....	62
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ	66
2.1. Організаційно-правові механізми формування кадрової безпеки в системі публічного управління Україні.....	66
2.2. Сучасні механізми формування кадрової безпеки публічного управління в США та Канаді	79
2.3. Європейський досвід формування кадрової безпеки в системі публічного управління.....	100
Висновки до другого розділу	129
РОЗДІЛ 3.	132
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	132
3.1. Сучасні засади розвитку кадрової безпеки публічного управління в Україні.	132

3.2. Інноваційна модель механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.....	157
3.3. Обґрунтування шляхів удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.....	165
Висновки до третього розділу	175
ВИСНОВКИ.....	178
Список використаних джерел:	184
ДОДАТКИ.....	208

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні відбуваються важливі трансформаційні проблеми у сучасному суспільстві, здійснюється реформування судової влади, конституційного устрою, реалізується реформа децентралізації, формуються інноваційні органи державної влади, змінюється система розподілу функцій та повноважень між органами державної влади, визначаються пріоритети національної безпеки тощо. Всі ці трансформації пов'язані з людським фактором, адже рішення на рівні держави та регіонів приймають та реалізують політики, посадовці, службовці. І від якості кадрового потенціалу зазначених осіб залежить якість таких державно-управлінських рішень і якість таких важливих для держави реформ.

Водночас, на сьогодні спостерігається зміна у діяльності та системі роботі службовців публічного управління – це пов'язано, перш за все, з глобалізаційними викликами, пандемією COVID-19, активним впровадження надання електронних послуг та електронного документообігу. І тому постає питання розвитку інноваційних кадрів, які можуть постійно удосконалювати свій кадровий потенціал, а також бути гнучкими та вміти запроваджувати сучасні електронні засоби зв'язку, з урахуванням нових викликів та можливостей діяльності. Томі виникає проблема залучення таких кадрів в систему публічного управління, разом з тим непрофесійні, нечесні, упереджені кадри можуть нести загрозу самій системі публічного управління. Саме тому актуалізується проблема формування та забезпечення ефективних механізмів кадрової безпеки в системі публічного управління.

Кадрова безпека системи публічного управління є основою захисту системи від непрофесійних на нечесних кадрів, які можуть нанести шкоду не лише системі, а й іміджу та репутації, а також захист кадрів від необґрунтованих звільнень, заниження заробітної плати, несправедливого розподілу матеріальних заохочень тощо.

На жаль, систему кадрового забезпечення системи публічного управління не аналізують з точки зору забезпечення кадрової безпеки. Однак, на нашу думку, саме кадрова безпека є основою професіоналізації кадрів, якості та результативності їх діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Кадрова безпека, система формування кадрової безпеки, загрози кадровій безпеці, формування механізмів кадрової безпеки часто розглядається науковцями як частина економічної безпеки підприємства та визначається з урахуванням економічних категорій. Хоча кадрова безпека є основою національної безпеки України і тісно пов'язана з загрозами в систему публічного управління.

Проблеми розвитку кадрової безпеки на приватних підприємствах аналізують Н. Аблязова [1], В. Алькема [3], Н. Бобровських [14], С. Васильчак [21], М. Верескун [24], В. Веснін [25], О. Воронка [28-29], Т. Ганущак [32], Ю. Гаруст [33], О. Гугул [39], В. Дадалко [50], М. Денисенко [52], К. Дорофеев [58], З. Живко [62-63], Л. Іванова [73], О. Івашкіна [75], О. Кавтиш [77], С. Кавун [78], М. Карасьов [84], А. Кібанов [88], В. Красномовець [95], Ю. Кривицька [96], Д. Кузнецов [98], Н. Кузнецова [99-102], І. Лазаршина [105], А. Ляшенко [112], А. Маренич [116], О. Марченко [117], І. Махмудова [118], О. Мельников [119], І. Мігус [121], І. Моргачов [122], Г. Назарова [124], В. Панченко [139], Г. Писаревська [142], Ю. Поскрипко [145], О. Сліпа [174], О. Сорока [176], Ю. Тимофєєва [185], Ю. Ткаченко [186], В. Ткаченко [188], Л. Томаневич [189], Д. Філатова [195], О. Халіна [196], Л. Черчик [199], І. Чумарін [200], Н. Швець [203], Г. Щокін [204], О. Яременко [207] та ін.

Проблеми розвитку кадрового забезпечення публічного управління, формування та реалізації кадрової політики публічної служби в Україні розглядають В. Авер'янов [53], Н. Артеменко [7], Г. Атаманчук [8], О. Білецький [9], Л. Бобко [10], О. Бобловський [11], М. Бовикіна [12], І. Бузовєрова [17], І. Бурда [18-19], К. Ващенко [22], В. Венедіктов [23], Т. Витко [26], О. Воронько [30], С. Воскобійник [31], Н. Голобор [34],

Н. Гончарук [35], Н. Дяченко [59], О. Єрмоленко [61], Я. Жовнірчик [64], І. Застрожнікова [68], І. Захарова [69], С. Зуденкова [71], Я. Казюк [82], В. Карковська [85], А. Карнаух [86], Ю. Ковбасюк [90; 165; 169-172], О. Лазор [106], Н. Левицька [107], І. Луциків [109], Є. Малік [113], Т. Мельничук [120], Б. Мохова [123], Н. Нижник [125-126], О. Носик [127], В. Олуйко [133], Л. Прудіус [155], Т. Пуліна [158], А. Рачинський [160], С. Серьогін [79], С. Сидорук [167], В. Слепцова [173], К.Смольникова [175], А. Турчинов [187], Т. Федотова [194], У. Хусаїнов [197] та ін.

Проблеми забезпечення якісних та професійних кадрів системи публічної служби за кордоном аналізують В. Андреев [4], М. Апон [5], Н. Богданова [13], Д. Боссарт [15], Ю. Бриль [16], І. Василенко [20], О. Волох [27], В. Граждан [157], О. Грушевська [38], І. Дімаєва [57], О.Єфремова [60], Ж. Зіллер [70], І. Зуєва [72], Н. Іванова [74], Н. Казак [80], Н. Касаткіна [87], Т. Кіцак [89], І. Корж [91-92], Р. Корнута [93], Е. Літвінцева [108], В. Лобанов [110], Н. Матвєєва [115], А. Оболонський [129-130], С. Озірська [132], А. Омаров [134], Г. Опанасюк [135], В. Осейчук [136], О. Пархоменко-Куцевіл [141], С. Пронкін [154], А. Рассохін [159], О. Решота [161], Ю. Рубинський [163], Е. Саджек [164], Р. Сивий [166], Ю. Старілов [178], Л. Стельмашук [179], Г. Стратієнко [181], А. Супрун [182], І. Сурай [183], В. Шамраєва [202] та ін.

Разом з тим, відсутні системі дослідження до формування інноваційної моделі системи кадрової безпеки публічного управління, виокремлення механізмів забезпечення кадрової безпеки публічного управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана в рамках науково-дослідних робіт: Міжрегіональної Академії управління персоналом «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (ДР № 0113U007698), де автором здійснено систематизація наукових підходів до проблеми кадрової безпеки в системі публічного управління, виокремлено сучасні проблеми

кадрового забезпечення системи публічного управління, обґрунтована інноваційна модель формування та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління в Україні.

Мета та задачі дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління. Для досягнення мети було поставлено такі *завдання*:

- визначити стан наукових розробок щодо проблем забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;
- здійснити аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження, охарактеризувати сутність, місце та роль кадрової безпеки в системі національної безпеки;
- систематизувати проблеми кадрової безпеки в системі публічного управління;
- систематизувати сучасні закономірності розвитку сучасних механізмів формування кадрової безпеки публічного управління за кордоном;
- обґрунтувати сучасні засади розвитку кадрової безпеки публічного управління в Україні;
- запропонувати інноваційну модель механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;
- обґрунтувати шляхи удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є державне управління у сфері кадрової безпеки.

Предметом дослідження є теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження слугували фундаментальні положення науки державне управління та загальнонаукові принципи аналізу суспільних явищ і процесів, а також праці провідних науковців. Дослідження базувалося на логіко-діалектичному методі пізнання, на основі якого з'ясовано сутність

поняття «кадри», «кадрова безпека», «кадрова безпека системи публічного управління», «загрози кадровій безпеці», «механізми забезпечення кадрової безпеки» (розділ 1.2). Методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації забезпечили визначення зв'язків між елементами інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління (розділ 3.2), а також систематизацію основних підходів до проблематики дослідження (розділ 1.3.) та наукових підходів до понятійно-категоріального апарату дослідження (розділ 1.1). Застосування міждисциплінарного підходу дало змогу комплексно розглянути нормативно-правові механізми врегулювання кадрової безпеки системи публічного управління в Україні (розділ 2.1), а також зарубіжний досвід розвитку та забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління та виокремити основні закономірності розвитку кадрової безпеки системи публічного управління за кордоном (розділи 2.2 та 2.3). Системний підхід було використано для розробки і обґрунтування сучасних шляхів забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління, для виокремлення кластерів проблем кадрової безпеки системи публічного управління України, а також з'ясування сутності механізмів реалізації кадрової безпеки системи публічного управління (розділи 1.3, 3.2 та 3.3).

З-поміж спеціальних методів, у дослідженні застосовано порівняльно-правовий – у процесі виявлення закономірностей розвитку кадрової безпеки системи публічного управління в різних країнах; моделювання – з метою розробки інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління.

Емпіричну та фактологічну основу дослідження склали нормативно-правові документи, міжнародні документи, статистичні дані, дані міжнародних авторитетних рейтингів, матеріали вітчизняної та зарубіжної практики забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у дисертаційній роботі за результатами дослідження визначені теоретико-

методологічні та концептуальні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління, запропоновані шляхи удосконалення кадрової безпеки в системі публічного управління, зокрема:

вперше:

- розроблена інноваційна модель кадрової безпеки системи публічного управління, до основних її складових віднесено: по-перше, кадрова політика в системі публічного управління; по-друге, загрози кадровій безпеці: фізичні; фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, іміджеві; по-третє, сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний; по-четверте, Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні; по-п'яте, кадри; по-шосте, інститути громадянського суспільства;

удосконалено:

- систематизацію проблем забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління, що відрізняється виокремленням дев'яти кластерів проблем, зокрема: по-перше, кадрові технології щодо відбору та селекції не дають можливості відібрати професійно підготовлені кадри з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що є важливим для системи публічного управління; по-друге, існує проблема професіоналізації кадрів системи публічного управління; по-третє, потребує удосконалення система розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи публічного управління; по-четверте, відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління; по-п'яте, потребує зміна системи мотивації праці службовців, виокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням Європейських норм; по-шосте, відсутність престижу професії службовця, тому на сьогодні виникла потреба у формуванні позитивного іміджу органів державної влади; по-сьоме, потреба у формуванні позитивної громадської думки щодо роботи в органах

державної влади; по-восьме, відсутні індивідуальні вектори професійного розвитку державних службовців та службовців місцевого самоврядування; по-дев'яте, сама система управління кадрами є застарілою та негнучкою;

- шляхи удосконалення кадрової безпеки системи публічного управління, що відрізняється від існуючих запровадженням Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління, де передбачено зареґламентувати діяльність Міністерства з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні, а також Міжгалузевої ради з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні;

- систематизацію закономірностей розвитку кадрової безпеки системи публічного управління за кордоном, що відрізняється від існуючих визначенням одинадцяти закономірностей, у тому числі: по-перше, формування інноваційної державної служби здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій та викликів глобалізаційного суспільства; по-друге, реформування та модернізація публічної служби здійснюється постійно з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; по-третє, формування контрактної публічної служби як основи професіоналізації публічного управління та захист системи від загроз кадрової безпеки; по-четверте, здійснюється постійний, системний, плановий та комплексний розвиток кадрів системи публічного управління та їх оцінювання; по-п'яте, в систему управління персоналом публічної служби впроваджується бізнес-планування та інноваційні методи; по-шосте, забезпечення професіоналізації публічної служби здійснюється через запровадження спеціальних навчальних закладів, запровадження відповідних навчальних курсів та освітніх програм; по-сьоме, здійснення розвитку кадрів системи публічного управління протягом життя; по-восьме, формування раціональної кар'єри публічного службовця з метою використання його кадрового потенціалу на публічній службі; по-дев'яте, формування дієвих механізмів мотивації та соціального захисту публічних службовців; по-десяте, формування позитивного іміджу самих органів

державної влади; по-одинадцять, формування у службовців поваги та шани до своєї професії, до держави та органів державної влади;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат дослідження та з'ясовано, що кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики. Кадрова безпека є основою національної безпеки та її фундаментом. До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та приватність; професіоналізм; незалежність;

- системний аналіз організаційно-правових механізмів формування кадрової безпеки в системі публічного управління Україні, що відрізняється від існуючих обґрунтуванням інституційного (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби), правового (сукупність законів та підзаконних документів України, які регламентують систему управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування), організаційного механізмів (залучення кадрів, відбір кадрів, проходження випробувального терміну, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності кадрів, матеріальна мотивація кадрів);

- сучасні засади розвитку кадрової безпеки публічного управління в Україні, що відрізняється від існуючих виокремленням десяти етапів розвитку кадрів: відбір та селекція кадрів перед прийомом на роботу; початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну та встановлення адаптаційного періоду; розвиток персоналу в системі публічного управління; кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення; відповідальність службовців як основа забезпечення кадрової безпеки

системи публічного управління; формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки; прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки; постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей; оцінювання результатів діяльності персоналу; формування репутаційного капіталу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дисертації, сформульовані висновки та наукові рекомендації можуть бути покладені в основу сучасного реформування системи кадрової безпеки публічного управління України. Вони дозволяють поглибити знання про кадрові процеси, механізми забезпечення якісними кадрами, тому будуть корисними у підготовці лекційних курсів із державного управління, державної служби, історії України, правознавства, конституційного права, державного будівництва та інших суспільних дисциплін, у плануванні роботи органів державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Практичні рекомендації використані у діяльності:

Національної служби посередництва та примирення під час під час виконання завдань, визначених законами України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", із змінами, "Про соціальний діалог в Україні" (довідка від 11.12.2020 № 276);

Першого міжнародного фонду розвитку України (від 16.03.2021) під час аналізу та доопрацювання проектів законів України «Про лобізм» (від 28.02.2020 № 3059-1), «Про правове та прозоре регулювання діяльності з лобіювання» (від 02.03.2020 № 3059-2) «Про лобістську діяльність» (від 03.03.2020 № 3059-3). Зокрема, щодо уточнення поняття національна безпека, кадрова безпека, механізми запобігання корупції, формування кадрової безпеки, система забезпечення відбору кадрів та їх селекція;

Всеукраїнської громадської організації «Центр досліджень проблем публічного управління» з метою роз'яснення положень щодо проведення конкурсів на посади системи публічного управління, проведення тестувань,

співбесіди та розв’язання ситуативних завдань, виокремленні проблеми та перспективи розвитку Національного агентства України з питань державної служби (довідка від 29.09.2020 № 308/1/4-26).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі теоретичні напрацювання, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які одержані в ході дисертаційного дослідження, розроблені здобувачем самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дисертаційного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: «VI Міжнародна наукова конференція з фундаментальних наук, мистецтва, бізнесу та освіти, інтернет-технологій і суспільства «Trends and directions of development of scientific approaches and prospects of integration of Internet technologies into society» (Стокгольм, Швеція, 3–26 лютого 2021 р.); «VIII Міжнародна науково-практична конференція “Problems and tasks of modernity and approaches to their solution”» (Токіо, Японія, 02–05 березня 2021 р.); «Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку» (Зальцбург, 07 березня 2021 р.), «Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика» (м. Запоріжжя, 5-6 березня 2021 р).

Публікації. Основні теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження знайшли відображення в 6 наукових статтях, які опубліковано у наукових фахових виданнях, що входять до затвердженого переліку, в тому числі 1 стаття у зарубіжному науковому виданні, а також у 4 тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

Структура дисертації обумовлена метою дослідження і складається із вступу, 3 розділів, які включають 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 213 сторінок, із

них 170 сторінок основного тексту. Список використаних джерел міститься на 24 сторінках і налічує 220 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Наукові підходи до проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління

Кадрова безпека, система формування кадрової безпеки, загрози кадровій безпеці, формування механізмів кадрової безпеки часто розглядається науковцями як частина економічної безпеки підприємства та визначається з урахуванням економічних категорій. Хоча кадрова безпека є основою національної безпеки України і тісно пов'язана з загрозами в систему публічного управління.

Кадрову безпеку підприємства, організації аналізують як основу забезпечення економічної безпеки.

Зокрема, О. Халіна та Н. Козаченко аналізують кадрову безпеку підприємства як досить складне і багатоаспектне. З одного боку, кадри є запорукою стабільного функціонування і розвитку підприємства, з іншого — можуть бути основним джерелом загроз, здатних спричинити порушення цієї стабільності [196].

Вагомою складовою політики ведення бізнесу, у сучасних реаліях, є саме кадрова безпека підприємства. Наразі, питанням забезпечення кадрової безпеки на підприємствах, усіх галузей економіки, присвячено чимало досліджень. Науковці, постійно вивчають складові кадрової безпеки, її вплив на економічну безпеку підприємства тощо. Проте, й до тепер, не існує єдності поглядів та підходів щодо дефініції «кадрова безпека» [1].

Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів безпеки. Як правило, основні ризики організації генеруються її власним персоналом. Персонал

організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою. Зростання ролі кадрової безпеки в сучасних умовах обумовлено, 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 працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом [116, с. 127].

Завданнями управління кадровою безпекою є нейтралізація ризиків, попередження виникненню загроз та криз, забезпечення ефективності управління персоналом шляхом формування у персоналу характеристик, що сприяють досягненню інтересів власників та самого персоналу, їх захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Очевидно, що питання управління кадровою безпекою є актуальним і вимагає всебічного вивчення та розроблення концептуальних засад організації та управління кадровою безпекою в сучасних економічних умовах [33, с. 49].

О. Кавтиш зауважує, що пошук напрямів вирішення питань запобігання економічній злочинності, порушенням зі сторони персоналу з одночасним вирішенням проблем підвищення його професійного і інтелектуального потенціалу, захисту від зовнішніх зловживань визначає необхідність глибокого та системного визначення природи кадрової безпеки, її змісту, основних складових та взаємозв'язків між ними [77].

Кадрова безпека на сучасних підприємствах передбачає формування дієвих методів та механізмів управління ефективністю праці своїх працівників. Кожен працівник організації з метою відповідального виконання поставлених завдань повинен бути впевнений в належному стимулюванні його праці. Недієві способи мотивування персоналу підприємства тягнуть за собою неякісне виконання посадових обов'язків, що в майбутньому

позначається на готовій продукції підприємства, яка потрапляє до споживача. Варто зазначити, що такий негативний кінцевий результат призводить до зменшення прибутковості підприємства та відображається на його економічних, соціальних та міжнародних показниках [62, с. 165].

В. Ткаченко звертає увагу на те, що метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що заважають їй успішно функціонувати в складних і нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Найскладніша ланка в системі безпеки організації – це її співробітники, які виступають одночасно як об'єкти та як суб'єкти потенційних загроз. Отже, керівництво економічного суб'єкта має брати до уваги ризики, безпосередньо пов'язані з персоналом, оскільки вони можуть впливати на здоров'я і життя працівників, зв'язки і відносини між співробітниками, ділову репутацію, доходи кожного працюючого в організації тощо [186, с. 81-82].

В. Васильчак звертає увагу на те, що головним рівнем економічної безпеки підприємства є залежність, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складників зовнішнього і внутрішнього середовищ [21, с. 121].

Складність процесу забезпечення та управління кадровою безпекою підприємства обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю її складових, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки [207, с. 29].

Г. Писаревська вважає, що частиною економічною безпеки є кадрова безпека. Через збільшення негативних ризиків і загроз, пов'язаних із діяльністю персоналу, виникла необхідність удосконалення процесу реалізації кадрової безпеки. Даний процес є багатогранним поняттям, що

містить у собі декілька складників, але розгляд на конкретному етапі буде відбуватися шляхом розроблення стратегії управління персоналом [142, с.56].

Н. Кривицька зауважує, що економічна безпека підприємства об'єднує різні функціональні складові: інтелектуальну, політико-правову, інформаційну, фінансову, техніко-технологічну та кадрову, яка і є найголовнішою складовою в успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Тому, одним з пріоритетів в досягненні стабільності та розвитку не тільки підприємства, а й економічної системи держави виступає ефективне забезпечення кадрової безпеки підприємства. Виділення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, на думку економістів, демонструє актуальність теми дослідження [96, с.82-83].

Будь-яке підприємство, незалежно від виду його діяльності та географічного розташування, потребує розроблення та реалізації належної стратегії розвитку. Однак неможливо успішно реалізувати стратегію розвитку без формування та впровадження ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки та її складових (зокрема кадрової безпеки). Сьогодні в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за впливу наслідків воєнних операцій на частині території нашої країни, набуває надзвичайно важливого значення утворення оптимальної стратегії забезпечення безпеки, яка б дала можливість підприємству адаптуватись до всіх дестабілізуючих факторів та чинників, а також створити дієву систему захисту та протидії до усіх видів ризиків та загроз [29, с. 99].

Специфіка проблеми забезпечення кадрової безпеки підприємств полягає у формулюванні єдиної оптимальної структури керівництва та врахування впливу екзогенних і ендогенних факторів. Невчасна адаптація до змін зовнішнього середовища під впливом часу і нерозуміння потреб працівників, невідповідність умов та рівня заробітної плати значною мірою впливають на кадрову безпеку суб'єкта господарювання зокрема і на економічну безпеку підприємства в цілому. Оптимальне управління є якісним і кількісним параметром розв'язку на основі об'єднання наукових

методів аналізу, оцінки, оптимального вибору організаційної структури в залежності від діяльності керівництва, кадрової політики суб'єкта господарювання з врахуванням ризиків, пошук оптимальних варіантів організаційних рішень, використання новітніх технологій у запобіганні кадрових правопорушень [32, с. 154].

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки однією з головних цілей є забезпечення її економічної безпеки, досягнення якої потребує детального вивчення багатьох питань. Зокрема, до числа таких питань належать відстеження зовнішніх та викриття внутрішніх загроз; виокремлення та упорядкування економічних інтересів за рівнем пріоритетності, відповідно до якого інтереси мають узгоджуватися; діагностування стану економічної безпеки підприємства; розробка та впровадження способів забезпечення економічної безпеки тощо. Розв'язання цих та інших питань є ознаками та змістовним наповненням формування наукових шкіл економічної безпеки. Однак слід визнати, що, попри актуальність та популярність питань економічної безпеки, змістовні характеристики складових системи економічної безпеки поки що вивчені недостатньо, зокрема, на особливу увагу заслуговує вивчення кадрової безпеки у системі економічної безпеки підприємства [112, с. 275].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадрова безпека розглядається як складова та основа економічної безпеки підприємства. Вона є основою розвитку підприємства, а кадри розглядаються як загрози та можуть нанести шкоду підприємству своїми діями, бездіяльністю, неправомірними поступками, саботажем та ін.

Тепер розглянемо підходу до питання кадрової безпеки в системі публічного управління. Існують лише поодинокі дослідження кадрової безпеки в публічному управлінні.

Так, О. Пархоменко-Куцевіл вважає, що кадри є важливим капіталом у системі державного управління, адже від якості їх діяльності залежить і ефективність та результативність системи державного управління. Кадровий

капітал системи державного управління постійно удосконалюється, цьому сприяє низка заходів, зокрема: постійне підвищення кваліфікації кадрів, отримання відповідної фахової освіти, проходження мовних курсів, перебування у кадровому резерві тощо. Окрім того, в останній час прийняті відповідні нормативно-правові акти України спрямовані на розвиток кадрового потенціалу в системі державного управління, що сприяє також забезпеченню кадрової безпеки. Кадри є носіями не тільки знань, вмінь та відповідних навиків, а й володіють певним інформаційним поле, тому питання формування та розвитку кадрового потенціалу в системі державного управління треба розглядати як кадрову безпеку в системі державного управління [140, с. 13].

О. Малік зазначає, що сучасні модернізаційні процеси детермінують необхідність реформування державного управління. Формування державної кадрової політики має ґрунтуватися на інноваційних підходах щодо забезпечення кадрової безпеки. Даний процес актуалізує необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності державного управління, в тому числі і через реалізацію державної кадрової політики, що вимагає системного підходу і поетапності реалізації [113].

Однією з головних проблем державного управління є необхідність забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування політично орієнтованими, висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно реалізовувати делеговані політичні і державні функції, представляти публічну владу і користуватися підтримкою населення. У зв'язку з цим проблема забезпечення кадрової безпеки є досить актуальною, що пояснюється нестабільністю національної та регіональної економіки, появою нецивілізованих форм конкурентної боротьби, падінням етичних норм взаємовідносин учасників соціально-економічних відносин, наростанням кадрових і соціальних ризиків [113].

Важливо відзначити, що проблему забезпечення кадрової безпеки як механізму кадрової політики в Україні можна розглядати в двох вимірах:

управлінському та політичному. Перший вимір пов'язано з питаннями ефективності і якості існуючої бюрократії, кваліфікації чиновників, наявності та формування кадрового резерву. Другий вимір – тісно пов'язане з політичною ситуацією, зі зміною еліт тощо [113].

Незаперечним фактом є те, що соціально-економічний розвиток країни та її регіонів може відбуватися тільки за умови відсутності загроз національній безпеці, безпеці життєдіяльності людини та ведення бізнесу. В іншому випадку, соціально-економічний розвиток уповільнюється, а в умовах підвищеної небезпеки в різних сферах суспільного життя зароджується криза. Останніми роками в Україні надзвичайно актуальним завданням державної політики є реалізація безпекового вектору, а саме – забезпечення гарантій безпеки у різних формах її прояву державі, громадянам, бізнесу тощо. З цією метою в країні проголошено та запущено низку реформ, зокрема, розпочато реформування системи національної безпеки та оборони, активно розробляється та впроваджується система оборонного менеджменту [9, с. 210].

Проведений аналіз вказаних підходів дає можливість дійти висновку про те, що кадрова безпека може розглядатись з позицій системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів, а також як статична і динамічна категорія. Ці підходи, на наш погляд, не суперечать, а суттєво доповнюють один одного і дають можливість усебічного розгляду кадрової безпеки підприємства. За доцільне визначити, що базовим серед вказаних підходів має бути системний, оскільки саме він здатний забезпечити розуміння структури кадрової безпеки, її властивостей, закономірностей еволюції. Це, в свою чергу, становить основу розуміння природи процесів, які протікають у даній системі та підтримують її функціонування. У сукупності вони містять у собі ресурсну та функціональну складові, відображають їх статику (стан) та динаміку (розвиток).

Водночас, часто кадрову безпеку в системі публічного управління аналізують з точки формування та реалізації кадрової політики в системі публічного управління.

Проаналізуємо підходи до проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління через системи забезпечення кадрової безпеки.

Радикальні зміни у всіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, зокрема і в кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування та реалізації державної кадрової політики в органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому [10].

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Отже, одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів державної служби, є вироблення кадрової політики (інколи її ще називають політикою кадрового забезпечення, управлінням персоналом чи управлінням людськими ресурсами) [23, с.4].

Забезпечення державного управління висококваліфікованими спеціалістами – це складний безперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби. Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, воно включає в себе послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій [90].

Особливість сучасної державної кадрової політики України полягає в тому, що держава і особа виступають як партнери у професійно-трудовій

діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчої самореалізації особистості. У сучасних умовах, вирішення кадрових питань є одним із найактуальніших аспектів формування та функціонування публічної влади. Кадрова політика виступає як важливий чинник політики держави, її головна лінія у сфері добору та виховання кадрів [109].

У галузі публічного управління державна кадрова політика повинна бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріальнотехнічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів публічної служби. Інноваційні технології здійснення кадрової політики передбачають вироблення нового стилю кадрового забезпечення органів публічної влади високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити потреби населення шляхом надання якісних та ефективних управлінських послуг. Разом з тим, кадрові технології можуть визначатись як сукупність методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію рішень щодо розвитку персоналу публічної служби [109].

Державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації [64, с. 103].

Державна кадрова політика призначена прогнозувати та програмувати майбутнє, визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначати цілі і пріоритети кадрової діяльності [128, с. 137].

Головною метою кадрової політики в сфері державної служби є формування такого кадрового потенціалу, який в професійному, кваліфікаційному та діловому відношенні забезпечував би ефективне функціонування і розвиток суспільства. Політика держави в сфері кадрів державної служби повинна бути спрямована на створення наступних умов: рівний доступ до державної служби; прояв кожним державним службовцем своїх здібностей, реалізація своїх інтересів і особистих планів, пов'язаних з ефективним управлінням суспільством; правова та соціально-економічна захищеність державних службовців. У той же час кадрова політика повинна гарантувати захист державних службовців від випадкових і недостойних людей, які розглядають державну службу виключно через призму особистих інтересів [136, с. 108].

Невід'ємною частиною сучасних органів державної влади є люди, персонал, кадри – група службовців, яка за приналежністю виділена до відповідного виду професійної діяльності – державної служби. Кадри є важливим елементом системи державної служби. Державний професійний службовець є «обличчям» державної організації, його слова, дії та бездіяльність сприймаються як реалізація державної політики. Управління кадровим потенціалом державної служби – один із важливих складників управління державною службою взагалі [120, с. 80].

Менеджмент в сучасних компаніях розглядає людські ресурси як один з ключових джерел отримання переваг в порівнянні з конкурентами. У зв'язку з цим компанії, зацікавлені в розвитку, активно впроваджують нові і покращують вже діючі системи управління персоналом.

Кадрова політика має велике значення не тільки для комерційних організацій, а й для держави. Кадрові відносини і процеси спостерігаються у

всіх сферах діяльності держави і його громадян. Зважаючи на високу складності даного напрямку тільки досвідчені професіонали з високою кваліфікацією в управлінні кадрами здатні отримати потрібні результати [86].

Кадрова політика - головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. В цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика - це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників [17].

Кадрова політика в органах державної влади є діяльність їх керівників, а також структурних підрозділів з питань державної цивільної служби та кадрів, спрямовану на підбір, підготовку, підвищення кваліфікації, професійне зростання держслужбовців, що забезпечує якісне виконання ними повноважень органів державної влади. Неправильний підбір кадрів веде до значних витрат, порожній розтраті освіти і досвіду роботи, високої плинності [17].

Якість державного управління визначається життєздатністю держави в конкретній історичній ситуації. У сучасних умовах в Україні, також як і в багатьох інших країнах, де проходять економічні та соціальні реформи, державна служба є фактором зміцнення і модернізації суспільства. Необхідно забезпечити залучення на державну службу фахівців, професійно підготовлених до виконання найскладніших завдань, що стоять перед державою. Потреба в кадрах, здатних продукувати нові ідеї, думати про благо країни і людей, протистояти «спокусам влади», існує практично завжди і на будь-якому рівні управління. Для задоволення цієї потреби потрібно комплекс заходів, пов'язаних з ефективними механізмами рекрутингу, навчання, просування персоналу, зі створенням правових, соціально-економічних і управлінських умов їх діяльності. На це спрямована сучасна кадрова політика держави, яка в державних органах стає важливим засобом залучення, використання та оптимізації ресурсів шляхом пошуку відповідних

механізмів і технологій, що стимулюють високий рівень діяльності державних службовців [74].

Головною умовою вирішення поставлених перед суспільством завдань і зміцнення російської держави є вдосконалення системи державної служби. Кадровий потенціал державної служби виступає основним фактором, визначальним успіх проведених адміністративних реформ. Необхідність розвитку кадрового потенціалу державної служби в даний час є загальновизнаним фактом. Державна служба є специфічною сферою трудової діяльності, що і визначає відмінні властивості, властиві кадровим потенціалом державної служби [173].

Пріоритетним напрямком державної кадрової політики є вивчення затребуваності кадрового потенціалу державної служби як провідного принципу реалізації державної кадрової політики. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що формування механізмів забезпечення реалізації затребуваності кадрового потенціалу державної служби виступає фактором оптимізації державної служби та її кадрового забезпечення. Поняття «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань досвіду може забезпечити ефективне функціонування виробництва. Тому аналіз кадрового потенціалу слід проводити, враховуючи економічні передумови, у тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим, виробничим потенціалом, які безпосередньо впливають на кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу, закономірності його розвитку та ефективного використання [38].

У науковій літературі виділяють три підходи до визначення кадрової політики в органах управління:

По-перше, таку політику розглядають з точки зору технології управління персоналом, в яку входять підбір й розстановка службовців, зайнятих в системі управління, тобто фахівців, керівників і технічного персоналу.

По-друге, дане поняття представлено як підбір і вибір керівників, фахівців, тобто об'єднання всіх працівників без винятку на підприємствах і в державних органах.

І по-третє, кадрова політика тлумачиться як важливий процес соціального управління колективом з його професійними групами для вирішення висунутих перед ним завдань і цілей [175].

До основних завдань кадрової політики фахівці і вчені одноголосно віднесли наступні:

- управління розвитком професійних і особистих якостей кадрів державної служби;
- підвищення результативності кадрових технологій, що застосовуються в системі муніципальної служби з урахуванням російського і зарубіжного досвіду;
- поліпшення системи оцінки роботи кадрів органів місцевого самоврядування [175].

На даний момент політика набору кадрів така, що основним завданням перед собою ставить укомплектування всього керуючого апарату, основними критеріями набору в який стануть наступні аспекти: професійні навички і моральність. Працівник зобов'язаний чітко усвідомлювати межі своїх повноважень і як застосувати їх у тій чи іншій ситуації відповідно до букви закону [71].

Стрімкі зміни в сучасних реаліях, глобалізація, яка веде до постійних інновацій в області технологій та інформації, активно розширюють сферу державного управління. Передбачається, що адекватною відповіддю на цей виклик є реформа традиційних методів управління і постійне підвищення ефективності державної служби в поєднанні зі змінами соціально-економічного і політичного характеру, прискоренням темпів розвитку

суспільства, необхідністю підвищення ефективності та результативності професійної діяльності державної служби [134].

Проведені в даний час реформи організації державної служби вимагають, щоб співробітники з питань людських ресурсів набували нові знання, опановували новими методами і технікою атестації, а також оцінювали ресурси цивільної служби на основі наукових розробок. завдання об'єктивної оцінки стала особливо актуальною в сучасну епоху, коли проблема виявлення і оцінки психологічних, професійних та особистісних характеристик, необхідних для ефективного виконання державних обов'язків в державних установах, придбала надзвичайно важливе значення [134].

На думку багатьох вчених теоретиків та практиків пріоритетними завданнями формування і реалізації ефективної державної кадрової політики є:

- пророблення нормативно-правових актів про засади державної кадрової політики, розроблення державної цільової програми;
- забезпечення належного державного фінансування цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;
- розроблення механізмів прогнозування, планування, постійного моніторингу кадрових потреб у державі;
- розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до формування та реалізації державної кадрової політики;
- посилення профорієнтаційної роботи серед молоді; – державне регулювання програм навчання та підвищення кваліфікації;
- формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу тощо [59, с. 209].

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами спрямовані на удосконалення існуючої системи державного

управління, подолання існуючих в системі державної служби та в діяльності державних органів проблем, зокрема проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги [35].

О.Єрмоленко зауважує, що динамічність суспільного життя, поява нових потреб у населення вимагають від усіх владних структур здатності швидко адаптуватися і відповідати на численні виклики, перебудовуючи свою роботу, організаційну структуру і видозмінюючи політику. Ефективність роботи організації значною мірою визначається ефективністю управління та його відповідністю зовнішньому середовищу. При цьому зміна умов зовнішнього середовища обумовлює зміни й у засобах управління. Основною умовою і передумовою успішного функціонування системи управління є створення високоефективного внутрішньоорганізаційного управління державних органів влади, одним із найважливіших елементів якого виступає система управління персоналом. Тому її вдосконалення, в тому числі на основі використання інноваційних методів, слід віднести до розряду першочергових, пріоритетних завдань державної служби [61, с. 102].

Формування кадрів державного апарату детерміновано кадровою політикою. Основоположні вимоги кадрової політики зводяться до необхідності підбору кадрів за діловими і політичними ознаками, у поєднанні змінюваності та наступності кадрів, гласності в їх підборі й розстановці, поєднанні молодих кадрів з досвідченими, поєднання довіри з принциповістю і вимогливістю, особистими якостями людей, вимогами найсуворішої дисципліни і відповідальності за доручену справу, методах виховання кадрів, вивчення їх здібностей і недоліків, поєднання теоретичної підготовки з практикою управлінської діяльності. Ці положення становлять основу кадрової політики, вони дозволяють визначити зміст, форми і методи

роботи з кадрами апарату, критерії оцінки здібностей до практичної діяльності [12].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що проблеми кадрової безпеки аналізують економісти, правознавці з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас, кадрову безпеку в систему публічного управління розглядають науковці фрагментарно та несистемно.

Водночас, автори та науковці аналізують проблеми формування та реалізації кадрової політики в системі публічного управління, розглядають проблеми кадрового забезпечення публічної (державної) служби, визначають пріоритети розвитку кадрів в системі публічного управління, місцевого самоврядування.

На сьогодні проблеми, що виникають в системі формування та розвитку кадрів системи публічного управління, є основою формування кадрової безпеки публічного управління. Адже непрофесійні, нечесні кадри наносять шкоду як самій системі публічного управління, так і репутаційному капіталу всім органам державної влади, знецінюють державну службу, формують негативне сприйняття державних службовців, політиків, посадовців органів місцевого самоврядування. Це і є система кадрової безпеки. Тому у нашому дослідженні доцільно розглядати та аналізувати саме кадрову безпеку системи публічного управління.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження системи кадрової безпеки

Кадри відіграють важливу роль в системі публічного управління. Від їх якості, професіоналізму, оновлення та розвитку залежить якість всієї системи публічного управління, якість проведення реформування, якість та ефективність нормативно-правових рішень та державно-управлінських рішень.

Тому тема щодо забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління є важлива та актуальна.

Кадрова безпека – це основа забезпечення сучасного суспільства професійними кадрами, постійне оновлення кадрового потенціалу, розвиток та модернізація кадрів.

Кадрову безпеку в системі публічного 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 публічного управління від загроз непрофесіоналізму, деструктивного професіоналізму, збільшення кількості клановиків, осіб, які мають певні особисті зв'язки та ін. [140].

Кадрова безпека – це:

- 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 [139];

- 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 [153];

- процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами у цілому [168];

- беззбитковістю трудових відносин підприємства, метою якої є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту для виконання її основних завдань [203];

- 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 організації [88];

- 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 [121];

- сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником [112];

- процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [3, с. 9];

- 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 [6];

- 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 [145];

- це заходи спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі [78];

- це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання всіх вище функціональних заходів [105];

- 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 [124];

- це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації [58];

- 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 [21, с.123].

А. Джобава розкриває поняття кадрової безпеки з точки зору її цілей: Так, кадрова безпека - сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства [56]. В рамках даного визначення негативні впливи з боку персоналу обмежуються тільки його протиправними діями, що не зовсім вірно, оскільки загрозами кадрової безпеки можуть бути як дія, так і бездіяльність персоналу, особливо в системі публічного управління, а також його недостатня кваліфікація, неналежну поведінку в умовах ризику і невизначеності і т. д.

Орієнтація забезпечення кадрової безпеки на запобігання загрозам дозволяє говорити про використання превентивного підходу до правління кадрової безпекою організації.

Л. Гончаренко пов'язує проблеми розвитку людських ресурсів організації та забезпечення кадрової безпеки і розглядає кадрову безпеку як захищеність суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку і

вдосконаленню її людського капіталу, підтримці ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків компанії, пов'язаних з її кадровою складовою [205, с. 365].

Таким чином, кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики.

Кадрова безпека є основою національної безпеки та її фундаментом (рис.1.1).

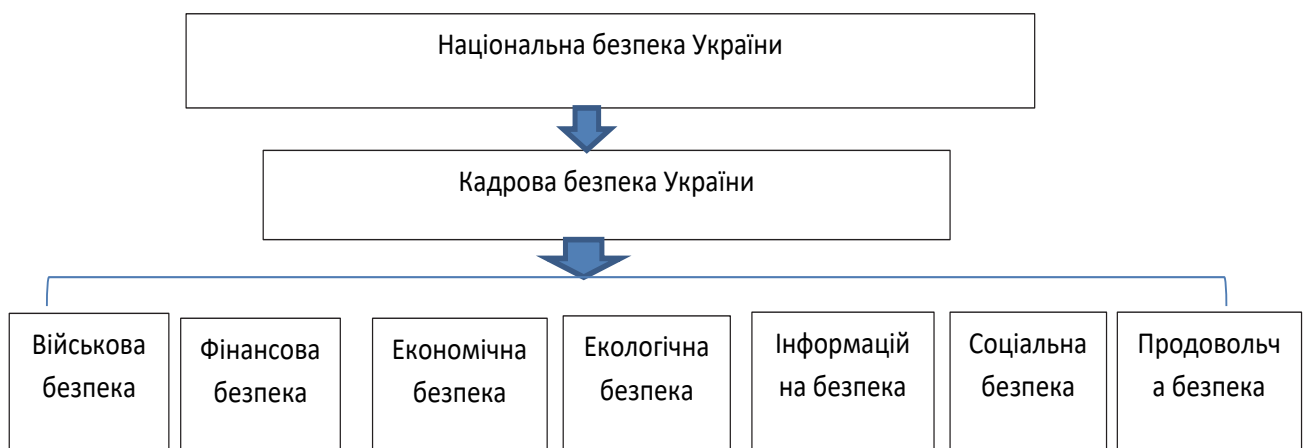


Рис. 1.1. Місце кадрової безпеки у структурі системи національної безпеки України.

До основних складових понятійно-категоріального апарату «кадрова безпека системи публічного управління» відносяться: по-перше, персонал або кадри (реальний так і потенційний); по-друге, основні загрози (зовнішні та внутрішні); по-третє, механізми забезпечення кадрової безпеки (відбір кадрів; мотивація; підготовка та підвищення кваліфікації; адаптація; кар'єрне зростання тощо); по-четверте, методи забезпечення кадрової безпеки (соціально-економічні; психологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні; інформаційні); по-п'яте, суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

Проаналізуємо поняття «кадри» та «персонал» як елементу кадрової безпеки в системі публічного управління.

Поняття “кадри” має багато визначень, зокрема це:

- працездатні громадяни країни (широкий зміст) [30, с. 8];
- основний, постійний, професійно підготовлений склад працюючих, які становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції [8, с. 18];
- постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій [114, с. 45],
- керівні кадри (працівники), кадри апарату, які покликані виконувати функції управління [114, с. 46];
- соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто дієздатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними та іншими підприємствами, фірмами, організаціями, установами [190, с. 64-65];
- кваліфіковані працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та/або досвід роботи в обраній сфері діяльності [190, с. 64-65].

Фахівці з питань кадрового менеджменту, зокрема Г. Щокін, говорять, що кадри належать до штатного складу робітників підприємства [204, с. 16]. На його думку, 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 [204, с. 242]. Аналогічну думку має й Гупер Френсіс, який під кадрами розуміє основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, що володіє такими характеристиками: чисельність, склад та структура [49, с. 114].

Отже, кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки воно об'єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей,

видів праці, багаторівневе. Багаторівневність кадрів означає, що їх склад відображає як структуру органів соціального управління, так і ієрархію працівників усередині підприємства, установи, організації (так звані вертикальні відносини). Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, покращання якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

Натомість Г. Атаманчук пропонує замість визначення “кадри” застосовувати поняття “персонал державного управління”. “Якщо ми існуємо в демократичній державі, в центрі якої стоїть людина з комплексом своїх прав і свобод, то від визначення “кадри” (від фр. *cadre* – рамка, тобто люди в рамці) необхідно відійти до використання більш адекватного слова “персонал” (від лат. *persona* – 1) особа, особистість; 2) важлива особа) [8, с. 234].

Під поняттям “персонал” розуміють увесь адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робочий, постійний і тимчасовий штат підприємства, установи, організації [135, с. 65]. Персонал є основним ресурсом підприємства, що складається з окремих працівників, об’єднаних певним чином та цілеспрямовано діючих для досягнення цілей підприємства та особистих цілей кожного працівника. [191, с. 8]. Тобто персоналом називають усіх людей, що працюють в організаціях, на підприємствах, зокрема, зайнятих виконанням робочих завдань [37, с. 66].

Наступний елемент кадрової безпеки – це загрози. Загрози кадровій безпеці:

- це «характеристика рішення, прийнятого суб'єктом у ситуації, коли є можливі альтернативи» [206, с. 56];
- це навмисні дії і помилки співробітників через низького професіоналізму і недобросовісності [84, с. 2];
- неблагонадійність співробітників, їх девіантну поведінку, нелояльність, негативний соціально-психологічний клімат, недосконалість корпоративної культури, вчинення помилок при підборі персоналу [98].

Таким чином, загрози кадровій безпеці в системі публічного управління – це дії, бездіяльність, прийняття або неприйняття державно-управлінських рішень, які приймають особи, що працюють в системі управління, які негативно впливають на систему публічного управління.

Проведений аналіз наукової літератури дає підстави зазначити, що загрози кадровій безпеці в системі публічного управління можна розподілити на внутрішні так і зовнішні, зокрема:

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

- зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів у системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління) [140].

Крім того, загрози кадровій безпеці в системі публічного управління слід віднести, зокрема:

- фізичні загрози - загрози зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;

- фінансові загрози – загрози, пов'язані із невідповідним рівнем матеріального забезпечення, яка повинна відповідати обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; це пов'язано з невпевненості працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці,

- інтелектуальні загрози – відтік професійно підготовлених кадрів або звільнення професійних кадрів з публічної служби;

- кар'єрні загрози – відсутність кар'єрного зростання у професійних працівників, відсутність реалізації своєї кар'єри відповідно до кваліфікації, досвіду, стажу роботи; відсутність підтримки з боку керівництва

професійного навчання службовців, проходження ними загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій;

- адміністративні загрози - забезпечення необ'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, можливість призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з керівником закладу (установи, організації) на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;

- технологічні загрози – відсутність сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

- соціальні загрози – відсутність соціального захисту працівників, їх страхування, преференцій якісного медичного обслуговування;

- конфліктні загрози - неузгодженість, конфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, відсутність товариської допомоги;

- психологічні загрози – відсутність адекватних міжособистісних комунікацій, відсутність сприятливого мікроклімату, неврахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, агресивний стиль спілкування «керівник-підлеглі»;

- інформаційні загрози – циркуляція безлічі брехливої, перекрученої інформації, відсутність об'єктивних джерел інформування, формування та підтримання пліток та неправдивої інформації, що перешкоджає діяльності як самої організації, так і кожного працівника окремо;

- іміджеві загрози – формування нетерпимого відношення між державними організаціями, співіснування у межах постійних конфліктів, ненадання відповідної об'єктивної інформації, відсутність співпраці, що суттєво впливає на імідж органу державної влади.

Наступний елемент системи кадрової безпеки – це механізми забезпечення кадрової безпеки (відбір кадрів; мотивація; підготовка та підвищення кваліфікації; адаптація; кар'єрне зростання тощо).

Проаналізуємо поняття «механізм». Так поняття «механізм»– 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 [28, с. 122];

- система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [53, с. 355];

- внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію [53, с. 355];

- сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин [122, с. 20];

- це одночасно організована й організуюча система подій, явищ, процесів, яка підпорядковується законам, має ціль, визначену структуру, за допомогою якої досягається поставлена мета [137, с. 22-24.] .

Таким чином, механізми забезпечення кадрової безпеки – це сукупність методів, інструментів, методик, які здійснюють організований, організуючий, системний вплив на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Далі наступний елемент кадрової безпеки в системі публічного управління є методи забезпечення кадрової безпеки.

Так, методи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це багаторівневі технології, які об'єднані у єдину систему координуючими функціями на організаційному рівні з метою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Наступний елемент кадрової безпеки в системі публічного управління є суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

На думку О. Сороки, суб'єктом 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 [176, с.58].

Суб'єктами кадрової безпеки в системі публічного управління виступають держава та її інститути (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства, організації, установи).

Головне завдання суб'єктів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз кадрової безпеки, на основі розробленого комплексу заходів нормативно-правового і організаційного характеру.

На нашу думку, якість кадрового потенціалу будь-якої сфери публічного управління впливає на державно-управлінські рішення, які приймаються у цій сфері публічного управління, а тому впливають і на саму безпеку. Без кадрів неможливо уявити будь-яке рішення, формування та реалізацію нормативно-правових актів України. Тому, саме кадрова безпека є основою національної безпеки.

До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести:

1. Системність. Принцип системності означає, що в системі публічного управління повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових публічного управління: система закладів, організаційну структуру, персонал, інформаційну складову, фінансову складову тощо. Таким чином, система безпеки повинна бути всебічно задовільною для того, щоб гарантувати захист публічного управління як зсередини, так і за його межами.

2. Терміновість. Принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах всілякі аномальні відхилення в процесі функціонування публічного управління, брати участь в усуненні їх негативного впливу і, як наслідок, заподіяння шкоди.

3. Надійність. Принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів системи публічного управління в сучасних глобалізаційних умовах розвитку світового суспільства.

4. Законність. Усі вжиті заходи щодо забезпечення кадрової безпеки повинні спиратися на чинне законодавство та нормативно-правові документи України.

5. Економічність. Принцип економічності передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічно раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання.

6. Комунікативність. Для збереження режиму захищеності системи в інтересах кадрової безпеки варто, щоб зусилля всіх осіб, які її забезпечують, були взаємопов'язаними. Тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати та виконувати свої обов'язки і повноваження.

7. Відкритість та приватність. Деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією і системі публічного 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 [14; 18].

8. Професіоналізм. Передбачає, що в системі публічного управління працюють лише професійні державні службовців та інші фахівці.

9. Незалежність, яка передбачає, що система кадрової безпеки незалежно від політичних впливів та на неї не впливають політичні пріоритети провладних партій, посадових осіб.

Кадрова безпека в системі публічного управління реалізує ряд функцій у тому числі:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу [8];
- комунікаційну – є основою забезпечення діяльності публічного управління;
- формування системи розвитку персоналу з урахуванням вимог сучасного публічного управління;
- формування системи національної безпеки.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що поняття кадрової безпеки аналізують вчені-економісти разом з тим мало приділено увагу кадровій безпеці в системі публічного управління.

Обґрунтовано, що кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики. До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та приватність; професіоналізм; незалежність.

1.3. Проблеми розвитку та формування кадрової безпеки в системі публічного управління

Кадрова безпека є основою захисту системи від непрофесійних та нечесних кадрів, які можуть нанести шкоду не лише системі, а й іміджу та репутації, а також захист кадрів від необґрунтованих звільнень, заниження заробітної плати, несправедливого розподілу матеріальних заохочень тощо.

На жаль, систему кадрового забезпечення системи публічного управління не аналізують з точки зору забезпечення кадрової безпеки. Однак, на нашу думку, саме кадрова безпека є основою професіоналізації кадрів, якості та результативності їх діяльності.

Сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку. Насамперед, це несприятливі соціально-економічні умови; проблеми, пов'язані із забезпеченням гарантованого конституційного права громадян на працю, вільний вибір професії та роду трудової діяльності; зниження зацікавленості в розвитку якісного трудового потенціалу в умовах занепаду вітчизняного виробництва; старіння населення, бідність; незатребуваність за нинішньої організаційно-кадрової моделі державного управління знань та інтелекту, сучасних перспективних способів їх застосування у різних сферах, низький рівень інвестування в освіту. Освіта, яка для сучасного суспільства становить загальносоціальну 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 [53, с.5].

Актуальність теми дослідження визначає гострий дефіцит підготовки кваліфікованих високоморальних кадрів, що пов'язаний з кризою кадрового

потенціалу державної служби України та недостатнім розвитком механізму 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 [10].

Нормативно-правова база, що забезпечує функціонування кадрової політики у сфері державної служби України, є численною, проте більшість документів щодо її реалізації зазвичай є дотичними та доповнювальними, іноді суперечливими. 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 [26]. Здійснений аналіз реалізації деяких завдань державної кадрової політики дає підстави констатувати, що вдосконалення потребують: правове врегулювання наявного стану кадрових процесів; посадові інструкції; єдині стандарти кадрових процесів у публічній службі; забезпечення публічної служби професіоналами та закріплення їх на службі; управління державною службою в державному органі; ефективність системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [26]; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору й навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень у формуванні та реалізації державної кадрової політики [26].

Ковбасюк Ю. звертає увагу на те, 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 [90].

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 [90].

Необхідність реформування й модернізації державної служби та управління людськими ресурсами була спричинена недостатньою її здатністю ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством, громадянами України, низькою якістю як самої державної служби, так і якістю надання публічних послуг громадянам України. Так, згідно з показниками рейтингу Індексу глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 років, Україна посідає 85 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 [35, с. 43].

Необхідність модернізації державної служби та управління людськими ресурсами викликана, насамперед, наявністю низки характерних для неї впродовж більше двадцяти останніх років проблем. На наш погляд, розглядаючи дерево проблем, можна виокремити три системні проблеми, пов'язані з законодавчими засадами, інституційним розвитком та управлінням персоналом державної служби [126, с. 78].

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 [90].

Кадрова політика не має спрямовуватися тільки на кадрове забезпечення вирішення завдань реформування держави й суспільства. Нагальною

потребою є розробка кадрової політики, яка і врахує сучасний стан держави, і буде спрямована в майбутнє [90].

На думку І. Луцків, В. Гупка, 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 [109].

Підвищення ефективності роботи органів державної влади є одним з головних завдань, яке поставлено перед державою. Висококваліфікований та мотивований персонал є основою для досягнення цієї мети. Але високопродуктивна робота службовців залежить не тільки від якісного складу персоналу, але і від управління цим складом, розкриттям його професійного потенціалу та професійного 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 [158, с. 45].

Найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України був і залишається недостатній професіоналізм чиновників. Сьогодні в Україні функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців. Як правило, їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби й відсутність конкуренції [106-107].

С. Дембіцька також звертає увагу на професіоналізм кадрів системі публічного 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 держслужбовців, здатних на належному рівні виконувати покладені на них обов'язки та завдання [53-54].

Н. Артеменко та Н. Гончарук виокремлюють такі проблеми кадрової політики у сферу публічного управління, зокрема:

- а) невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів в країні й світі;
- б) недосконалість законодавчої бази;
- в) відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів у масштабах держави;
- г) нерозвиненість кадрових інститутів;
- д) відсутність настирності між поколіннями кадрового корпусу державного управління;
- є) недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики [7, с. 197–198].

В сучасних концепціях управління персоналом якісно зростає роль особи службовця, характеристики його мотиваційних установок, навички та вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань та цілей, поставлених перед організацією. Управління персоналом дозволяє узагальнити і реалізувати певний комплекс заходів адаптації працівника до зовнішніх умов, урахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом державної установи. Важливим питанням у системі управління персоналом державних установ є розвиток персоналу, оновлення управлінських кадрів, який безпосередньо визначає рівень виконання соціальних послуг, розвиток організації та соціально-трудових відносин у ній. Базовими факторами розвитку персоналу вважаються наступні: перший фактор - ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу - відносини влади-підлеглості; другий фактор - культура - тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які формуються у колективі та регламентують дії особистості; третій фактор – ринок, де формується пропозиція вільних кадрів для даного сектору. 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 [167].

Сьогодні реформа державної служби є одним із найважливіших пріоритетів 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 [69, с. 117].

Гострота проблеми підбору кадрів публічних службовців полягає не лише в забезпеченні певною кількістю фахівців, але й фахівців потрібного 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 [64].

Європейський вектор розвитку держави вимагає підготовки висококваліфікованих кадрів. Професійна робота компетентних управлінців є передумовою успішної реалізації реформи кадрової системи та розбудови ефективної, професійної, цілісної державної служби. Відтак постає необхідність у впровадженні нової системи підготовки державних службовців, орієнтуючись на принципи професіоналізму та компетентності. Питання професіоналізації державних службовців набуває актуальності саме через необхідність надання органами державної влади якісних послуг, враховуючи європейський досвід, реалії сьогодення та реалізації 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 [79, с. 85].

У системі органів місцевого самоврядування, зокрема у виконавчих органах місцевих рад, на сьогодні склалася кадрова ситуація, на яку

негативно впливають багато факторів. Першим і одним із основних, на нашу думку, є слабка професійна підготовка, дефіцит компетентності значної частини службовців на всіх рівнях муніципального управління. Якщо зробити спробу узагальнити всі недоліки українського апарату муніципальних службовців, спроектувати їх через стан державного управління і звести до єдиного знаменника, то часто він може виразитися, на нашу думку, у слабкій інтелектуальній складовій керуючого та оперативно-виконуючого персоналу виконавчих органів місцевих рад. Від того, на думку деяких науковців, й виходить, що багато хто з цього персоналу нездатні робити достовірні аналітичні оцінки, прогнозувати тенденції, обґрунтовувати оптимальні та реальні рішення [82].

Розвиток кадрового потенціалу державної служби є одним із найважливіших чинників успіху як для державних установ у цілому, так і для окремих працівників. У зв'язку із цим, актуалізується питання розвитку кадрового потенціалу державної служби шляхом створення відповідних можливостей для формування компетенцій 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 [120, с. 84].

Однією з ключових проблем підвищення ефективності кадрової політики держави є недооцінка складнощів, пов'язаних з подоланням залишкових проявів впливу негативних аспектів командноадміністративної системи, тому розробка концептуальних засад державної кадрової політики потребує врахування:

- наукових принципів пізнання соціальних явищ;

- критичного осмислення та творчого застосування накопиченого наукового знання в галузі управління та наукової діяльності;
- реального стану кадрового корпусу;
- критичного аналізу зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптації до умов України, враховуючи традиції та ментальні особливості [59, с. 206].

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні проблеми кадрової безпеки в системі публічного управління. По-перше, кадрові технології щодо відбору та селекції не дають можливості відібрати професійно підготовлені кадри з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що є важливим для системи публічного управління. По-друге, існує проблема професіоналізації кадрів системи публічного управління. Професіоналізація державних службовців розглядається як система заходів, спрямованих, насамперед, на покращення кадрового забезпечення органів державної влади. Але практика діяльності кадрових служб владних структур засвідчує недостатній рівень стимулювання фахівців до постійного управлінського самовдосконалення [155, с.92]. По-третє, потребує удосконалення система розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи публічного управління. По-п'яте, відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. По-шосте, потребує зміна системи мотивації праці службовців, виокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням Європейських норм. По-сьоме, відсутність престижу професії службовця, тому на сьогодні виникла потреба у формуванні позитивного іміджу органів державної влади, а також формування позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади. По-восьме, відсутні індивідуальні вектори професійного розвитку державних службовців та службовців місцевого самоврядування. По-дев'яте, саме система управління кадрів є застарілою та негнучкою.

Висновки до першого розділу

У розділі здійснено систематизацію наукових підходів до проблеми забезпечення кадрової безпеки та з'ясовано, що проблеми кадрової безпеки аналізують економісти, правознавці з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас, кадрову безпеку в систему публічного управління розглядають науковці фрагментарно та несистемно.

Водночас, автори та науковці аналізують проблеми формування та реалізації кадрової політики в системі публічного управління, розглядають проблеми кадрового забезпечення публічної (державної) служби, визначають пріоритети розвитку кадрів в системі публічного управління, місцевого самоврядування.

На сьогодні проблеми, що виникають в системі формування та розвитку кадрів системи публічного управління, є основою формування кадрової безпеки публічного управління. Адже непрофесійні, нечесні кадри наносять шкоду як самій системі публічного управління, так і репутаційному капіталу всім органам державної влади, знецінюють державну службу, формують негативне сприйняття державних службовців, політиків, посадовців органів місцевого самоврядування. Це і є система кадрової безпеки. Тому у нашому дослідженні доцільно розглядати та аналізувати саме кадрову безпеку системи публічного управління.

Автором здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату визначення «кадрова безпека», «кадрова безпека в системі публічного управління».

Обґрунтовано, що до основних складових понятійно-категоріального апарату «кадрова безпека системи публічного управління» відносяться: по-перше, персонал або кадри (реальний так і потенційний); по-друге, основні загрози (зовнішні та внутрішні); по-третє, механізми забезпечення кадрової безпеки (відбір кадрів; мотивація; підготовка та підвищення кваліфікації; адаптація; кар'єрне зростання тощо); по-четверте, методи забезпечення

кадрової безпеки (соціально-економічні; психологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні; інформаційні); по-п'яте, суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

Кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки воно об'єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці, багаторівневе. Багаторівневність кадрів означає, що їх склад відображає як структуру органів соціального управління, так і ієрархію працівників усередині підприємства, установи, організації (так звані вертикальні відносини). Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, покращання якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

Загрози кадровій безпеці в системі публічного управління – це дії, бездіяльність, прийняття або неприйняття державно-управлінських рішень, які приймають особи, що працюють в системі управління, які негативно впливають на систему публічного управління. Загрози кадровій безпеці в системі публічного управління можна розподілити на внутрішні так і зовнішні, зокрема: внутрішні механізми забезпечення кадрової безпеки (забезпечення захисту працівника в системі державного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії); професійний розвиток фахівця в системі державного управління (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання); зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів у системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління)

Механізми забезпечення кадрової безпеки – це сукупність методів, інструментів, методик, які здійснюють організований, організуючий, системний вплив на забезпечення кадрової безпеки в системі публічному управлінні.

Методи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це багаторівневі технології, які об'єднані у єдину систему координуючими функціями на організаційному рівні з метою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Суб'єктами кадрової безпеки в системі публічного управління виступають держава та її інститути (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства, організації, установи).

Обґрунтовано, що кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики. Кадрова безпека є основою національної безпеки та її фундаментом. До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та приватність; професіоналізм; незалежність.

Систематизовані проблеми до кадрової політики у сфері публічного управління. З'ясовано, що майже не аналізують проблеми кадрового забезпечення публічного управління з урахуванням кадрової безпеки. Автором виокремити наступні проблеми кадрової безпеки в системі публічного управління: кадрові технології щодо відбору та селекції не дають можливості відібрати професійно підготовлені кадри з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що є важливим для системи публічного управління; існує проблема професіоналізації кадрів системи публічного управління; потребує удосконалення система розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи публічного управління; відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління; потребує зміна системи мотивації праці службовців, виокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням Європейських норм; відсутність престижу професії службовця, тому на сьогодні виникла потреба у формування позитивного іміджу органів

державної влади, а також формування позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади; відсутні індивідуальні вектори професійного розвитку державних службовців та службовців місцевого самоврядування. По-дев'яте, саме система управління кадрів є застарілою та негнучкою.

Матеріали розділу дисертації викладені у працях [40-41; 46].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

2.1. Організаційно-правові механізми формування кадрової безпеки в системі публічного управління Україні

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

На даний час здійснюється реформування системи публічного управління, у тому числі кадрового потенціалу публічного управління.

Реформа державного управління є однією з основних реформ у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи у різних сферах державної політики. Дієва система державного управління є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави та передумовою 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 [55].

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

належність, визначеність і застосування на практиці сфери охоплення державної служби;

визначеність і застосування на практиці політики і правової бази для професійної та чітко впорядкованої державної служби;

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;

унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу на вищі керівні посади державної служби;

справедлива і прозора система оплати праці державних службовців, що ґрунтується на класифікації посад;

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;

здійснення заходів для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі [55].

Відповідно до Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2019-2022 роки формування та реалізація державної політики у сфері державної служби здійснюється за такими ключовими компонентами:

- управління людськими ресурсами на державній службі;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів;
- розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;
- захист законних прав громадян на доступ до державної служби, законних прав й інтересів державних службовців;
- адаптація державної служби до стандартів ЄС [180].

Організаційна структура системи кадрового забезпечення публічного управління складається з:

Верховної Ради України, яка приймає закони, що регулюють кадрову політику в системі публічного управління;

Кабінет Міністрів України, який формує кадрову політику, у тому числі кадрову політику у сфері публічного управління;

Національне агентство України з питань державної служби, яку реалізує кадрову політику у сфері державної служби;

Територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби;

Служба управління персоналом в органах державної влади.

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) [146].

Основними завданнями Національного агентства України з питань державної служби є:

1) забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах;

2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

3) здійснення функціонального управління державною службою [146].

Територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби утворені як юридичні особи публічного права відповідно до постанови 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» [143].

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 [147].

Основними завданнями міжрегіональних управлінь є:

реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом на відповідній території;

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;

здійснення функціонального управління державною службою на відповідній території [147].

Служба управління персоналом з питань реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України, Законом України «Про державну службу» 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 [152].

Типове положення про службу управління персоналом, затверджене Нацдержслужбою на підставі ст. 18 Закону «Про державну службу», містить три розділи, а саме: I. Загальне положення; II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом; III. Керівник служби управління персоналом [152].

Основними завданнями служби управління персоналом є:

1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у

державному органі;

2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;

3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;

4) добір персоналу державного органу;

5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [152].

Організаційну структуру управління кадровою безпекою системи публічного управління можна змалювати наступним чином (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління кадровою безпекою системи публічного управління .

Нормативно-правове регулювання кадрової безпеки системи публічного управління врегульоване у законі України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також у підзаконних нормативних документах.

До основних принципів системи управління персоналом державної служби належать:

- адаптивність (гнучкість і пристосування управління персоналом до постійно змінюваних умов);
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність (взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях);
- колегіальність (взаємодія співробітників служби управління персоналом);
- комплексність (урахування чинників, які впливають на управління персоналом);
- концентрація (ліквідація дублювання і зосередження уваги на управлінні персоналом та виконанні поставлених перед організацією завдань);
- оперативність (своєчасне прийняття рішень); – оптимальність (багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанта);
- плановість (планування роботи з персоналом);
- добір і розстановка кадрів (відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації);
- узгодженість (погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом тощо) [2, с. 122].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» система селекції та розвитку кадрів публічного управління передбачає наступні етапи.

По-перше, відбір кадрів, який передбачає проведення 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 [65].

Конкурс проводиться такими етапами:

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;
- 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- 4) проведення тестування та визначення його результатів;
- 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань);
- 6) проведення співбесіди та визначення її результатів;
- 7) складення загального рейтингу кандидатів;
- 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу;
- 9) оприлюднення результатів конкурсу [148].

Оголошення про проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, які оприлюднені на Єдиному порталі вакансій державної служби, нумеруються з метою ідентифікації відповідної вакансії.

Для забезпечення максимальної прозорості проведення конкурсу на зайняття посад категорії “А” здійснюється відеофіксація процедури проведення конкурсу (тестування, розв'язання кандидатами ситуаційних завдань (у разі їх розв'язання) та їх презентація у передбачених випадках, проведення співбесіди). Відеозаписи публікуються на офіційному веб-сайті НАДС не пізніше ніж протягом наступного робочого дня після завершення відповідного етапу.

Під час проведення конкурсу на зайняття посад категорій “Б” і “В” за рішенням конкурсної комісії може здійснюватися відео- або аудіофіксація, якщо інше не передбачено законом.

Кандидати проходять такі види тестування:

для посад категорії “А” - на знання законодавства та на абстрактне мислення;

для посад категорій “Б” і “В” - на знання законодавства.

Наступний етап селекції кандидатів – це 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 [148].

Третій етап селекції кандидатів – це співбесіда.

Співбесіда проводиться з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу, а також вимозі “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 [148].

Таким чином, відбір кадрів на державну службу має такі технології: залучення (через відкриті джерела інформації про конкурс), тестування, розв’язання ситуативних завдань, співбесіда та прийом на роботу.

Наступний етап відбору кадрів – це 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 [65].

При призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим [65].

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 [65].

Прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, 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 такі ранги:

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "А", - 1, 2, 3 ранг;

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "Б", - 3, 4, 5, 6 ранг;

державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "В", - 6, 7, 8, 9 ранг [65].

Просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу [65].

Наступною кадровою технологією щодо розвитку кадрів державної служби є оцінювання кадрів та ефективності діяльності.

Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з

урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також 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 [65].

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється як основа розвитку кадрів.

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі 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 [150].

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації - програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

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 [150].

Спеціальні програми підвищення кваліфікації - програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування.

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 [150].

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими 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;

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;

депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень [150].

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки [65].

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами 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 [65].

На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Порядок стажування державних службовців визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [65].

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 [65].

Окремим елементом розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління та основою забезпечення кадрової безпеки є мотивація службовців.

Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи.

Заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення) [65].

За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу;
- 3) місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення) [65].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні існує інституційні механізми забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління. Так, систему управління персоналом публічного управління складають: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби.

До основних кадрових технологій, які формують якісний кадровий потенціал системи публічного управління, що є основою забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління є: залучення кадрів, відбір

кадрів, проходження випробувального терміну, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності кадрів, матеріальна мотивація кадрів (рис. 2.2).

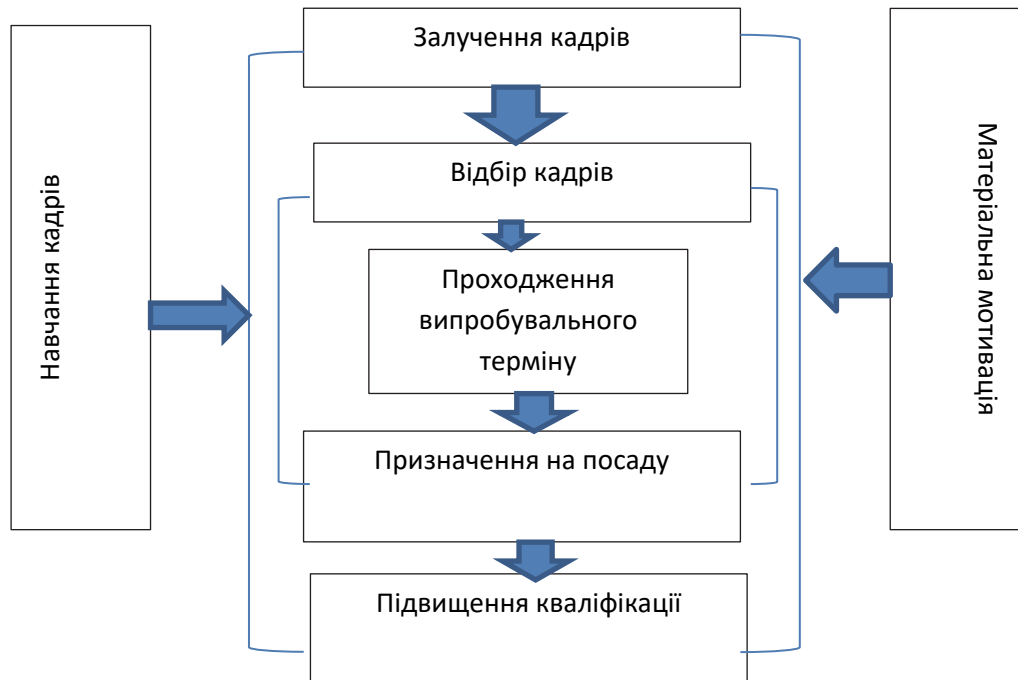


Рис. 2.2. Система кадрових технологій, які формують якісний кадровий потенціал системи публічного управління.

2.2. Сучасні механізми формування кадрової безпеки публічного управління в США та Канаді

США, будучи президентською республікою, мають свої особливості щодо здійснення державної служби та вимог, які покладаються на державних службовців. Зокрема, такі відмінності спостерігаються вже в розподілі влади між трьома гілками: законодавчою, виконавчою та судовою. На практиці це виявляється через функції посадових осіб. Президентська республіка передбачає злиття повноважень голови держави й голови уряду в одній особі – президенті; обрання президента парламентом, який, у свою чергу, потім формує уряд; заборону депутатам бути членами уряду і навпаки. Принцип розподілу влад передбачає й певну взаємодію, у результаті якої не

допускається переважання однієї влади над іншою або за рахунок іншої. Відмінності у розподілі влади між гілками, а також особливості форм державного устрою та правління у США та Україні наведені в таблиці [179].

Законодавче оформлення інституту державної служби США було розпочате у 1883 р., коли був прийнятий закон Пендлтона, що отримав назву "Закон про державну службу". На той час федеральною державною службою визнавалася діяльність посадовців виконавчих, законодавчих та судових органів влади уряду США, за винятком осіб військової служби. До прийняття цього закону призначення на державну службу відбувалося за вказівкою президента, що не захищало урядовців від необґрунтованих звільнень. 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 [218].

Активний розвиток державної служби, наприкінці XIX ст. в США зумовив появу теоретичних досліджень з питань адміністративно-державного будівництва. Для підвищення ефективності діяльності уряду та впорядкування системи управління у 1887 р. майбутній президент США, професор В.Вільсон, розробив модель "адміністративної ефективності". Основним положенням цієї моделі стало запровадження в адміністративно-державному управлінні методів організації та управління з торговельно-економічної сфери, які, на його переконання, були більш раціональними та дієвими. У своїх теоретичних роботах В.Вільсон обґрунтував необхідність високого професіоналізму в системі державного адміністрування, запропонував ввести процедуру відбору державних службовців за критерієм професійної компетентності та успішності.

Наступний етап розвитку теорії адміністративно-державного управління тривав з 1920 по 1950 р. У вищих навчальних закладах США починають вводитися нові навчальні курси, одним із яких став курс з теорії адміністративно-державного управління. Ця подія стала поштовхом до зростання кількості наукових робіт у сфері публічного адміністрування та загалом сприяла вдосконаленню системи державної служби. На сучасному етапі визначальним у законодавчому оформленні державної служби стало прийняття в 1978 р. Закону про реформу державної служби, який регулює діяльність американських чиновників. 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 [27; 169].

Основу організації федеральної державної служби складають три частини (сегмента) службовців: "конкурсні", "патронажні" і "виняткові".

До першої належать особи, надійшли на службу і просуваються по ній у відповідності з принципом "системи заслуг". Набір на відповідні посади проводиться в двох формах - "відкритої" (для посад власне конкурсної служби) і "закритої" (для служб охорони здоров'я, лісового господарства та ряду інших відомств). При відкритому наборі посаду може бути зайнята будь-якою особою, що успішно склали іспит. При закритому, як правило, тільки в порядку кар'єрної служби в даній системі.

До другої - 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) [20, с. 180].

У число третіх ("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) [133, с. 57].

Законодавством виділяються наступні групи службовців:

- 1) кар'єрні державні службовці, просуваються по службі відповідно до "системи заслуг";
- 2) наймані на певний термін (до трьох років);
- 3) наймані на строк дії надзвичайних обставин (але не більш, ніж на 18 місяців);
- 4) 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);
- 5) некар'єрні службовці (займають головним чином "патронажні" посади). Професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку на 18 категорій [87, с. 71].

Перші чотири категорії відносяться до нижчого персоналу адміністративних установ, тобто безпосереднім технічним виконавцям. Вони зайняті найпростішої рутинною роботою, під безпосереднім і загальним наглядом. Їх кількість зазвичай становить 21% від загальної кількості службовців в апаратах адміністративного управління. По своєму матеріальному становищу відносяться до низькооплачуваним працівникам. Середній розмір платні можна порівняти з заробітною платою некваліфікованих робітників приватного сектора [202].

Категорії 5-8 охоплюють службовців, які виконують кваліфіковану роботу, що потребують спеціальних знань і підготовки, а також здібностей до індивідуальної роботи. Це також виконавський технічний персонал, але вищої кваліфікації, що має дипломи вищих навчальних закладів. Вони не виконують ніяких функцій по адміністративному керівництву, а професійна

діяльність проходить під загальним наглядом. Зазвичай їх число складає 31% від загальної кількості державних службовців. По своєму матеріальному становищу відносяться до середньооплачуваних працівників [202].

Службовці 9-15 категорій належать до середнього керівного персоналу, хоча їх діяльність протікає під загальним адміністративним наглядом. Наприклад, службовці 11 категорії повинні бути здатні виносити рішення, 12 категорії - проявляти здатність до керівництва, службовці 13 категорії можуть бути помічниками голів невеликих підрозділів, а 14 - головами підрозділів і бюро. Загальне число таких службовців становить 46% від загального числа службовців. Середній розмір їхньої платні приблизно в два рази вище попередньої групи [202].

Вищим керівним складом апарату державних установ є службовці 16-18 категорій. До їх обов'язків входить планування і керівництво спеціалізованими програмами виключного рівня відповідальності. Як правило, вони очолюють бюро та відділи. Чисельність таких службовців незначна і становить лише 2% загальної кількості службовців. Їх платня в середньому у 8-9 разів перевищує платню службовців перших чотирьох категорій [202].

Згідно § 3132 титулу 5 Зводу законів США до вищого керівного складу належать службовці:

- 1) керівні відомствами або структурними підрозділами органів виконавчої влади;
- 2) відповідальні за реалізацію певних програм чи проектів;
- 3) контролюють, оцінюють або координують здійснення завдань, що стоять перед органами виконавчої влади;
- 4) керівні роботою державних службовців, не віднесених до числа персональних помічників.

Одним з принципів державної служби є рівність можливостей при працевлаштуванні. Однак законодавством встановлені пільгові умови для

низки категорій, в тому числі для ветеранів війни, колишніх військовослужбовців, інвалідів та представників національних меншин.

Слід зазначити, що відбір публічних службовців в США розпочинається на етапі підбору персоналу [27; 169].

Підбір службовців в США здійснюється Управлінням по керівництву персоналом. Управління проводить іспити за встановленими їм програмам, а також екзаменує претендентів на посади адміністративних суддів.

Процедура складання іспиту містить три етапи:

- на першому перевіряють «загальну інтелектуальну підготовленість» кандидата. Йому пропонують відповісти на питання з історії та державного устрою США, економіки, географії, права, міжнародних відносин тощо;
- на другому етапі здійснюють перевірку уміння зрозуміло висловлювати думки англійською мовою - шляхом написання короткого твору на визначену тему;
- на третьому - перевіряють «професійну та функціональну придатність» кандидата, тобто здійснюють перевірку основ спеціальних знань з однієї або декількох спеціалізацій: політичної, економічної, управлінської, юридичної тощо [20, с. 183].

Екзаменаційні вимоги узгоджуються з Управлінням у справах державної служби. Важливою умовою є опублікування переліку вакансій, з яких проводяться іспити на заміщення посад, що формально дає можливість взяти в них участь кожній зацікавленій особі. Випробувальний термін за законом не повинен перевищувати одного року. Після закінчення цього терміну державний службовець зараховується в штат відповідного міністерства або відомства. Кваліфікаційні вимоги встановлюються главою відповідного адміністративного відомства у відповідності з тими нормами, які розробляються Управлінням у справах державної служби. З числа працюючих в адміністративних відомствах службовців створюються комісії з питань прийому на роботу. В їх завдання входить розгляд заяв кандидатів на

зайняття кар'єрних посад. Рішення комісій по кожному з заяв укладаються в письмовій формі.

Проте процедура добору кандидатів на етапі складання іспитів не завершується. Відібраних після цього кандидатів запрошують на цивільну службу на співбесіду, у процесі якої встановлюють їх придатність до практичної роботи в державному апараті. Її проводять досвідчені федеральні чиновники та представники Служби управління персоналом. Крім співбесіди, кандидати вирішують спеціальні ситуаційні завдання, мета яких – оцінка «якості мови, професійної придатності, навичок управлінської роботи, комунікабельності, гнучкості у спілкуванні» тощо.

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 [91, с. 86-88].

Щорічно 97% всіх федеральних службовців проходять оцінку своїх 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) [92].

В Сполучених Штатах Америки система добору кадрів постійно вдосконалюється, зокрема деякі нові форми і методи запозичуються з приватного сектору, де вони себе виправдали на практиці. 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 [92].

У ситуації «відкритої» форми дозволяється прийняття на посади такого рівня будь-якої особи за умови успішного складання нею встановлених для такої категорії посад іспитів – кваліфікаційних тестів. Проте передбачаються

і 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 [5; 20; 92].

Прийняття на державну службу осіб "зі сторони" у разі "закритої" форми допускається лише на посади низького рівня. Призначення осіб на більш високі посади в процесі проходження служби здійснюється відповідно до "кар'єрної служби" в цій системі. Таким чином, незважаючи на деклароване сучасним законодавством США заміщення посад у державному апараті на конкурсній основі при обов'язковому складанні відповідних іспитів, існують і певні винятки з цих правил, про які зазначалося вище. Крім того, для зайняття певних технічних посад (технічних спеціалістів) та у разі заміщення деяких вакантних посад так званого "другого ешелону" складання конкурсних іспитів не здійснюється. Ці посади виключено зі сфери контролю Служби управління персоналом США, наділеної нормотворчими, розпорядчими та контрольними функціями у сфері кадрової політики в державних установах. Це пояснюється більш низькою значущістю технічних посад, порядок зайняття яких розробляється і здійснюється безпосередньо керівниками відомств. Щодо посад "другого ешелону", то вони не мають конфіденційного чи, в службовому розумінні, визначального характеру.

Центральне місце в практиці добору кандидатів на державну службу США займає система складання конкурсних іспитів. У США накопичено майже столітній досвід складання іспитів, який став для американців, на відміну від українських громадян, звичною нормою вступу на державну

службу, а також у разі 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 [5, с. 42].

Таким чином, поєднання різних форм залучення персоналу є ефективним механізмом відбору кадрів в системі публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

Американським законодавством передбачаються такі види зарахування на державну службу:

- тимчасове зарахування на державну службу, яке здійснюється з метою виконання конкретних функцій протягом певного терміну. Це, деякою мірою, незахищені в соціально-правовому розумінні працівники. У будь-який час, без правових наслідків для державних структур, контракт із ними може бути розірваний за попереднім письмовим повідомленням;

- умовно-постійне зарахування на державну службу. Воно здійснюється державними структурами згідно з наявними у них вакансіями після успішного складання кандидатом іспитів і діє протягом 3 років. Це, по суті, випробовування працівника щодо відповідності займаній посаді. У перший рік перебування на посаді здійснюється стажування працівника під керівництвом спеціально виділеного службовця, який після закінчення стажування надає рекомендацію про продовження роботи стажиста чи про доцільність його звільнення. Після успішних 3-х років роботи на посаді, цю особу переводять на постійну посаду державного службовця. Крім того, протягом цих років відносно згаданої особи здійснюється "проста", "поглиблена" або, за необхідності, "спеціальна" перевірка, зокрема стосовно допуску до роботи із секретними матеріалами;

- постійна служба. Вона забезпечує державному службовцю великі соціальні гарантії. Наприклад, після тимчасового відходу від державної служби цій особі не потрібно для повторного вступу до неї знову складати іспити;

- так звана "виключна служба" (Excepted Service) поширюється на ті категорії державних службовців, яких згідно із законом звільнено від необхідності складати іспит. Працівники призначаються на посади наказом керівництва відомства (як от, Агентством національної безпеки, Центральним розвідувальним управлінням, Поштовою службою, Федеральним бюро розслідувань тощо). Робота в таких державних структурах може бути як постійною, так і тимчасовою. Організація і порядок проходження служби в цих відомствах, як, до речі, і в Україні, здійснюються на особливих принципах, а зараховані до них чиновники мають більш привілейований у порівнянні з іншими державними службовцями статус, який проявляється у більш високій заробітній платі та відрізняється більш широким набором соціальних гарантій і пільг [5; 20; 92].

Загальними критеріями оцінки відповідно до § 3392 та 3393 Зводу законів США служать:

- 1) досвід управлінської діяльності;
- 2) успішна участь у програмах підвищення кваліфікації, створених Управлінням у справах державної служби;
- 3) наявність особливих знань і досвіду, які дають підстави вважати, що державний службовець буде успішно поратися з покладеними на нього обов'язками.

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 [169].

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 [169].

Магістр з публічного управління (МПУ) є професійним ступенем з публічного управління, який є частиною програм після- 39 дипломного навчання. Ступінь МПУ розрахований на студентів, які зможуть після закінчення навчання працювати на відповідних посадах виконавчої гілки влади місцевого, регіонального та федерального рівнів, а також у неурядових організаціях та неприбутковому секторі. Основні напрями програми МПУ стосуються ролі, векторів, принципів публічного управління, реалізації публічної політики, взаємовідносин між інституціями виконавчої та законодавчої гілок влади, процедури формування бюджету та фінансового менеджменту, управління кадрами в публічному секторі тощо. Здебільшого навчання МПУ триває два роки і є можливим для випускників бакалаврської програми. Провідними університетами з підготовки магістрів публічного управління є Максвелл Університет м. Сиракузе, Гарвардська школа ім. Дж.Кеннеді, Індіанський університет, Прінстонська школа міжнародних відносин імені Вудро Вільсона, Університет штату Джорджія, Каліфорнійський університет (Беркелі), Канзаський університет, Школа публічної політики ім. Джеральда Р.Форда, Університет Південної Каліфорнії тощо [169].

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. Основними партнерами на цьому напрямі виступають Федеральний виконавчий інститут (Federal Executive Institute) та Школа післядипломного навчання (Graduate School). Цільовою групою для програм Федерального виконавчого інституту є державні службовці середньої та вищої ланок управління. 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 [20; 169].

Школа післядипломного навчання працює з більш широкою аудиторією і пропонує тренінгові курси для державних службовців різного рівня та спрямування. Тематика навчальних програм очного та дистанційного навчання охоплює сертифіковані курси з ведення бухгалтерського обліку, основ аудиту, укладання контрактів, основ податкової політики. Більш загальні курси стосуються кадрового управління, основ адвокатури, управління проектами, аналізу програм та менеджменту, основ підприємництва, навчальних програм з охорони навколишнього середовища, адміністративних 40 процедур тощо [20; 169].

Оскільки Школа післядипломного навчання була створена в 1921 р. як структурний підрозділ Міністерства сільського господарства, після реформування в 1990-ті рр. та отримання незалежного статусу вона зберігала за собою лідируючі позиції в підготовці та перепідготовці управлінських кадрів багатьох урядових та неурядових інституцій. Схожий напрям роботи на місцевому рівні координує Міжнародна асоціація з управління містом та районом (ISMA). Ця організація була створена з метою підтримки професійного управління на місцях та існування стабільних громадських спільнот по всьому світу. На сьогодні членами Асоціації є близько 9 тис. осіб, рішення яких поширюється на більше ніж 185 млн американських громадян. ISMA надає технічну та управлінську підтримку, організовує

тренінги, забезпечує інформаційними ресурсами у сфері оцінки ефективності роботи, етичного виховання та підготовки, розвитку громад, підтримки економічного розвитку, технологій, екологічно сприятливого навколишнього середовища. Партнерами ISMA може бути будь-яке місто, поселення, селище чи містечко, чисельність населення якого перевищує 2,5 тис. осіб [169].

На доповнення до спеціалізованих інституцій з підвищення кваліфікації державних службовців, у США існує низка неурядових організацій та приватних тренерів, які працюють над розробкою навчальних програм схожого спрямування, надають консалтингові послуги 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 публічного управління та менеджменту, а також взаємодії державного та недержавного секторів [202].

Професійна діяльність оцінюється за наступною шкалою: 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 [202].

В американській державній службі існує звичай присвоєння почесних звань "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 [202].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадрову безпеку в системі публічного управління в США забезпечують системою кадрових механізмів відбору та селекції кадрів, розвитку та ротації кадрів, а також системою оплати праці та матеріальними винагородами.

Управління кадрами державної служби Канади регулюється за допомогою таких ключових законів:

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

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

- 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;

- 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 [169, с. 37].

Кожна посада в системі державної служби Канади має так званий рівень для позначення рангу або складності 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. [183, с. 82].

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) [212].

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 [216], в якому знайшли відображення навички лідерства, здібності та характеристики, необхідні на державній службі для того, щоб відповідати викликам сьогодення та майбутнього.

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 нерезультативної 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 [183, с. 83].

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 [162, с. 272–274; 216].

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) [213].

Кваліфікаційний іспит для вступу на державну службу проводиться Канадською школою державної служби (Canadian School for Public Service - CSPS). 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 [209-210].

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:

- доводить рішення Уряду до керівної ланки органів виконавчої влади;

- відповідає за експертну, професійну та позапартійну підтримку політичного керівництва країни всім апаратом чиновників;
- займається підбором кандидатур на посаду перших заступників та заступників міністрів;
- забезпечує експертну та інформаційну підтримку Прем'єр-міністра під час розробки та реалізації пріоритетів політики Уряду;
- відповідає за координацію роботи Кабінету (готує порядок денний, веде протоколи засідань) [208].

Офіс Таємної Ради складається з 16-ти Секретаріатів, які наділені специфічними функціями з метою забезпечення організації та координації діяльності Прем'єр-міністра та Кабінету в цілому. Одним з них є Секретаріат з питань державної служби (Senior Personnel and Special Projects Secretariat), який очолює заступник секретаря Кабінету. Цей орган відповідає за комплектування та діяльність вищої ланки державних чиновників (перші заступники та заступники міністрів, глави федеральних агентств, державних корпорацій), а також здійснює підтримку Секретаря ОТР у розробці та реалізації заходів щодо удосконалення державної служби [208].

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

- управління людськими ресурсами у сфері державної служби;
- визначення потреб державної служби у навчанні;
- підтримка розвитку лідерства;
- встановлення стандартів;
- проведення щорічної оцінки департаментів та агенцій щодо практики управління людськими ресурсами [161].

Закон про модернізацію державної служби Канади 2003 р. визначає CSPS як головний навчальний заклад у сфері державної служби Канади [209-210]. Діяльність школи регулюється Законом про Канадську школу державного управління (Canada School of Public Service Act) [209-210].

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) [170, с. 39].

Навчальні послуги Школи охоплюють такі функціональні сфери, як політика, комунікації, інформаційний менеджмент, менеджмент інформаційних технологій, правове регулювання, менеджмент людських ресурсів, закупівель, матеріалів та нерухомість.

CSPS має тільки одного клієнта – державну службу Канади – та створює свої продукти та послуги на його замовлення таким чином, щоб забезпечити потреби працівників державної служби всіх рівнів виконавчої влади. Навчання в CSPS відіграє важливу роль у кар'єрному просуванні державних службовців Канади.

Основні напрями діяльності CSPS:

- базовий курс для новопризначених;
- підвищення кваліфікації, підготовка на посади вищих керівних кадрів;
- оцінювання державних службовців щодо їх знань та результатів діяльності;
- впровадження державної політики у сфері підготовки державних службовців;
- стратегічне консультування Уряду;
- оцінювання навчальних програм;
- вироблення стандартів;
- акредитація навчальних курсів [170, с. 40].

Усі курси поділені на 6 груп для різних навчальних спільнот: усіх державних службовців (новопризначених), функціональних спеціалістів,

супервайзерів (адміністраторів, контролерів), менеджерів, менеджерів вищої ланки, вищих керівників (старших керівників) [170, с. 39-40].

Державні службовців мають можливість отримати спеціальні професійні знання не тільки в CSPS. Багато міністерств та відомств Канади мають свої власні навчальні програми, а деякі (міжнародних відносин та міжнародної торгівлі, транспорту Канади, людських ресурсів та соціального розвитку Канади, відомство обслуговування кордонів Канади, Королівська канадська кінна поліція) мають тренінгові інститути та центри. Левова частка тренінгів та програм розвитку має місце за контрактами 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) [170, с. 41].

Одним з важливих пріоритетів для Канади був перехід державної служби на контрактну основу. Окреслюючи контрактну політику, Рада Казначейства встановила чотири критерії для впровадження контрактів в державне управління: проходження державної перевірки; забезпечення переваг оперативного розгляду; підтримка стратегічних довгострокових цілей (наприклад регіональний розвиток); відповідність міжнародним торговельним зобов'язанням. На провінційному рівні перехід на контрактну основу зазнав широкої підтримки. 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 [214; 217].

Окремо слід звернути увагу на професійну та високоетичну державну службу в Канаді. "Висока компетентна, безпристрасна і репрезентативна

державна служба, яка спроможна надавати послуги двома державними мовами, у якій призначення на посаду базується на принципах чесності, доступності, репрезентативності і прозорості" - такий стратегічний продукт є метою Комісії з питань державної служби Канади [208]. Етичний кодекс та закони Канади висувають високі етичні та професійні вимоги до кожного державного службовця та депутата. Зв'язок між визначеними державою 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). Під час підготовки в Канадській школі державної служби майбутнім державним службовцям не тільки надають необхідні сучасні знання та навички для професійного виконання службових обов'язків, а й прищеплюють базові цінності державної служби Канади. Кар'єрний розвиток державного службовця залежить від його професійного рівня, що визначається через кваліфікаційні іспити, які проводить Канадська школа державної служби, та оцінці фактичних результатів його діяльності. Завдяки наявності такої чіткої системи канадський державний службовець має стимул для успішного професійного розвитку. Контроль за дотриманням цінностей та стандартів державної служби, який здійснюють незалежні Комісії з питань державної служби Канади та Офіс Комісійонера з питань Конфлікту інтересів та етики, забезпечують високу професійність та політичну нейтральність канадських державних службовців, а також недопущення політичної та економічної корупції. Своїм прикладом Канада показує, як за допомогою механізмів контролю та стимулювання можна сформувати високоетичну та професійну державну службу [208].

Звернемо увагу на впровадження планування як основи забезпечення кадрової безпеки публічного управління.

Так, програма "Зміна" (Programme "La Releve"), яку очолював Клерк Таємної Ради, була скерована на модернізацію управління людськими ресурсами та намагалася відродити державну службу. Таємна Рада управляла

впровадженням процесу "бізнес-планування" та в рамках стратегічного політичного курсу залучала різні департаменти й агентства до розробки своєї річної фінансової звітності (бюджетних планів) за новою методикою. Головна увага приділялася заходам, що мали на меті підвищення результативності та відповідальності. Провінції також втілювали важливі реструктуризаційні програми, що відповідали впровадженню бізнес-планування. Такі плани є доступними для громадськості, кожного року надається звіт про результати досягнення запланованих цілей [164].

До ключових елементів бізнес-планування належать такі:

- декларація щодо бачення майбутнього та стратегічних цілей установи;
- визначення основних видів діяльності установи;
- програми дій у рамках основних видів діяльності установи;
- стратегія відмовлення від неосновних видів діяльності установи;
- стратегії змін програм (у зв'язку з переходом до клієнт-орієнтованої ідеології, упровадженням електронного врядування тощо);
- звітування щодо показників виконання та результатів діяльності установи [165, с. 127].

Основними тенденціями, що виникли внаслідок впровадженням 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");
- 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 [220].

Результати проведених у рамках урядового проекту "Перегляд Програм" (Program Review) змін все ще оцінюються. Хоча зазначені тенденції привели до заснування спеціальних, таких, що самофінансуються,

операційних агентств (наприклад Канадське агентство митних справ та доходів), Канада не пройшла такої радикальної реструктуризації, як це було 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 [220].

Проведений аналіз дає підстави визначити, що основою формування кадрової безпеки системи публічного управління в Канаді є: по-перше, формування інноваційної державної служби з урахуванням сучасних тенденцій та викликів глобалізаційного суспільства; по-друге, реформування та модернізації служби з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; по-третє, формування контрактної державної служби як основи професіоналізації державної служби; по-четверте, постійний розвиток кадрів системи публічного управління та їх оцінювання; по-п'яте, впровадження бізнес-планування в процеси публічного управління та запровадження інноваційних адміністративних послуг.

2.3. Європейський досвід формування кадрової безпеки в системі публічного управління

Державна служба Франції належить до найбільш стабільних та організованих у світі й тому є певним еталоном організації і реалізації державно-службових відносин для сучасної держави. Згідно з французькою доктриною публічний службовець є посадовою особою держави,

який одночасно і уособлює державу, і служить їй. Саме тому державна служба не може ототожнюватися з жодним іншим фахом, чиновники є представниками особливого прошарку населення.

У Франції державними службовцями є всі службовці держави як публічної юридичної особи - її законодавчих, виконавчих та судових органів. Службовці, або чиновники - це особи, які призначаються на постійну посаду, включаються до штату і отримують ранг в адміністративній ієрархії. Крім державної, існує також публічна служба місцевих спільнот [165].

Сутністю французької державної служби є повністю регламентована і закрита система службової кар'єри. Концепція кар'єри, або закритої державної служби, означає те, що правовий статус французького чиновника більшою мірою враховує специфіку його роботодавця - держави, і тому державна служба регулюється нормами не трудового, а адміністративного права і права державної служби як його частини. Це право передбачає існування нерівних сторін, особливий порядок розв'язання трудових спорів, а також додаткові обмеження [132, с. 39].

Така система орієнтована на те, що державний службовець, вступивши на службу, вже не піде з неї до пенсії, поступово просуваючись по службових щаблях. Права чиновників захищає профспілка.

В основі ієрархії посад чиновників - чотири категорії, які включають кілька рангів. Ранги є основним ланцюгом кар'єрної класифікації у Франції, вони дають право на зайняття низки відповідних посад і є важливою гарантією стабільності чиновника. Іноді ранги називають класами. Кожен ранг, у свою чергу, поділяється на ступені. Посада є поняттям, що означає конкретну робочу позицію [156, с. 150].

Чиновництво у Франції формується як спеціальна, відносно замкнута елітарна група, члени якої спеціально відібрані на основі надзвичайно жорстокого конкурсного відбору, вже на етапі базового професійного навчання, одержали спеціальне «державницьке» виховання і певну фахову підготовку (перш за все правову та соціально-гуманітарну) в невеликому

числі елітарних учбових закладів. Більша частина чиновників все своє життя працює в органах державної влади [163, с. 80].

Набір службовців у Франції відповідно до Закону №84-16 від 11 січня 1984 року Про статутні положення стосовно публічної служби держави здійснюється шляхом проведення конкурсу, що організовується відповідно до однієї з викладених нижче процедур або відповідно до їхньої комбінації:

1. конкурси для кандидатів, які мають певні дипломи або можуть підтвердити закінчення певних курсів навчання. Якщо ставиться умова наявності певного диплома, кандидати, які мають професійний досвід, що є основою для кваліфікації, еквівалентної тій, що підтверджується потрібним дипломом, можуть, якщо характер посади це допускає, бути допущені до участі в такому конкурсі;

2. конкурси, до участі в яких допускаються службовці, а також, на передбачених у спеціальних положеннях умовах, агенти держави, військовослужбовці, судові чиновники і агенти територіальних об'єднань та публічних установ, які перебувають на дійсній службі, у відрядженні, у відпустці по догляду за дитиною або на строковій військовій службі, а також кандидати, які працюють у міжнародних міжурядових організаціях. Кандидати, які допускаються до участі в цих конкурсах, повинні мати певний стаж публічної служби, і, якщо потрібно, пройти певне навчання. Для виконання цього положення робота, виконувана в міжнародних міжурядових організаціях, прирівнюється до публічної служби [156, с. 155];

3. крім того, для прийняття в деякі корпуси службовців і на умовах, встановлених спеціальними положеннями про службу, можуть організовуватись конкурси, до участі в яких допускаються кандидати, які можуть довести виконання протягом певного часу професійної діяльності одного або кількох видів, одне чи декілька перебувань на посадах у виборних органах територіальних формувань або одне чи декілька перебувань на посаді керівника асоціації, в тому числі на добровільних засадах. Тривалість роботи на цих посадах або перебування на виборних посадах може братися

до уваги лише в тому разі, коли зацікавлені особи, працюючи або перебуваючи на цих посадах, не мали статусу службовця, судового чиновника, військовослужбовця або публічного службовця. В спеціальних положеннях про статус службовців визначаються характер і тривалість враховуваної діяльності, а також частка місць, які можуть бути зайняті за результатами цих конкурсів, від загальної кількості місць, пропонованих за конкурсами у відповідних корпусах публічних службовців [156, с. 155].

Якщо конкурс або професійний іспит проводяться у вигляді випробувань, одне з них може полягати в демонстрації кандидатом своїх професійних навичок, пов'язаних з посадою, стосовно якої проводиться конкурс або професійний іспит. Ці навички можуть також демонструватись додатково до документів або документів і професійного досвіду в межах відбору кандидатів на посади, де вони використовуються.

Конкурси можуть проводитись на національному рівні або децентралізовано. Повноваження міністрів у питаннях організації конкурсів стосовно підпорядкованих їм осіб можуть делегуватися, на підставі спільної постанови зацікавленого міністра і міністра, відповідального за публічну службу, з урахуванням висновків технічних паритетних комісій, представників держави в регіоні, департаменті, території або заморському територіальному утворенні [163; 211].

Таким чином, забезпечується принцип відкритості конкурсних механізмів при прийомі на публічну службу у Франції.

Для проведення кожного конкурсу складається список, у якому кандидати, визнані членами журі придатними для участі в конкурсі, розташовуються відповідно до їхніх заслуг.

Водночас, складається альтернативний список, який дає можливість, якщо кандидат з основного списку не пройшов конкурсні процедури, замінити його іншим кандидатом. Слід зазначити, що особи, внесені до альтернативного списку мають менше заслуг.

Набір службовців може здійснюватися без проведення конкурсу в таких випадках:

- 1) на виконання законодавства про резервовані посади;
- 2) при наборі до корпусу службовців під час його створення;
- 3) при наборі службовців категорії С, при наданні першого рангу в корпусі службовців, якщо це передбачено спеціальним положенням про статус службовців;
- 4) у разі повного або часткового переведення службовців з одного корпусу до іншого корпусу, який належить до тієї самої категорії [156, с. 164].

Службовці належать до корпусів, у яких встановлено один або кілька рангів, і поділяються, відповідно до рівня набору, на категорії. Ці корпуси об'єднують службовців, які підпорядковуються одному й тому самому спеціальному статуту і мають право на отримання одних і тих самих рангів. Вони поділяються на чотири категорії, які позначаються в ієрархічному порядку літерами А, В, С і Д. Спеціальні статuti визначають місце кожного корпусу в одній з цих категорій.

Кар'єрне просування державних службовців Франції може відбуватися наступними шляхами:

- автоматичне просування, що базується на термінах служби;
- відповідно до принципу мобільності, тобто переміщення державних службовців між різними корпусами та органами державної служби, яке супроводжується кар'єрним підвищенням;
- оцінка після проходження професійного навчання в Національній школі адміністрування (Ecole National d'Administration - ENA);
- переведення за внутрішнім конкурсом (кадровий резерв);
- призначення на посаду за запитом або наказом згори в інтересах служби (наприклад для заслужених державних службовців центральної адміністрації категорії А) [154, с. 138].

Прозорість такого призначення контролює Рада держави та

Конституційна рада, які перевіряють компетентність кандидата, його відповідність функціям посади та вимогам оцінювання.

Французька державна служба є досить розмаїтою за кількістю представлених професій та статусом працівників. Так само вона поєднує в собі різні рівні відповідальності. Це зумовлює потребу в різних формах і видах підготовки кадрів [135].

Вища школа державного управління (Ecole Nationald'Administration - ENA) [135; 156] є найбільш відомою серед професійних навчальних закладів. Вона була створена постановою тимчасового уряду Французької Республіки, очолюваного генералом де Голлем, 9 жовтня 1945 р. на втілення в життя програми Національної ради опору, для демократизації та уніфікації способів підготовки посадовців вищої ланки, а саме:

- уніфікації набору державних службовців для їх підготовки до кар'єри в різних сферах державного управління;

- забезпечення єдиної професійної підготовки для всіх чиновників вищого рівня. Сьогодні головною метою Вищої школи державного управління є набір та навчання людей, які б перетворили державну службу в інститут влади, здатний відповідати зростаючим очікуванням громадян Франції та новим викликам часу [165, с. 359].

Вища школа державного управління - ENA - готує вищі керівні кадри загального профілю. Близько ста майбутніх вищих посадовців усіх міністерств, відібрані на конкурсних засадах (письмові вступні іспити та вступна співбесіда з екзаменаційною комісією), проходять підготовку тривалістю два роки, яка передбачає:

- 3 тижні підготовки до стажування;
- стажування, протягом якого учень несе відповідальність і виконує завдання, які поставили викладачі;
- поглиблені навчальні сесії з вивчення фундаментальних дисциплін, кожна тривалістю 7 тижнів, із використанням досвіду, отриманого під час стажування, та зосередженням на певній тематиці: європейські справи,

місцевий рівень, державне управління [135; 156].

Крім того, ЕНА готує:

- "цивільних керуючих" (управлінці вищого рівня), які обираються через механізми внутрішнього кар'єрного просування і проходять "вищий цикл удосконалення управлінців" тривалістю 7 місяців;

- офіцерів, які залишають військову службу і призначаються "цивільними керуючими" або супрефектами (прим. представник префекта в адміністративному окрузі), проходять "цикл інтеграції офіцерів" протягом 2 місяців. Школа ЕНА надає такі освітні послуги:

- базовий курс для державного службовця;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців вищої категорії;
- оцінювання державних службовців через кваліфікаційний іспит та конкурсний відбір;
- розробка критеріїв конкурсного відбору, які включають вимоги майбутніх посад;
- магістерські програми, які реалізуються спільно з університетами-партнерами;
- наукові дослідження у сфері адміністративних наук;
- організація міжнародних циклів, тематичних курсів - підготовка з європейських питань і підготовка до європейських конкурсів у рамках навчальних курсів Страсбурзького центру європейських студій (CEES) [132, с. 37].

Відповідно до Конституції Французької Республіки (ст. 13, абзац 3) ректора ЕНА призначає Президент Французької Республіки за поданням Ради міністрів. Школа перебуває під стратегічною опікою ГУАДС, але є незалежною, автономною щодо шляхів фінансування та рішень з прийому і працевлаштування. Випускники ЕНА отримують високі посади в Державній Раді, Рахунковій палаті, Головній інспекції фінансів, дипломатичному корпусі, адміністративних судах та апеляційних адміністративних судах.

Підготовку вищих кадрів місцевої державної служби здійснює Національний інститут територіальних студій (Institut national des studes territoriales - INET) [156], в якому навчання триває 18 місяців. Державні службовці середньої ланки можуть пройти підготовку в п'яти регіональних інститутах державного управління (Institut regional d'administration - IRA), які розташовані в містах Бастія, Лілль, Ліон, Мец та Нант. Підготовка високопосадових осіб, які займаються загальноєвропейськими питаннями, здійснюється в Центрі європейських студій (Centre des studes europeennes de Strasbourg - CEES), м. Страсбург [156].

Крім того, у Франції існує 44 спеціалізовані навчальні заклади, підпорядковані різним міністерствам, які готують спеціалістів різних професій державної служби - надають обов'язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації [156].

Сьогодні зростаюче значення приділяється навчанню державних службовців на безперервній основі із наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом всього професійного життя. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища в цілому: адаптації до посади, зміни професійного профілю, набуття нових компетенцій. Угода, датована січнем 2006 р., між міністром бюджету, державних розрахунків і державної реформи та деякими профспілками передбачає:

- визнання "індивідуального права на професійну освіту" для чиновників (в обсязі 20 годин на рік);
- створення "індивідуальної освітньої книжки";
- складання "плану навчання", який міститиме перелік навчальних заходів обов'язкового характеру, а також заходи з підвищення кваліфікації та підготовки до іспитів і конкурсів. Згідно з поставленою метою навчальні заходи поділяються на 4 категорії:
- діяльність з адаптації до робочого місця, метою якого є опанування відповідними функціями;

- навчальні заходи, пов'язані зі змінами професійних профілів усередньостроковий термін;
- заходи, які спрямовані на отримання нових компетенцій у середньо- та довгостроковий період, що мають на меті надати можливість службовцям змінювати функції або навіть організацію роботодавця;
- заходи з індивідуальної підготовки, зокрема для підготовки до екзаменів та конкурсів. Усі "листки щорічної оцінки" (базовий елемент в оцінці державних службовців) містять графу "потреба в навчальних заходах" [182,с .242].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що система забезпечення професіоналізму кадрів публічної служби забезпечують кадрову безпеку системи публічного управління. Плановий розвиток кадрів, їх постійне оцінювання та відбір забезпечують системи публічного управління якісними кадрами, тим самим захищаючи таку систему від непрофесійних та нечесних кадрів.

Наступною системою кадрової безпеки системи публічного управління розглянемо систему публічної служби у Німеччині.

Відповідно до Закону 1985 року до державних службовців у Німеччині належить такі особи: чиновники державного апарату, суді, а також викладачі вищих навчальних закладів, учителі, лікарі, працівники пошти, залізниці, державних банків та ін. Законодавство ФРН класифікує державних службовців на дві великі групи: чиновників і осіб найманої праці (службовців і робітників). Державні чиновники як еліта державної служби зобов'язані дотримуватися традиційних правил професійної бюрократії [156; 157].

Претенденти визначаються за допомогою оповіщення в спеціальних друкованих повідомленнях про наявність вакантної посади. Їх відбір повинен здійснюватися відповідно до придатності, спроможності і фахових здібностей, не беручи до уваги на стать, походження, расу, віросповідання, релігійні або політичні переконання, зв'язки.

Обов'язок на оголошення конкурсу для заміщення посади не стосується

посад державних секретарів, керівників управлінь в федеральних міністерствах і керівників установ, які безпосередньо підпорядковані федеральним міністерствам, а також безпосередніх федеральних корпорацій, публічних установ і фондів публічного права. Стосовно подальших виключень з обов'язку оголошення конкурсу на заміщення посад рішення приймає Федеральний комітет з особового складу державних службовців.

Для підтвердження професійної придатності службовцю в Німеччині надається можливість пройти випробувальний строк, який сукупно не може перевищувати п'яти років. Призначення на публічну службу довічно здійснюється лише після успішного проходження випробувального терміну і досягнення 27-річного віку [157, с. 225-268].

Слід зазначити, що У Німеччині набір на публічну службу виглядає надзвичайно формалізованим. Для того, щоб зайняти постійну посаду в апараті, кандидати передусім повинні скласти два державні іспити перед незалежним журі у складі чиновників та викладачів університету. Із цього правила є винятки, проте навіть успіх на цих двох етапах не веде автоматично до зайняття посади у державному апараті, а лише дає право на зайняття посади. У випадку оголошення вакансії кадровою службою конкретного адміністративного органу, як правило, проводяться співбесіди з претендентами, і аж тоді приймається рішення про призначення.

Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків:

1. Підготовча служба. Успішне проходження першого державного іспиту дає доступ до підготовчої служби, або, як її ще називають, служби до відкликання. Вона характеризується найменшою правовою захищеністю, службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку. Службовець не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну та практичну підготовку до перебування на всіх посадах, що відповідають тому професійному напрямку, з якого він здобуває освіту.

Підготовча служба для службовців простого рівня триває півроку, середнього рівня - 2-2,5 роки, підвищеного рівня - 3 роки, а вищого - 2-2,5 роки. За умови успішного проходження підготовчої служби службовець допускається до складання другого державного іспиту - "кар'єрного" іспиту (Laufbahnprüfung). Якщо він складений успішно, то службовця призначають на посаду за умови наявності одиниці в штатному розписі й бюджетного фінансування. Призначення на посаду надає службовцю інший правовий статус, він переходить на випробувальну службу [156].

2. Випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває, як правило, від одного року в службовців простого рівня до трьох років у службовців високого. Вона характеризується посиленням правової захищеності службовця, яке проявляється в неможливості його звільнення без наявності передбачених законом обставин.

3. За умови успішного проходження випробувальної служби службовець вважається призначеним пожиттєво. Пожиттєво призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років. Цей статус характеризується найвищим рівнем правової захищеності та визначає правила перебування в публічно-правових відносинах [157].

Кар'єра публічної служби Німеччини відповідного рівня передбачає вступні посади, на які відбувається перше призначення службовця та які віднесено до найнижчої для кожного рівня служби групи оплати. Кар'єрне зростання службовця здійснюється шляхом послідовного зайняття посад за результатами атестації або за участю в конкурсі. У федеральній службі Німеччини для підвищення ролі оцінки атестації введено квотування: найвищі бали може отримати лише 15% атестованих, а наступні вищі бали - 35% [157].

Посадова модель публічної служби повністю організовується виходячи з короткострокових потреб у персоналі. Набір проводиться на конкретну посаду, а не до номенклатурної групи, професії чи будь-якої іншої групи, яка дає можливість бути призначеним на певну кількість посад. Робота в

державному органі прирівнюється до праці за будь-якою іншою професією. Службовець не повинен реалізовувати свій професійний потенціал лише в рамках публічної служ- 541 би, він може вільно переміщатися між приватним і державним секторами. Але це не означає, що він не має можливості зробити кар'єру в системі посадової служби. Приклад Нідерландів показує, що кар'єра і служба за наймом не виключають одна одної. Там службовець може зробити кар'єру, послідовно заміщуючи різні посади. Головну відмінність між двома системами можна стисло виразити формулою, за якою у "найманій системі просування державного службовця є проблемою індивіда, тоді як у кадровій системі воно є справою адміністрації" [135].

У найманій державній адміністрації також існує можливість внутрішнього набору, за яким вакантна посада може бути заміщена публічним службовцем. Формальності, пов'язані з призначенням за внутрішнім набором, не дуже численні, оскільки особова справа службовця вже перебуває в адміністрації, але цей службовець не має жодної переваги перед зовнішнім кандидатом і керівник служби, призначаючи певну особу на вакантну посаду, не зобов'язаний вивчати кандидатури державних службовців спочатку. Він може прийняти на службу особу яка не працює в адміністрації, якщо вважає її професійно більш придатною. У посадовій публічній службі загальний стаж роботи в державному і приватному секторах відіграє певну роль не тільки під час призначення службовця на вакантну посаду, але й у визначенні розміру посадового окладу [157].

Кожна посада відповідає наперед установленій шкалі оплати, що зростає з вислугою років. Виходячи з цього службовці, посідаючи однакові посади, можуть мати різний посадовий оклад, оскільки в них різний стаж роботи. Таким чином, характерними елементами посадової моделі публічної служби є трудові відносини на основі контракту, призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи [157].

Зважаючи на ці характеристики, здавалося б, що за посадової моделі публічної служби існування спеціального статуту для публічних службовців є неможливим. Однак, як свідчить досвід Нідерландів, наявність статуту публічних службовців не відносить автоматично публічну службу певної країни до кадрової моделі.

Державна служба в Німеччині будується на принципах кар'єрного зростання (Laufbahn) за групами посад [156-157].

У Німеччині в державній службі існує чотири рівні кар'єри:

проста служба (Einfacher Dienst), окладні групи А 2 - А 5, частково А 6;

середня служба (Mittlerer Dienst), окладні групи А 5 - А 9; • підвищена служба (Gehobener Dienst), окладні групи А 9 - А 13;

вища служба (Höherer Dienst). До рівня "Вища служба (Höherer Dienst)" належать державні службовці і судді, які обіймають посади за окладними групами А 13 - А 16, В, С, R. Як правило, до цієї категорії належать особи, прийняті на державну службу після закінчення університетського навчання та складання двох складних державних іспитів. Їх діяльність регулюється федеральним законом службовців (Das Bundesbeamtengesetz - <http://www.beamtengesetz.de/>), законами земель (Länder) та численними декретами) [157, с. 228].

Крім того, кожний кар'єрний напрям регулюється своїм законодавчим актом (наприклад кар'єра на федеральному рівні через Bundeslaufbahnverordnung).

Державний службовець не наймається на роботу за трудовим договором, а призначається на посаду (за наказом, розпорядженням чи спеціальним актом), відповідно він не може звільнитися (розірвати трудовий договір), а лише має право подати прохання про відставку. Основною передумовою для вступу на вищу службу є закінчена вища освіта університету, технічної вищої школи чи гуманітарної вищої школи (перший державний екзаме́н, диплом, магістр) чи складання спеціального екзаме́ну [20].

Диплом про закінчення вищої професійної школи не є достатньою

передумовою для вступу на вищу службу. Навчання до вищої служби проходить у формі стажування (Referendariat), дворічної підготовчої служби. Під час навчання службовці отримують оклад, менший від посадового. Після закінчення дворічного стажування службовець проходить випробувальний період терміном три роки (в окремих федеральних землях цей період може бути скороченим). Деякі кар'єрні напрями передбачають не дворічну підготовчу службу, а відповідний державний екзамен (наприклад другий державний екзамен у юристів). Лише після закінчення випробувального періоду службовець призначається на посади вищих державних службовців [93, с. 141].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадрова безпека системи публічної служби ґрунтується на принципах розвитку кадрів, визначення їх ролі та місця в системі публічного управління, постійний їх моніторинг та ротація.

Наступною проаналізуємо систему кадрової безпеки публічного управління в Італії.

Законодавством Італії передбачені два способи заміщення посад державних службовців - відкритий конкурс і призначення на підставі вільного розсуду адміністрації. Відповідно до статті 20 рамкового Закону «Про державну службу» № 93 Конкурс полягає в об'єктивній оцінці чеснот кандидатів шляхом вивчення їхніх документів і (або) за допомогою відбірних іспитів або екзаменів із проходження курсів теоретико-прикладного характеру щодо підбору й підготовки створюваних з метою одержання професійних знань необхідних для службовців даної кваліфікації [16; 154].

Державні службовці поділяються на постійних (або кадрових), яких у загальній кількості службовців приблизно три чверті, і непостійних (або службовців за згодою), що становлять чверть усього персоналу працівників державного апарату. Всі кадрові службовці, тобто чиновники, поділяються на п'ять груп: адміністратори, фахівці, виконавчий, допоміжний і спеціальний склади. До адміністраторів відносять чиновників-керівників з

адміністративними функціями. До фахівців належить цілий ряд найрізноманітніших службовців: науковці, інженерно-технічний склад, експерти, перекладачі, землепорядники, консультанти, бібліотечні службовці, бухгалтери, тощо. До виконавчого складу належать помічники, діловоди, інспектори, господарські, складські та інші службовці, до допоміжного - реєстратори, техніки, охоронці, дрібні службовці за дорученням. У спеціальний склад включені деякі категорії периферійних службовців трьох міністерств - внутрішніх справ, фінансів і казначейства: начальники спецслужб, інспектори, наглядачі, ревізори та ін. Кадрові службовці отримують чини за класами. В цілому для службовців установлено 8 рівнів професійної кваліфікації [15, с. 54].

Залежно від того, чи можуть брати участь у конкурсі всі бажаючі або службовці лише конкретної адміністрації, розрізняють внутрішні й зовнішні конкурси. Крім цього виділяють загальні й обмежені конкурси, у яких можуть брати участь лише кандидати, що відповідають певним вимогам. Оголошення про проведення конкурсу публікується в «Офіційній газеті Республіки». У ньому вказуються вимоги, необхідні для участі, способи й строк подання документів, кількість місць, що заміщаються, строк подання документів.

Порядок проведення конкурсу повинен забезпечувати його своєчасність, економічність, швидкість; якщо буде потреба використовуються автоматизовані системи, а також децентралізований відбір службовців однієї й тієї ж кваліфікації, у тому числі в різних установах [154, с. 207].

Характерною рисою конкурсу в Італії є виділення етапів проведення. На першому комісія розглядає допустимість прийняття документів тих або інших учасників, на другому - оцінює відповідність кандидатів пропонованим вимогам, на третьому - складає таблицю результатів, яка надається тій адміністрації, що оголосила конкурс. Заміщення посади здійснюється шляхом видання акту адміністрації (як правило, для керівного складу потрібне попереднє рішення Ради Міністрів). Закон не вимагає, щоб

державний службовець офіційно заявив про вступ на посаду, разом з тим відмова переможця конкурсу принести присягу автоматично припиняє відносини між цією особою й адміністрацією. Особа вважається остаточно прийнятою на службу після закінчення іспитового терміну, однакового для працівників однієї й тієї ж кваліфікації незалежно від адміністративної підпорядкованості установ [79, с.183].

Альтернативною «елітарній» є так звана «відкрита», «демократична» модель формування державної служби. Вважається, що до такої моделі належить американська. Тут немає жорстокої монополії одного – двох учбових закладів на підготовку кадрів державної служби. Державна служба комплектується випускниками самих різних учбових закладів з різним профілем базової фахової підготовки. Випускники жодного учбового закладу не мають будь-яких формальних привілеїв чи обмежень для участі в конкурсах на заміщення вакантних посад в державному апараті [156, с. 37; 211].

Хоча для заняття більшості посад вистачає університетського диплому, після свого призначення чиновник повинен пройти професійну підготовку. З цією метою в низці вишів в останні роки створені факультети післядипломної підготовки управлінського персоналу. Крім того, підвищення їх професійної кваліфікації кадрів державного апарату здійснюється на курсах, організованих Національною школою державного управління (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione - SSPA), яка підзвітна Раді міністрів Італії [20; 156].

Будучи головним центром підготовки та перепідготовки кадрів державного управлінського апарату, Національна школа координує роботу галузевих шкіл і курсів, а також організовує прикладні дослідження в галузі управління. Навчання у Національній школі триває 2-3 роки. Головні предмети - політичні та адміністративні науки. У навчанні чиновників, що мають досвід з практичної роботи, велике місце займає вивчення зарубіжного досвіду, ознайомлення з управлінськими проблемами та методами їх

вирішення за допомогою останніх досягнень науковотехнічного прогресу [165].

Підготовка, що здійснюється Національною школою, передбачає, крім навчальної та дослідницької діяльності, стажування в інших італійських адміністраціях, міжнародних організаціях та установах, громадських та приватних компаніях та інститутах. Навчання в Національній школі є престижним для кандидатів на заміщення посад в державних органах влади, оскільки після її закінчення випускники можуть відразу посісти посаду вищого рангу. Основна програма Національної школи поєднує теоретичну підготовку - в основному в організаційній соціології - та практичне навчання, пов'язане з вирішенням великої кількості практичних проблем. Після закінчення Національної школи студенти повинні скласти підсумковий іспит. Залежно від його результату випускник може обрати майбутнє місце роботи. Подати заявку на навчання можуть студенти, представники італійського чи іноземного уряду або керівники приватного сектору. Національна школа активно сприяє створенню командного духу в рамках основних навчальних програм. Випускники Національної школи створили асоціацію, метою якої є поширення інновацій у державному управлінні. Крім того, навчальний процес у цьому закладі включає не лише підготовку кадрів, а й проведення практичних досліджень із партнерськими інститутами як в Італії, так і за кордоном. Національна школа відіграє стратегічну роль у процесі модернізації італійської державної служби, готуючи стратегічні ініціативи з підготовки кадрів для вищого корпусу державних службовців та посадових осіб [156].

З цією метою Національна школа видає щорічні програми із визначенням основних освітніх цілей і найважливіших навчальних проєктів, які вона планує розвивати в наступному році. На базі Національної школи були створені центри, до роботи яких можуть долучатися протягом всього року державні службовці із різних інституцій. Такий центр слугує місцем навчання та аналізу існуючих проблем у сфері державного управління, а

також платформою для обговорення нових ініціатив у галузі підготовки державних службовців. Часто чиновники управлінських структур економічного спрямування вдосконалюють свої знання в загальнонаціональних державно-приватних центрах перепідготовки управлінських кадрів [70, с. 67].

Таким центром є, наприклад, заснований у 1952 р. у Турині Інститут післядипломної підготовки організаторів виробництва. Цей інститут є великим навчальним і дослідницьким центром з проблем управління виробництвом. Диплом Інституту післядипломної підготовки або здобутий після навчання вчений ступінь відкривають широкі можливості для заняття високих посад у державному апараті. Підготовка державних службовців в Італії здійснюється в рамках урядової директиви 2001 р., яка вимагає запровадження безперервного навчання з метою стимулювання якісних змін у сфері державних послуг. Сьогодні навчання, яке проходить державний службовець, має бути зазначене в його резюме та опубліковане у міжвідомчій базі даних. В таких умовах керівництво державних органів влади має додаткові стимули для заохочення своїх співробітників до проходження навчання [15].

Таким чином, Італія забезпечує систему підготовку службовців, спрямовану на надання практико-орієнтованих знань та навичок.

Розглянемо модель системи публічної служби в Швейцарії.

У Швейцарії не існує рамкового закону про чиновників, тобто нормативного акта, який визначає правові норми як для федеральних органів, так і для кантонів. Кантони передали до компетенції громад вирішення питань з облаштування державної служби та комплектування персоналу управління. У кожному кантоні діють особливі публічно-правові норми, які регулюють визначене коло питань. Законодавство про державну службу Швейцарії складається з федерального законодавства, кантонального та нормативних актів громад. На рівні Швейцарської Конфедерації (союзних органів) зміст публічно-правових службових відносин досить детально

регламентований у Законі про чиновників від 30 червня 1927 р., який діє до сьогодні. Всупереч своїй назві, цей Закон регулює не тільки службово-правові відносини федеральних чиновників, а й деяких інших службовців. Він отримав ґрунтовне тлумачення в постановах бундесрату – федерального уряду Швейцарії. При цьому правовий статус різних категорій персоналу (службовців) встановлюється у відповідних постановах і положеннях [171, с. 36].

До них, наприклад, відносять такі документи:

Положення про чиновників, що діє для чиновників органів центрального управління, а також для федеральних (союзних швейцарських) судів (Положення про чиновників № 1). Положення цієї постанови не поширюється на чиновників департаменту закордонних справ, для яких діє особливе Положення про чиновників (№ 3) від 29 грудня 1964 р.;

Положення про чиновників (№ 2) від 15 березня 1993 р., яке регулює службові відносини чиновників швейцарської федеральної (союзної) залізниці, а також управління пошти і телеграфу;

Положення про службовців (осіб, які не мають особливого статусу чиновників) діє для загального персоналу швейцарського союзного управління за винятком союзної залізниці, пошти і телеграфу [178].

Крім того, для спеціальних категорій службовців Конфедерації існують інші положення, що діють, наприклад, для генеральних секретарів і керівників інформації міністерств, для помічників керівників міністерств, для професорів федеральних технічних шкіл, для вищих офіцерів та інструкторів у армії тощо.

У результаті вступу чиновника на службу в різні органи державної влади (федерації, кантонів, громад) формується особливі правові відносини, які супроводжуються встановленням для чиновників прав, обов'язків, посадових повноважень, правових обмежень, заборон. Таким чином, разом із згодою на призначення чи участю у виборах чиновники надають принципову

згоду на встановлення для них у майбутньому конкретних обов'язків, правових обмежень і заборон.

Державні службовці Швейцарії мають такі права [15, с. 37]:

право на грошове утримання, яке складається з основного посадового окладу та додаткових виплат; п право на соціальне забезпечення (забезпечення по старості, пенсійне забезпечення, страхування в різних випадках);

право на відпустку;

право на підвищення професійної кваліфікації;

право на просування по службі, на отримання вищої посади і чину;

право на участь в управлінні і на прийняття рішень; п право на отримання після закінчення служби посвідчення про те, що чиновник перебував на державній службі [132].

Розмір грошового утримання залежить від рівня і градації грошових окладів, визначених у Федеральному законі про чиновників та в законодавстві відповідного кантону. Публічні посади розмежовуються на класи із відповідною оплатою праці, кожен з яких, у свою чергу, поділяється на різні ступені. Законодавство Швейцарії гарантує однаковий посадовий оклад для жінок та чоловіків, які виконують повноваження за однаковими посадами. Встановлений для чиновника посадовий оклад у процесі проходження служби може змінюватися. Просування по службі пов'язане з підвищенням грошового утримання чиновника. Можливим є збільшення посадового окладу при підвищенні продуктивності та якості управлінської праці чиновників. Щорічний посадовий оклад може змінюватися у разі зростання споживчих цін на товари (при зміні рівня життя) [156].

Обов'язки державного службовця, що пов'язані із здійсненням завдань і функцій відповідно до посади, називаються службовими обов'язками. Службовим обов'язком чиновників є обов'язок виконувати завдання по посаді, загальні розпорядження, індивідуальні службові вказівки, накази керівних органів, проявляти дбайливість, обачність і сумлінність на службі.

Під час виконання службових повноважень (особливо керівних функцій) чиновник зобов'язаний дотримуватися встановленого порядку діяльності і службової дисципліни. Це вимагає коректної поведінки стосовно колег, керівника та громадян (третій осіб). Службовим обов'язком вважається перебування на службі протягом встановленої тривалості робочого дня. Чиновникам заборонено займатися на службі особистими справами або виконувати іншу приватну роботу [15, с. 40].

Для деяких категорій державних службовців встановлений обов'язок певного місця проживання з метою забезпечення правильного й успішного вирішення завдань у рамках реалізації своїх обов'язків. Таке положення встановлюється для небагатьох категорій службовців. Визначення конкретного місця проживання необхідно, наприклад, для чиновника, що працює в поліції або пожежній охороні. Іншим важливим службовим обов'язком є дотримання службової таємниці. Порухення цього зобов'язання тягне за собою кримінальну відповідальність [171, с. 39].

Чиновники і службовці зобов'язані дотримуватися принципу вірності державі (органам публічної влади), який є важливим і в рамках неслужбової поведінки (тобто за межами службових відносин). При заміщенні посад державних службовців головним критерієм оцінки виступають ділові якості кандидата. До виборних органів державної влади обирається тільки та особа, яка буде краще за інших претендентів виконувати службові завдання, функції та повноваження. При вступі на державну службу враховуються, насамперед, фахові знання, професійна підготовка, готовність до належного виконання посадових обов'язків. Відповідність таким вимогам необхідно підтверджувати документами про шкільну або професійну освіту, посвідченнями про складені іспити. Крім того, кандидати повинні мати схвальні відгуки про свою попередню діяльність, що зазначається у відповідних характеристиках. Важливою є здатність і бажання претендента спільно працювати з колегами, керівниками, а також із зовнішніми суб'єктами, наприклад із громадянами. Протягом усього періоду службової

діяльності державні службовці повинні бути готові до можливої перевірки якості виконання ними посадових обов'язків. За таких умов чиновникам може бути запропоновано в будь-який час (особливо при просуванні по службі або при переході на іншу посаду) перездати кваліфікаційний іспит [16].

Провідною інституцією в системі професійного навчання державних службовців є Інститут підвищення кваліфікації в галузі державного управління (Institute for Advanced Studies in Public Administration – IDHEAP). IDHEAP є незалежною фундацією, яка у своїй роботі тісно співпрацює із Лозаннським університетом і Швейцарським федеральним технологічним інститутом у Лозанні. Цільовою групою, що проходить підготовку в Інституті підвищення кваліфікації в галузі державного управління, є представники органів влади та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі. В Інституті розробляються також професійні тренінги для членів адміністративних органів. На основі Федерального закону про фінансування університетів надається фінансова підтримка діяльності IDHEAP з боку Федерації. Разом із викладацькою діяльністю IDHEAP проводить дослідження та консультації з питань державного управління. З метою підвищення якості науково-дослідницьких робіт та ролі докторантури у сфері публічного адміністрування IDHEAP стала одними із ініціаторів створення Швейцарської мережі публічного адміністрування, діяльність якої спрямована на зміцнення співробітництва між університетами м. Берн, Лозанни та Лугано [171, с. 41].

Створення Інституту підвищення кваліфікації в галузі державного управління було ініційоване Енріко Біньямі, колишнім членом Ради директорів компанії Нестле та засновником Міжнародного інституту розвитку менеджменту, який прагнув запровадити на базі IDHEAP швейцарський диплом магістра із публічного управління. На сьогодні навчальні програми Інституту затверджені на рівні конфедерації, а диплом магістра з публічного управління отримав акредитацію Європейської

асоціації з акредитації з публічного адміністрування. Навчальна підготовка слухачів в IDHEAP здійснюється в рамках основних програм: магістратура з публічного управління, а також публічного менеджменту та політики, докторантура з публічного управління, короткі тренінгові програми [70, с. 213].

Навчання в рамках магістерської програми з публічного управління розраховане на досвідчених представників публічного сектору, які можуть навчатися за обраним напрямом як на очній (1 рік), так і на за очній формі (2-3 роки). Схожу структуру має і навчання в рамках магістерської програми з публічного менеджменту та політики, базою якого виступають міждисциплінарні курси, які розробляються при врахуванні проектних дослідженнях слухачів, зроблених ними в рамках їхньої основної роботи. Підготовка за цим напрямом відзначається більшим практико-орієнтованим характером. Магістерська програма з публічного управління – це гнучкий, міждисциплінарний курс для діючих чи майбутніх службовців публічного сектору. За програмою навчаються слухачі, які планують свою кар'єру в організації, діяльність якої пов'язана із публічним сектором. Навчальна програма складається із базового курсу (6 основних модулів на 6 днів: по 1 дню протягом навчального року), 3 варіативні курси по 12 днів, які обираються із списку 18 курсів, а також написання наукового дослідження до 100 сторінок, яке міститиме проектне, міждисциплінарне дослідження, здійснене слухачем під керівництвом професора IDHEAP або зовнішнього фахівця. Навчання включає роботу в групах (аудиторні та он-лайн уроки), тренінги, практичні заняття (під час яких слухачі повинні працювати над розв'язанням конкретних проблемних питань) та проведення досліджень [70, с. 215].

Навчальні курси в IDHEAP пропонуються французькою мовою, хоч в найближчій перспективі планується викладання частини курсів МПУ англійською мовою. Двома іншими робочими мовами під час проведення занять є німецька та англійська. Наукові роботи та дисертації студенти

можуть готувати французькою, німецькою, англійською та італійською мовами. Середній вік випускників становить 37 років з пропорцією 66 : 34 у представництві жінок та чоловіків. Для більшості студентів навчання в Інституті є другою вищою освітою, оскільки 80% випускників уже мають перший диплом про вищу освіту у сфері політичних, гуманітарних наук, економіки та права [156].

Головними партнерами IDHEAP виступають швейцарські та міжнародні установи, які спеціалізуються на публічному управлінні. Поміж міжнародних партнерів надійність та послідовність у співробітництві продемонстрували Школа політичних досліджень Ендрю Янга Університету штату Джорджія (США), Німецький університет адміністративних наук, Національна школа державного управління в Квебеку (Канада), Національна школа адміністрації Португалії. Виокремлюючи швейцарських партнерів IDHEAP, варто відзначити Центр компетенцій державного управління університету м. Берн, Інститут управління некомерційними організаціями університету кантону Фрібург, Женевський університет, Лозаннський університет, Вище педагогічне училище, Швейцарський федеральний інститут технології в Лозанні, Швейцарський федеральний інститут професійного навчання та підготовки. У кооперації із партнерами IDHEAP надає консультативну експертизу у сфері публічного управління, підтверджуючи свою лідируючу роль як одного із головних національних центрів міждисциплінарних фундаментальних та прикладних досліджень, а також незалежної наукової інституції в національній та міжнародній мережі досліджень публічної політики [72].

Поряд із Інститутом підвищення кваліфікації в галузі державного управління, який займає центральне місце в системі підготовки кадрів для державних органів влади, підвищенням кваліфікації службовців займається Федеральне управління кадрів, яке розробляє принципи та інструменти управління людськими ресурсами на рівні Конфедерації. Така діяльність Федерального управління кадрів спрямована на підготовку відповідних

фахівців, які змогли швидко реагувати на нові виклики при реалізації ними владних повноважень. Основним продуктом роботи у сфері кадрової підготовки виступають програми професійної підготовки, експертні довідки для департаментів та їхніх агенцій при імплементації політики управління кадрами [87; 171].

Основою формування кадрової безпеки у Швейцарії є дотримання принципу вірності державі (органам публічної влади), який є важливим і в рамках неслужбової поведінки (тобто за межами службових відносин), а також розгалужена система розвитку службовців.

Проаналізуємо систему публічної служби в Іспанії як основи забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

У січні 1990 р. королівським декретом був затверджений Генеральний регламент заміщення посад і просування по службі цивільних чиновників державної адміністрації. Цей акт регламентує загальний порядок відбору державних службовців, проте його дія не поширюється на викладацький і науково-дослідний склад, охорону здоров'я, заміщення посад у Міністерстві оборони і Міністерстві внутрішніх справ та за кордоном [172, с. 31] .

Для цих категорій службовців видаються спеціальні норми.

В Іспанії існує два способи заміщення посад:

конкурсний відбір для заміщення посад кадрових чиновників; ·
вільний відбір для заміщення вищих посад.

Оголошення про заміщення посад публікується в Boletín Oficial de Estado ("Державний журнал") [172].

Відомості про звільнення або прийом на службу до державної адміністрації мають бути внесені до центрального реєстру персоналу протягом трьох днів. Державна канцелярія публічної адміністрації за ініціативою департаментів міністерств визначає вихідні позиції для оголошення конкурсу.

В оголошенні дається перелік робочих місць, вимоги, необхідні для їх заміщення, вказується склад комісії за оцінкою кандидатів. Кожне

міністерство приймає рішення про заміщення посад у своїх підрозділах або підлеглих органах. До складу комісії за оцінкою кандидатів входять не менше п'яти членів, визначених тим підрозділом, який оголошує конкурс, проте як мінімум один член комісії визначається тим міністерством, у підпорядкуванні якого перебуває персонал. Також до складу комісії можуть входити представники профспілкових організацій і Державної канцелярії публічної адміністрації. Члени комісії повинні обіймати посади не нижче за тих, які підлягають заміщенню [156; 172].

Брати участь у конкурсі можуть державні службовці незалежно від місцезнаходження їх робочого місця і підлеглості їх служби. Проте необхідною умовою є те, щоб на займаній посаді ця особа відпрацювала не менше двох років з тим, щоб претендувати на зайняття нової посади. Вільний відбір кандидатів - прерогатива міністрів і державних секретарів, у чиєму підпорядкуванні перебуває той або інший департамент. У цьому порядку заміщаються такі посади, як: заступник генерального директора, територіальні або провінційні представники або директори, уповноважені департаментів 28 міністерств. При цьому також дається відкрите оголошення про заміщення посади, в якому, крім звичайних реквізитів, вказуються ще і додаткові вимоги. Заяви кандидатів протягом 15 днів після публікації оголошення направляють у той орган, який оголосив конкурс. Чиновники, призначені в такому порядку, можуть бути звільнені на розсуд адміністрації [15].

В Іспанії виділяють чотири рівні державної служби:

центральна адміністрація;

адміністрація регіональних автономних співтовариств;

місцева адміністрація;

адміністрація напівнезалежних агентств і підприємств, що перебувають у державній власності.

Статус центральної адміністрації визначається в Законі про організацію центральної адміністрації 1983 р. Статус адміністрації регіональних

автономних утворень і місцевої адміністрації буде розглянутий нижче, проте спинимося на найбільш важливих аспектах. Як відомо, Уряд направляє в область свого представника, статус якого визначається Законом від 16 листопада 1983 р. Представник призначається на посаду королівським декретом за пропозицією голови Уряду. Він керує діяльністю цивільних губернаторів і всієї адміністрації держави, розташованій на території автономії, а також координує її діяльність із діяльністю адміністрації області. У зв'язку з утворенням регіональних співтовариств були зроблені певні перетворення в адміністрації держави. Ці питання регламентувалися в Законі про автономний процес 1984 р. [156, с. 56-57].

Адміністративна реформа здійснювалася на основі наступних критеріїв:

реорганізація служб департаментів міністерств з урахуванням процесу автономізації;

скасування зайвих структур або перетворення їх в органи координації, планування, інспекції і документації;

зміна структури периферійної адміністрації держави.

Була здійснена передача областям периферійних служб держави з питань, делегованих до компетенції регіональних співтовариств, а також переведення в їх підпорядкування чиновників, які перебувають на службі в цих органах. Ці державні службовці зберігали своє економічне становище, а також можливість просування по службі і здійснення професійної діяльності [135].

Інституційна адміністрація представлена на пів незалежними агентствами і державними підприємствами. Вони мають певну самостійність, хоча залежать безпосередньо або опосередковано від департаментів Уряду і створюються повністю або частково на засоби державного бюджету. Діяльність таких агентств регулюється публічним правом, вони є частиною державної адміністрації, хоча і не належать до центрального апарату. Підприємства, що перебувають у державній власності, - суб'єкти частки

права, є одним із різновидів приватних компаній, проте їх капітал, повністю або частково, є державною власністю. Особи, зайняті на державній службі, поділяються на кадрових чиновників і звичайних службовців [132].

Державні службовці поділяються за корпусами.

Корпус - це група державних службовців, які відбираються відповідно до однакової процедури, мають однакову професійну підготовку і займають посади із схожими повноваженнями. Кадрові чиновники класифікуються за розрядами з урахуванням двох критеріїв - рівня освіти і міри складності завдань, які вони виконують, місця в ієрархії посад державної адміністрації. Усього існує 30 розрядів [132].

Для отримання 4 розряду необхідним є атестат середньої школи, 8 - диплом технічної школи, 10 - диплом університету. Розряд також залежить від класу або групи, до якої належать службовці.

Службовці, які належать до групи А, отримують розряди з 20 по 30. Вони зобов'язані забезпечити приведення адміністративної діяльності у відповідність із загальною політикою Уряду, готувати урядові законопроекти і рішення, розробляти інструкції, необхідні для їх здійснення.

Службовці групи В отримують розряди з 16 по 26. Вони ведуть поточну роботу, а також виконують деякі спеціальні обов'язки, що вимагають адміністративних знань і досвіду. Група С включає фахівців, які отримують з 11 по 22 розряди, а групи D і E - допоміжний персонал, який отримує розряди з 9 по 18 і з 7 по 14 відповідно [172, с. 34].

Оскільки система державної служби Іспанії є закритою моделлю (поєднання системи та системи позицій), встановлена спеціальна підготовка держслужбовців та публічної підготовки. Однак існують також і приватні інститути, які з-поміж своїх академічних спеціальностей мають навчальні курси для державних службовців (дипломи магістрів чи інші рівні вищої освіти). Такі приватні навчальні заклади (бізнес-школи, університети тощо) співпрацюють з інститутами підготовки держслужбовців з метою підвищення

про- 30 фесійності державних службовців шляхом деяких інструментів, таких як, наприклад, публічні договори, контракти, конвенції тощо.

Підготовка державних службовців є децентралізованою, тому кожна адміністрація має факультет для надання підготовки окремому публічному органу підготовки державних службовців. Фактично кожна адміністрація автономіїмає свій інститут державного управління.

Центральні органи мають Національний інститут державного управління (INAP), який є автономним органом, що відповідає за підготовку управлінців та держслужбовців для центральних органів влади. Інститут такожпідтримує дослідження та вивчення діяльності центрального уряду, а також підтримує співпрацю з іншими національними та міжнародними навчальними закладами [132; 135].

Головні функції, покладені на INAP, розділяються на п'ять категорій: відбір персоналу, надання підготовки, навчання, публікації та міжнародні відносини. Крім цього, Інститут проводить багато різноманітних навчальних та академічних заходів, здійснює міжвідомчу співпрацю та поширює інформацію про державну політику та управління шляхом проведення семінарів, конференцій і зустрічей, які мають на меті знайти відповіді для вирішення нагальних викликів для державної служби [135].

До системи закладів публічної підготовки також входять університети (публічні та приватні) та бізнес-школи. Ці установи старанно співпрацюють із закладами публічної підготовки з метою удосконалення професійної публічної підготовки. Зрештою, головні місцеві ради мають, в основному, власну адміністративну службу, яка має на меті надання своїм власним службовцям базове навчання з допомогою співпраці з регіональними публічними школами [135].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що основою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління в Європейських країнах є:

по-перше, забезпечення професіоналізації державної (публічної служби) через запровадження спеціальних навчальних закладів, запровадження відповідних курсів та освітніх програм;

по-друге, здійснення розвитку кадрів системи публічного управління протягом життя;

по-третє, реалізація різноманітних кадрових механізмів під час відбору та селекції кадрів; виокремлення саме професійних та відповідних кадрів на державну (публічну службу);

по-четверте, формування раціональної кар'єри державного (публічного) службовця з метою використання його кадрового потенціалу на державній службі;

по-п'яте, реалізація постійного удосконалення кадрових технологій щодо розвитку та селекції кадрів;

по-шосте, формування дієвих механізмів мотивації та соціального захисту державних (публічних) службовців;

по-сьоме, формування позитивного іміджу самих органів державної влади;

по-восьме, формування у службовців поваги та шани до своєї професії, до держави та органів державної влади.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні існує інституційні механізми забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління. Так, систему управління персоналом публічного управління складають: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби.

До основних кадрових технологій, які формують якісний кадровий потенціал системи публічного управління, що є основою забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління є: залучення кадрів, відбір кадрів, проходження випробувального терміну, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності кадрів, матеріальна мотивація кадрів.

Проведений аналіз розвитку кадрів публічного управління в США та Канаді дає підстави визначити, що основою формування кадрової безпеки системи публічного управління в Канаді та США є: по-перше, система кадрових механізмів відбору та селекції кадрів, розвитку та ротації кадрів, а також системою оплати праці та матеріальними винагородами; по-друге, формування інноваційної державної служби з урахуванням сучасних тенденцій та викликів глобалізаційного суспільства; по-третє, реформування та модернізації служби з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; по-четверте, формування контрактної державної служби як основи професіоналізації державної служби; по-п'яте, постійний розвиток кадрів системи публічного управління та їх оцінювання; по-шосте, впровадження бізнес-планування в процеси публічного управління та запровадження інноваційних адміністративних послуг.

У Європейських країнах (зокрема, Франції, Німеччині, Італії, Швейцарії, Іспанії) основою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління є: по-перше, забезпечення професіоналізації державної (публічної служби) через запровадження спеціальних навчальних закладів, запровадження відповідних курсів та освітніх програм; по-друге, здійснення розвитку кадрів системи публічного управління протягом життя; по-третє, реалізація різноманітних кадрових механізмів під час відбору та селекції кадрів; виокремлення саме професійних та відповідних кадрів на державну (публічну службу); по-четверте, формування раціональної кар'єри державного (публічного) службовця з метою використання його кадрового потенціалу на державній службі; по-п'яте, реалізація постійного

удосконалення кадрових технологій щодо розвитку та селекції кадрів; по-шосте, формування дієвих механізмів мотивації та соціального захисту державних (публічних) службовців; по-сьоме, формування позитивного іміджу самих органів державної влади; по-восьме, формування у службовців поваги та шани до своєї професії, до держави та органів державної влади.

Матеріали розділу дисертації викладені у працях [42-43; 48].

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Сучасні засади розвитку кадрової безпеки публічного управління в Україні.

Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціально-мотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека) технологічна. Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Неможна сьогодні уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрний ріст, пенсійно-страхову безпеку. Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності фірми. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою [174].

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

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

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

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

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

- зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів у системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління) [140-141].

Головними функціями забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління через управління персоналом є:

- потреба врахування індивідуальних характеристик працівників;
- збереження провідних творчих працівників;
- збереження провідних професійних працівників;
- класифікація працівників за роллю у виконанні державно-управлінських завдань;
- стимулювання розвитку індивідуального потенціалу працівників;
- орієнтація на висококваліфікованих працівників;
- пріоритетне задоволення матеріальних, моральних та соціальних потреб;
- безпечні умови праці для працівника та захист його найближчого оточення за межами підприємства;
- індивідуальний підхід до оцінювання кадрів;
- постійний розвиток кадрового потенціалу.

Зазначені функції управління персоналом системи публічного управління можна змалювати наступним чином (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Функції управління персоналом системи публічного управління як основа забезпечення кадрової безпеки.

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

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що

включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу [63].

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 [52].

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

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування репутаційного потенціалу та капіталу;
- зниження кількості інновацій в системі публічного управління [95];
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям системи публічного управління [124].

Механізм кадрової безпеки повинен створюватися в двох цілях:

1) координації діяльності державних органів при вирішенні таких питань: надходження на державну службу; формування кадрового резерву; проходження та припинення державної служби; ведення Зведеного реєстру державних службовців України; використання кадрового резерву для заміщення посад державної служби; підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування державних службовців;

2) здійснення позавідомчого контролю за дотриманням в органах державної влади нормативних правових актів про державну службу [85].

В свою чергу Л. Томаневич вважає, що для забезпечення механізму кадрової безпеки і водночас її зміцнення потрібно наблизити рівень оплати праці персоналу до показників розвинутих країн, змінити систему оплати праці, створити нові організаційно-виробничі структури, залучати робітників до управлінських функцій, розвивати соціальну інфраструктуру підприємства, підвищити матеріальну відповідальність робітників за результати своєї праці [189].

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

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

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

Об'єктивізація відбору кандидатів має на меті, поперше, застосування системного підходу в процесі оцінювання рівня підготовки кандидатів на посади державних службовців і, по-друге, розробку та впровадження нових ефективних методів (механізмів) добору, про що мова буде йти в наступному підрозділі. Застосування системного підходу в процесі відбору працівників має передбачати низку важливих передумов, а саме: активізацію профорієнтації; порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; врахування профілю відповідних вакансій; знання вимог до посад працівників, які є вакантними; глибокий об'єктивний аналіз особових справ претендентів; продуману організацію підготовки і проведення засідань конкурсної комісії тощо. При цьому особливої уваги, більш кропіткої роботи вимагають кадри, які залучаються зі сторони: адже про них, як правило, є лише об'єктивні дані, вони не знають майбутньої ділянки роботи, необізнані з її особливостями, характером [193, с. 70].

На думку О.Турчинова, відбір – це система заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням державної служби. У загальному вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді або висунутих організацією, сферою діяльності з характеристиками персоналу, конкретної людини. Відбір – це багатоактивна дія, в якій людина бере участь протягом практично всього періоду своєї активної професійної діяльності [187, с. 167].

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 [25, с. 134].

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 [106].

У той же час, професійний відбір є системою заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини [79, с. 22].

На нашу думку, відбір персоналу – це кадрова технологія, яка здійснює селекцію фахівців з метою забезпечення ефективного функціонування державних службовців на вакантних державних посадах.

Необхідною передумовою успішного відбору кадрового потенціалу на

державну службу повинні стати: по-перше, активізація профорієнтації з боку органів виконавчої влади; по-друге, врахування цими органами порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; по-третє, врахування профілю відповідних вакансій; по-четверте, знання вимог до посад, які є вакантними; по-п'яте, глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів; та останнє, продумана організація підготовки і проведення засідань конкурсної комісії [30, с. 45].

Аналізуючи роботи щодо управління персоналом, слід зауважити, що залучення персоналу в приватних організаціях здійснюється як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел. До зовнішніх джерел належать: залучення персоналу через державні центри зайнятості (біржі праці), комерційні підприємства з працевлаштування, система контрактів з вищими, середньоспеціальними, професійно-технічними навчальними закладами; оголошення у засобах масової інформації; ярмарки вакансій тощо.

До внутрішніх джерел можна віднести залучення фахівців, які працюють в організації, закладі, установі, де виникла вакантна посада. Такими джерелами можуть бути: просування по службі власних співробітників, підготовка працівників в організації; звернення до працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування працівників про вакантні місця, що відкрилися на підприємстві, в установі, закладі (рис. 3.2).

Приватні підприємства (установи, організації) перевагу віддають призначенню з внутрішніх джерел як механізму мотивації власних співробітників.

У деяких країнах, наприклад в Японії, якщо з'являється вакансія, спочатку оголошують внутрішній конкурс на заміщення вакантної посади із числа своїх співробітників, і тільки потім, у разі негативних результатів, запрошують до участі в конкурсі спеціалістів зі сторони [192, с. 213].

Джерело	Переваги	Недоліки
Пошук внутрішніх резервів	Незначні витрати, формування професійної культури службовців; кандидати добре ознайомлені з організацією	Обмежена пропозиція
Рекламні оголошення	Можливість вичерпного інформування цільової групи	Велика кількість звернень від некваліфікованих кандидатів
Рекомендації працівників	Можливість приходу кваліфікованих кандидатів	Можливість лобіювання родинних, дружніх інтересів
Кадрові агенції	Наявність потужних баз даних можливих кандидатів	Великі витрати
Навчальні заклади	Можливість централізованого прийняття на роботу велику групу кандидатів	Поповнення кандидатів виключно молодими фахівцями
Оренда працівників	Задовольняють тимчасові потреби	Висока ціна, лояльність щодо організації обмежується поточною роботою

Рис. 3.2. Порівняльна таблиця різних джерел залучення персоналу [79, с. 14].

Методи набору персоналу з внутрішніх джерел різноманітні, до них, зокрема, належать такі:

1) внутрішній конкурс. Відділ з управління людськими ресурсами повідомляє працівників організації (установи, закладу, підприємства) про вакантну посаду [192, с. 213];

2) суміщення професій. Цей метод використовується у випадках, коли виконавець необхідний на короткий термін, для виконання невеликого обсягу робіт [192, с. 213];

3) ротація. Слід виділити такі переміщення працівників: підвищення (або пониження) в посаді з розширенням (або зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується

дорученнями керівнику більш складних завдань без підвищення в посаді, але з підвищенням заробітної платні; зміна кола завдань та обов'язків, що не викликано підвищенням кваліфікації та без підвищення в посадовому статусі та зростанні зарплати. Такого типу ротації приводять до розширення кругозору, підвищення професійної кваліфікації та супроводжуються посадовим зростанням працівників організації [192, с. 214];

4) суміщення спеціальностей.

До зовнішніх джерел залучення персоналу відносять усіх, хто здатен працювати в організації, але наразі не працюють у ній.

Серед них можуть бути як люди, з якими керівник та працівники служби персоналу попередньо зустрічалися з питання працевлаштування (з так званого списку "очікування"), так і спеціалісти, з якими подібні зустрічі лише передбачаються [191, с. 214]. Організація може залучити персонал опосередковано: через центри зайнятості, агентства з найму (кадрові агентства), безпосередньо через засоби масової інформації.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що система відбору кадрів публічного управління є основою забезпечення кадрової безпеки публічного управління, адже від якісних та системних процедур селекції та відбору залежить і якість й професіоналізм кадрів, а також безпека самої системи від непрофесійних кадрів.

2. Початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну та встановлення адаптаційного періоду.

Термін «адаптація» у перекладі з латинської мови означає «пристосування». З'явившись і отримавши наукове визнання у біологічних та медичних науках, поняття «адаптація» швидко поширилося за їх межі і сьогодні вживається в багатьох інших науках. Перше використання поняття «адаптація» належить вченим-біологам. Під адаптацією у біології розуміють пристосування будови та функцій організмів і їх груп до умов існування. Щодо адаптаційних процесів, першим їх описав французький натураліст Ж. Бюффон, який ще в першій половині XVIII ст. вважав, що основний механізм

пристосування обумовлюється прямим впливом умов середовища, які відповідно змінюються. Отже, термін «адаптація» використовується для пояснення процесів пристосування організму до мінливих умов середовища. Біологи наполягають, що адаптація (генетична) формується в процесі онтогенезу, тобто індивідуального розвитку організму, сукупності перетворень, яких зазнає організм від зародження до кінця життя. Здатність швидко й ефективно ліквідувати або компенсувати дію несприятливих факторів зовнішнього середовища характеризує адаптаційні можливості індивіда. Також адаптація – це усі види вродженої і набутої діяльності організму на клітинному, системному рівнях; вона переважно спрямована на забезпечення працездатності, максимальної тривалості життя і репродуктивності у несприятливих умовах існування [79, с. 69].

Введення терміна «адаптація» у науковий обіг відбулося у другій половині XVIII ст. німецьким фізіологом Аубертом, який використовував цей термін для характеристики пристосування органів почуттів людини до дій подразника, у другій половині XIX ст. було затверджено положення, згідно з яким адаптація є внутрішнім, притаманне і визначально надане організмам, те що завжди виникає і розвивається під впливом трьох основних факторів органічної еволюції – мінливості, послідовності та природного відбору. Ідеї вчених біологів XVIII ст. стали початком серйозного вивчення проблеми адаптації, яка в подальшому вийшла за межі еволюційної теорії та загальної біології, поширюючись у медицину, психологію, філософію, історію, соціологію, політологію, а потім вже в кібернетику, космонавтику, екологію та з боку вчених різних шкіл. В галузі державного управління ця важлива у прикладному плані проблема є надзвичайно актуальною [79, с. 70].

Аналіз літератури з проблем формування кадрів дає підстави стверджувати, що професійна адаптація – двосторонній процес між особистістю і новою для неї трудовою ситуацією.

Професійна адаптація – це комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого пристосування новопризначеного фахівця до умов праці,

соціального оточення, робочого місця, у той же час це є основою забезпечення кадрової безпеки.

Професійна адаптація поєднує 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;

- соціально-психологічну – засвоєння соціально-психологічних особливостей трудового колективу, залучення до системи взаємин, що в ньому склалися, позитивна взаємодія з його членами;

- організаційну – засвоєння організаційної структури, системи управління і обслуговування, режиму роботи, дотримання дисципліни праці та активна участь у самоврядуванні;

- дозвільно-побутову – засвоєння особливостей матеріально-побутових умов, вирішення проблем побуту, задоволення потреб у певному розмірі зарплати, в житлі тощо [51, с. 215-216; 97, с. 121; 138, с. 492-493].

У теорії кадрового менеджменту значну увагу приділяють адаптації спеціаліста та керівника підрозділу (управління, закладу). Вкладання грошей у кадри є основним принципом роботи в приватному секторі економіки. У кадровому менеджменті розроблені методи, механізми проходження спеціаліста адаптаційного процесу – це і рольова гра, стажування, призначення наставника, передача досвіду спеціаліста, який звільняється, новопризначеному фахівцю тощо. Але головним у цій роботі повинні стати диференціація підходів, оцінювання та планування. Процес адаптації залежить від посади, на яку призначено фахівця, а також від планованих заходів щодо проходження ним адаптації.

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

До внутрішніх 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, який він отримав у період трудової діяльності. До цих же факторів належать вік, стать, освіта, 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) [138].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що від адаптації залежить не лише якість роботи працівника і його діяльність в органах влади, а й захист системи від осіб, які не вміють комунікувати, працювати в команді, вирішувати питання з урахуванням вимог чинного законодавства тощо.

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

3.1. Підготовка кадрів.

Аналіз літератури з проблеми підготовки службовців дає підстави стверджувати, що існує чотири світові моделі підготовки публічних службовців:

- північноамериканська (передбачає міждисциплінарний підхід, для якого характерне запровадження освітньо-кваліфікаційних рівнів "бакалавр" і "магістр");
- французька (передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління);
- німецька (основою підготовки є юридична освіта, доповнена службовою підготовкою та навчанням у системі підвищення кваліфікації для публічних службовців середнього та нижчого рівнів);
- англосаксонська (передбачає впровадження у систему управління персоналом публічної служби механізмів просування, які передбачені у приватних структурах).

На підставі аналізу наукової літератури з проблем підготовки публічних службовців у зарубіжних країнах слід зазначити, що в деяких європейських країнах (Австрії, Фінляндії, Італії, Данії та Франції) є обов'язкові навчальні періоди. 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 [156, с. 101].

3.2. Підвищення кваліфікації. 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, яке визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі - система професійного навчання).

3.3. Проходження стажувань державних службовців врегульовано Положенням стажування державних службовців, яке визначає загальні положення щодо проходження державними службовцями стажування, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня 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 [151].

Зміст стажування визначається індивідуальним планом стажування, що затверджується керівником стажування в державному органі за погодженням

з керівником державної служби в державному органі, де проводиться стажування [151].

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 [151].

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

3.4. Переміщення працівника в межах системи публічного управління.

3.5. Ротація кадрів.

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

Професійну кар'єру можна розглядати в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні кар'єра – це професійне просування, професійне зростання, етапи сходження службовця до професіоналізму, перехід від одних рівнів, етапів, ступенів професіоналізму до інших, як процес професіоналізації (від вибору професії, потім зміцнення професійних позицій, оволодіння майстерністю, творчість тощо). Результатом кар'єри є високий професіоналізм державного службовця, досягнення визнаного професійного статусу. Критерії високого професіоналізму можуть змінюватися впродовж трудової діяльності людини [36, с. 544-545].

У вузькому розумінні кар'єра – посадове просування, досягнення відповідного статусу в професійній діяльності, обіймання певної посади. Кар'єра в даному випадку – це свідомо вибраний та реалізований службовцем шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціальному, посадовому, кваліфікаційному), що забезпечує професійне та соціальне самоствердження службовця відповідно до рівня його кваліфікації [36, с. 544-545].

Таким чином, професійна кар'єра фахівця в системі державного

управління – це просування по службових сходах організаційної ієрархії, в період якого реалізується професійний потенціал службовця, що забезпечує йому виконання ролі суб'єкту професійної кар'єри.

Професійна кар'єра службовця має декілька етапів проходження: попередній етап, етап становлення, етап просування, етап закріплення досягнутих результатів, етап завершення ділової кар'єри.

Російські дослідники К.Полднєвим [144] і Ю. Ткаченко [186], з якими погоджується автор дослідження, виділяють етапи кар'єри за віком, етапом життя (рис. 3.3).

Вік (років)	0	30	45	65	65 і більше
Етапи життя	Дитинство	Юність	Рання дорослість	Дорослість	Зрілість
Етапи кар'єри	Вибір кар'єри	Зародження кар'єри	Розвиток кар'єри		Угасання кар'єри
Зміст етапів кар'єри і цикли професійної діяльності	Пошук свого місця в житті, професійне самовизначення	Завершення професійної самоідентифікації і оволодіння професією	Підвищення кваліфікації, досягнення визнання і авторитету, набуття високого посадового і соціального статусу		Зниження професійної активності

Рис. 3.3. Стадії розвитку кар'єри у сфері державної служби [144, с. 52; 186, с. 47-48]

Професійна кар'єра має кілька класифікацій її видів. Так, професійна кар'єра розрізняється:

1) За характером динаміки кар'єрного просування: звичайна кар'єра (професійний розвиток з проходженням усіх етапів професійного життя); стабільна (пряме просування від професійного навчання до єдиного типу роботи); нестабільна (в такому види кар'єри після етапів випробувань та стабільності знов настає етап випробування); комбінована (коли короткі періоди стабільного професійного життя та зайнятості чергуються етапами зміни професії, переорієнтацією тощо).

2) За часом здійснення: десантна, термінова, нормальна, повільна.

3) За характером кар'єрної стратегії: типова, стійка, перервна, комбінована.

4) За можливістю здійснення: реальна та потенційна.

5) За характером прояву: явна та прихована (вид кар'єри, найменш очевидної для оточуючих).

6) За рівнем переміщення: горизонтальна (переміщення відбувається в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі) та вертикальна (переміщення з нижчої посади до вищої).

7) За розвитком кар'єри в просторі: внутрішньоорганізаційна (проходження професійної кар'єри в одній організації) та міжорганізаційна (проходження стадій кар'єри в різних організаційних структурах) [144; 186].

5. Відповідальність службовців як основа забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

Відповідно до чинного законодавства передбачено такі види відповідальності державного службовця: дисциплінарна, матеріальна, цивільно-правова, 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 [65].

Дисциплінарними проступками державного службовця відповідно до Закону України «Про державну службу» є:

- 1) порушення Присяги державного службовця;
- 2) порушення правил етичної поведінки державних службовців;
- 3) вияв неповаги до держави, державних символів України, Українського народу;
- 4) дії, що шкодять авторитету державної служби;

5) невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень;

6) недотримання правил внутрішнього службового розпорядку;

7) перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу кримінального або адміністративного правопорушення;

8) невиконання вимог щодо політичної неупередженості державного службовця;

9) використання повноважень в особистих (приватних) інтересах або в неправомірних особистих інтересах інших осіб;

10) подання під час вступу на державну службу недостовірної інформації про обставини, що перешкоджають реалізації права на державну службу, а також неподання необхідної інформації про такі обставини, що виникли під час проходження служби;

11) неповідомлення керівнику державної служби про виникнення відносин прямої підпорядкованості між державним службовцем та близькими особами у 15-денний строк з дня їх виникнення;

12) прогул державного службовця (у тому числі відсутність на службі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

13) поява державного службовця на службі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

14) прийняття державним службовцем необґрунтованого рішення, що спричинило порушення цілісності державного або комунального майна, незаконне їх використання або інше заподіяння шкоди державному чи комунальному майну, якщо такі дії не містять складу кримінального або адміністративного правопорушення;

15) прийняття державним службовцем рішення, що суперечить закону або висновкам щодо застосування відповідної норми права, викладеним у постановках Верховного Суду, щодо якого судом винесено окрему ухвалу [65].

Зазначені дисциплінарні поступки державного службовця є загрозами кадровій безпеці системи публічного управління.

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

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 [24; 76].

Інформаційна безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якого запобігається завдання шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність поширюваної інформації, порушення цілісності та доступності інформації, несанкціонований обіг інформації з обмеженим доступом, а також через негативний інформаційно-психологічний вплив та умисне спричинення негативних наслідків застосування інформаційних технологій [76, с. 28].

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 [76, с. 28].

Під інформаційною безпекою підприємства М. Верескун розуміє «всі елементи системи управління підприємством, пов'язані з визначенням, досягненням конфіденційності, цілісності, доступності, неспростовності, підзвітності, автентичності та достовірності інформації або засобів її обробки» [24, с. 55].

Основні завдання інформаційної безпеки в системі публічного управління такі:

- організація доступності інформації;
- забезпечення цілісності інформації;
- гарантування конфіденційності інформації;

- забезпечення вірогідності інформації;
- забезпечення юридичної значимості інформації, поданої у вигляді електронного документа;
- здійснення невідстежуваності дій користувача [111, с. 11].

Таким чином, інформаційна безпека в системі кадрової безпеки публічного управління – це стан захищеності життєво важливих інтересів працівників органів державної влади та самих органів державної влади від неправдивої, неповної, викривленої інформації, а також від порушення цілісності та доступності професійної та важливої для органу влади інформації, несанкціонований обіг службової інформації з обмеженим доступом, а також через негативний інформаційно-психологічний вплив та умисне спричинення негативних наслідків застосування інформаційних технологій.

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

Процес прогнозування та моніторингу кадрової безпеки системи публічного управління можна визначити за допомогою наступних етапів:

Перший етап – робота з претендентами – потребує проведення:

моніторингу зовнішнього і внутрішнього інформаційного середовища з метою пошуку претендентів на робочі місця; збору та перевірки інформації щодо претендентів; попередніх переговорів і визначення умов працевлаштування.

Другий етап – прийом на роботу – вимагає комплексного підходу, який полягає у взаємодії внутрішніх (особа, підрозділ, персонал органу державної влади) і зовнішніх суб'єктів (органи, міністерства, заклади, охоронні структури, які функціонують у зовнішньому середовищі) кадрової безпеки системи публічного управління. Перші із зазначених у процесі прийому здійснюють: безпосередній контакт з претендентами шляхом проведення

співбесіди; визначення інтелектуального, освітнього та кваліфікаційного рівнів, що особливо важливо з точки зору складності виконуваної діяльності; дослідження попередніх місць роботи через записи в трудовій книжці, рекомендаційні листи та спілкування з колишніми співробітниками й керівниками. Зовнішні суб'єкти виступають у ролі джерела інформації стосовно: кримінальної відповідальності, що мала місце щодо претендента; наявності хронічних і психологічних захворювань; дійсності документів (паспорта, дипломів тощо). Організація і реалізація цього напрямку дозволяє значно знизити ризик прийому на роботу працівника, який у подальшому може належати до «групи ризику», а відтак бути загрозою для кадрової безпеки системи публічного управління [19, с. 93].

Третій етап – моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища – полягає у встановленні рівня кадрової безпеки в загальному та у розрізі основних груп показників, визначенні, ідентифікації та відслідковуванні загроз у цій функціональній сфері кадрової безпеки.

Четвертий етап – моніторинг інформаційних каналів та інформаційна політика, який повинен: забезпечувати отримання неформальної інформації стосовно настроїв, мотивації, авторитету керівництва та підтримки діяльності органу владу, тобто фактично доповнювати попередній напрямок і сприяти виявленню можливих загроз; наповнювати інформаційні канали, у т.ч. неофіційні, необхідною інформацією, що відповідає пріоритетам кадрової політики та стратегії розвитку, проводити роз'яснювальну роботу щодо спростування чуток, домислів тощо. Виконання робіт суб'єктами безпеки за цим напрямком дозволяє отримати необхідну і важливу інформацію, проводити інформаційну політику, що відповідає інтересам держави та громадянина.

П'ятий етап передбачає здійснення заходів, спрямованих на нейтралізацію загроз, джерелом яких є сам персонал. Умовно розділимо сукупність цих заходів на дві групи: пов'язані з протидією зловживанням і

шахрайству з боку персоналу; нейтралізації впливу працівників, які належать до «групи ризику».

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

Оцінювання публічного службовця – це визначення значимості його діяльності, особистих якостей, кадрового потенціалу, його можливостей та здатностей працювати в систему публічного управління.

Здійснення оцінювання кадрів в системі публічного управління дає інформацію про:

- 1) ефективність роботи працівника;
- 2) потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх зростання;
- 3) причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- 4) потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- 5) бажання і надії працівників;
- 6) шляхи удосконалення організації праці [97, с. 224].

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів:

- об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;

- гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

- оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;

- демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

- єдності вимог оцінки для всіх осіб в межах певної категорії;

- простоти, чіткості й доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);

- результативності – обов’язкове й оперативне вжиття відповідних заходів за результатами оцінювання;

- підтримки престижності оцінювання за рахунок обов’язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

На підставі аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з питань оцінювання кадрів можна виділити два види оцінювання, які застосовуються в системі державного управління, – це 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 [91].

Водночас, дехто трактує поняття "конкурс на заміщення державної посади" як вибір з числа претендентів на зайняття посад у структурах державної служби найбільш кваліфікованих [36, с. 231].

Таким чином, конкурс – це оцінка професійного та освітньо-кваліфікаційного рівнів кандидатів через змагання, організаційно-правовим способом заміщення державних посад в системі державного управління [60, с. 303].

Конкурс на посади державної служби визначений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [148].

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 [66].

Оцінювання проводиться поетапно:

- визначення завдань і ключових показників;

- визначення результатів виконання завдань;

затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

авдання і ключові показники державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “А”, визначаються з урахуванням встановлених завдань для відповідного державного органу стратегічними документами державного рівня, положенням про державний орган та інших завдань, виконання яких покладено на такого державного службовця [148].

Завдання і ключові показники державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, визначаються з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов’язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції [148].

Чинним законодавством України чітко врегульовані процедури проведення конкурсних механізмів та щорічного оцінювання державних службовців. Разом з тим, зазначені процедури мають суб’єктивний характер та не забезпечують систему публічного управління захисту від кадрових небезпек.

9. Оцінювання результатів діяльності персоналу.

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

10. Окремо слід розглядати механізм формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного 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) [198, с. 16].

Репутація перетворюється на капітал завдяки інвестиціям в імідж, корпоративну культуру і підвищення соціальної відповідальності [198, с. 16].

Репутаційний капітал органу владу необхідно розглядати як форму соціального капіталу, котра:

1. Формується та функціонує в межах мережевої взаємодії (стейкхолдери, громадян, споживачі, партнери та інші).

2. В основі лежить довіра (довіра – це центральне поняття в мережевому підході концепції соціального капіталу).

3. Ресурс, який забезпечує влада над полем, що спричинює до підвищення ефективності та конкурентоздатності організації [201].

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні елементи кадрової безпеки системи публічного управління:

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

2. Початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну та встановлення адаптаційного періоду.

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

- 3.1. Підготовка кадрів.

- 3.2. Підвищення кваліфікації

- 3.3. Проходження стажувань.

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

- 3.4. Переміщення працівника в межах системи публічного управління.

- 3.5. Ротація кадрів.

4. Кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення.

5. Відповідальність службовців як основа забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

6. Формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки.

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

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

9. Оцінювання результатів діяльності персоналу.

10. Формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Таким чином, систему механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління можна змалювати наступною схемою (рис. 3.4.).

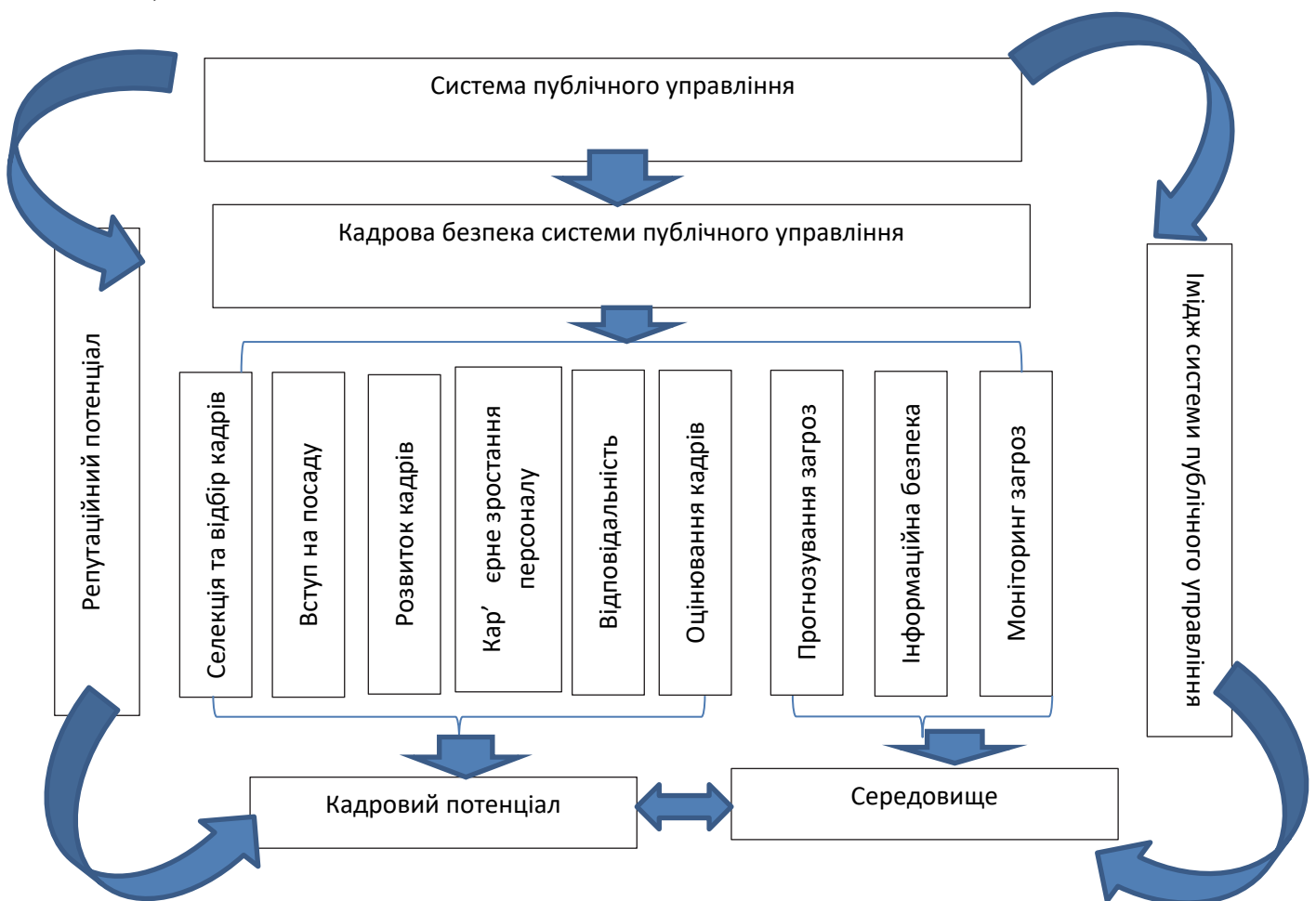


Рис. 3.4. Система механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

3.2. Інноваційна модель механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління

Система кадрової безпеки публічного управління має свою структуру.

Першим елементом кадрової безпеки є кадрова політика в системі публічного управління.

Кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність, направлена на створення трудового колективу, який щонайкраще сприяв би сполученню цілей і пріоритетів підприємства та його працівників [97; 204]. Відповідно до цього визначення кадрової політики її головною метою є забезпечення кожного робочого місця і кожної посади персоналом належних професій, спеціальностей і кваліфікації, створення сприятливих умов для високої продуктивності праці й 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 [19].

Аналіз літератури з проблем формування та реалізації кадрової політики у сфері публічного управління дає підстави зазначити, що пріоритетними напрямками механізму реалізації ефективної державної кадрової політики повинні стати [11, с. 126; 64, с. 106; 82]:

- забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг;
- формування управлінської ланки за професійно ціннісними ознаками;
- здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами;

- розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби;

- прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно кадрової 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 [68];

- визначення основних принципів і порядку його формування;

- нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів;

- створення правових, соціальних, організаційних передумов 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, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;

- формування позитивного іміджу та пропаганда державної служби і служби в органах місцевого самоврядування [11, с. 126; 64, с. 106; 82];

- 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 консультативно 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 ефективне використання єдиної інформаційної бази випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів [11, с. 126; 64, с. 106; 82];

- запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

- вивчення світових і вітчизняних тенденцій роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, 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 [11, с. 126; 64, с. 106; 82].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадрова політика в системі публічного управління є основою кадрової безпеки, адже саме від якості та ефективності кадрової політики залежить захист системи публічного управління від кадрових ризиків та втрат.

Наступним елементом кадрової безпеки – це визначення системи загроз, які можуть виникнути в системі кадрової безпеки. Це, зокрема:

- фізичні загрози - загрози зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;

- фінансові загрози – загрози, пов'язані із невідповідним рівнем матеріального забезпечення, яка повинна відповідати обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; це пов'язано з невпевненості працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці,

- інтелектуальні загрози – відтік професійно підготовлених кадрів або звільнення професійних кадрів з публічної служби;

- кар'єрні загрози – відсутність кар'єрного зростання у професійних працівників, відсутність реалізації своєї кар'єри відповідно до кваліфікації, досвіду, стажу роботи; відсутність підтримки з боку керівництва професійного навчання службовців, проходження ними загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій;

- адміністративні загрози - забезпечення необ'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, можливість призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з керівником закладу (установи, організації) на керівні

посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;

- технологічні загрози – відсутність сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;

- соціальні загрози – відсутність соціального захисту працівників, їх страхування, преференцій якісного медичного обслуговування;

- конфліктні загрози - неузгодженість, конфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, відсутність товариської допомоги;

- психологічні загрози – відсутність адекватних міжособистісних комунікацій, відсутність сприятливого мікроклімату, неврахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, агресивний стиль спілкування «керівник-підлеглі»;

- інформаційні загрози – циркуляція безлічі брехливої, перекрученої інформації, відсутність об'єктивних джерел інформування, формування та підтримання пліток та неправдивої інформації, що перешкоджає діяльності як самої організації, так і кожного працівника окремо;

- іміджеві загрози – формування нетерпимого відношення між державними організаціями, співіснування у межах постійних конфліктів, ненадання відповідної об'єктивної інформації, відсутність співпраці, що суттєво впливає на імідж органів державної влади.

Наступний – третій елемент моделі забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління є сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки.

До них слід віднести наступні:

- організаційний механізм забезпечення 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» [126, с. 39];

- правовий механізм забезпечення кадрової безпеки – комплекси взаємопов'язаних юридичних засобів, які об'єктивовані на нормативному рівні [54, с. 423];

- мотиваційний механізм забезпечення кадрової безпеки – це технології, що забезпечують процес вмотивування працівників до діяльності [54, с. 422];

- економічний механізм забезпечення 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 [54, с. 421-422];

- контрольний механізм забезпечення кадрової безпеки – це скупість методів, які здійснюють контроль за якістю кадрового потенціалу, якістю діяльності персоналу, відповідністю результатам роботи органу державної влади тощо.

Контроль як елемент 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 [199, с. 58];

- селекційний механізм забезпечення кадрової безпеки – це сукупність методів відбору персоналу для забезпечення професійності кадрів та відповідності кваліфікації кадрів їх майбутніх посадових обов'язків.

Не меншу роль відведено вибору методів і прийомів відбору, оскільки саме вони дають змогу правильно розставити акценти під час вивчення документів та результатів тестувань, співбесід із претендентами. За основу повинні брати науково обґрунтовані професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, професіограми, карти компетенцій, посадові інструкції. Під час набору персоналу доцільно як елемент забезпечення безпеки системи публічного 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) [199, с. 59].

Наступний важливий елемент моделі забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління є організаційне забезпечення. Так, на нашу думку, проблемами забезпечення кадрової безпеки має займатися Кабінет Міністрів України через профільне міністерство. Вважаємо за доцільне створити Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні.

До основних функцій даного органу державної влади слід віднести:

1) формує єдину державну політику з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;

2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

3) здійснення функціонального управління публічною службою;

4) забезпечення співпраці органів державної влади у сфері кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;

5) формування єдиного реєстру службовців з метою формування резерву професійних фахівців;

6) відновлення та формування резерву кадрів системи публічної служби;

7) формування кадрової публічної служби;

8) розробка та прийняття Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління;

9) постійний розвиток кадрів із застосування інноваційних методів та залучення провідних закладів та установ, які здійснюють розвиток кадрів;

10) запровадження в органах державної служби психологічної служби, яка б займалася визначенням психологічного становища кадрів, надавала психологічні послуги з метою формування кадрової безпеки.

Зазначену інноваційну модель системи кадрової безпеки публічного управління в Україні можна змалювати наступною схемою (рис. 3.5).

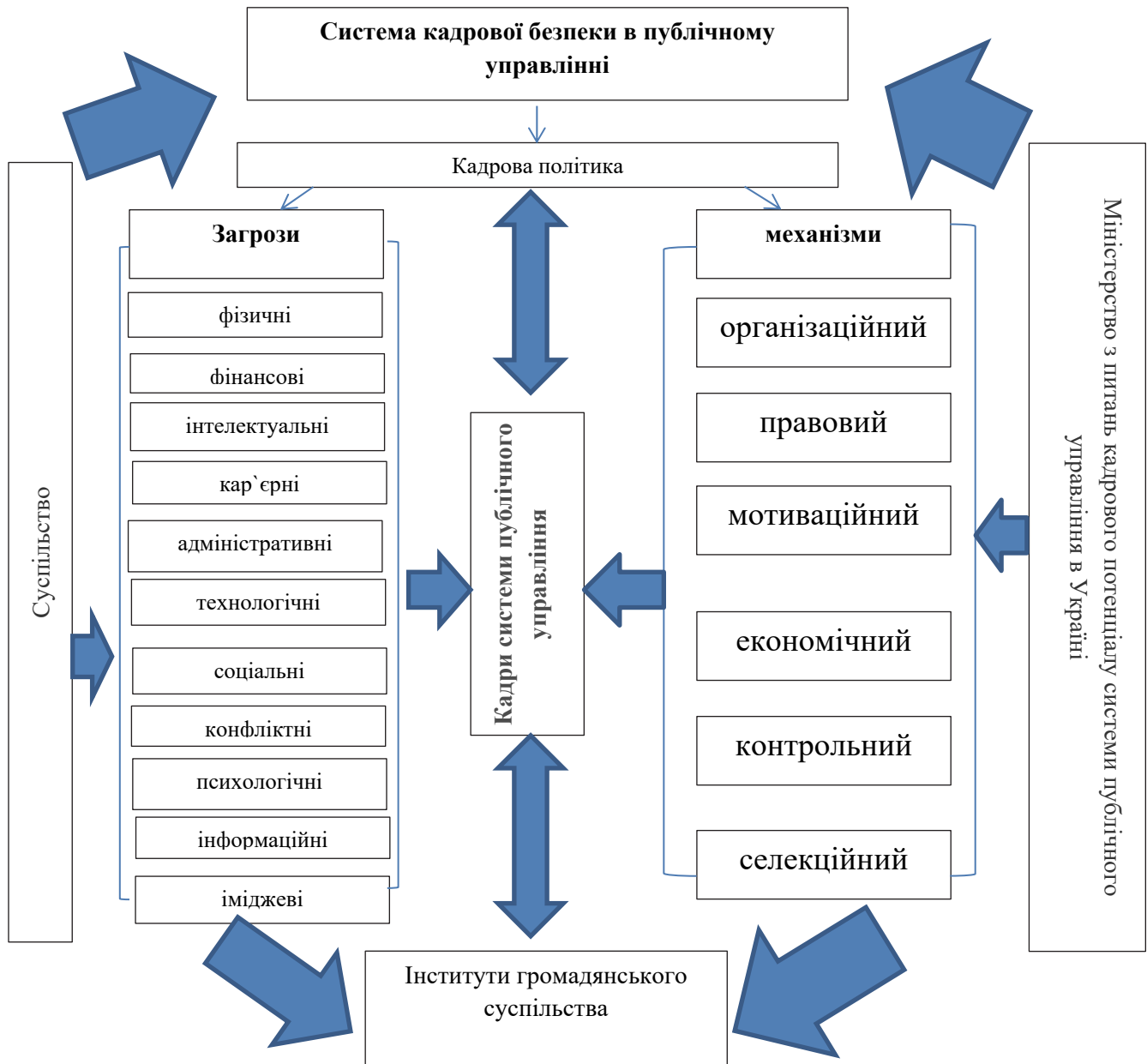


Рис. 3.5. Інноваційна модель системи кадрової безпеки публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні елементи інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління: по-перше, кадрова політика в системі публічного управління; по-друге, загрози кадровій безпеці: фізичні; фінансові, інтелектуальні, кар'єрні,

адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, іміджеві; по-третє, сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний; по-четверте, Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні; по-п'яте, кадри; по-шосте, інститути громадянського суспільства.

3.3. Обґрунтування шляхів удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на сьогодні виникла об'єктивна потреба у розробці та впровадженні Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні.

Розділ 1. Персонал як основа забезпечення кадрової безпеки. Поняття персоналу системи публічного управління – це кадри, які працюють в органах державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємствах, організаціях, закладах, установах.

Розділ 2. Інституційна структура системи кадрової безпеки України.

До основних інституцій, які регулюють процеси кадрової безпеки системи публічного управління є: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України.

Крім того, доцільно створити Міжгалузову раду з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні, до якої долучити науковців, наукові установи, представників громадськості, а також керівників управлінь персоналу центральних та місцевих органів державної влади.

До основних функції такої Міжгалузової ради з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні слід віднести:

- 1) вироблення консолідованої позиції щодо стратегії розвитку кадрів системи публічного управління з урахуванням можливих небезпек та загроз;
- 2) підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентіві України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління;
- 3) формування пропозиції щодо удосконалення системи навчання публічних службовців, проведення моніторингу якості навчених закладів, які проводять навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;
- 4) надання пропозицій щодо встановлення стандартів підготовки публічних службовців. Адже стандарти повинні бути спрямовані на практико-орієнтоване навчання з урахування потреб та вимог сучасного публічного управління;
- 5) координація дій органів виконавчої влади під час виконання програм з питань формування кадрової безпеки системи публічного управління;
- 6) сприяння впровадженню органами виконавчої влади принципів державної політики кадрової безпеки в системі публічного управління;
- 7) підготовка пропозицій та рекомендацій щодо цільового та ефективного використання кадрів системи публічного управління, їх розвитку та постійного оновлення.

Міжгалузева рада з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні відповідно до покладених на неї завдань виконує дорадчі, консультативні та узгоджувальні функції шляхом вироблення єдиної позиції та надання рекомендацій і пропозицій щодо:

- формування і реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління;
- проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань кадрової безпеки системи публічного управління, державних програм розвитку та ротації кадрів системи публічного управління, інших державних цільових програм;

- ратифікації Україною конвенцій міждержавних угод та нормативних актів ЄС з питань, що стосуються кадрової політики у сфері публічного управління;

- створення сприятливого середовища для розвитку кадрів системи публічного управління, формування ефективної та результативної державної кадрової політики, формування ефективної взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства щодо формування кадрової політики;

- впровадження міжнародного і вітчизняного досвіду з формування та реалізації кадрової політики у сфері публічного управління;

- інших питань, які сторони вважають значущими для формування кадрової безпеки України у сфері публічного управління.

Разом з тим, вважається за доцільним впровадити діяльність Міністерства з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні, як центрального органу виконавчої влади, який формує та реалізує кадрову політику у сфері публічного управління, забезпечую кадрову безпеку у системі публічного управління.

До основних функцій Міністерства з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні слід віднести:

- 1) формує єдину державну політику з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;

- 2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

- 3) здійснення функціонального управління публічною службою;

- 4) забезпечення співпраці органів державної влади у сфері кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;

- 5) формування єдиного реєстру службовців з метою формування резерву професійних фахівців;

- 6) відновлення та формування резерву кадрів системи публічної служби;
- 7) формування кадрової публічної служби;
- 8) розробка та прийняття Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління;
- 9) постійний розвиток кадрів із застосування інноваційних методів та залучення провідних закладів та установ, які здійснюють розвиток кадрів;
- 10) запровадження в органах державної служби психологічної служби, яка б займалася визначенням психологічного становища кадрів, надавала психологічні послуги з метою формування кадрової безпеки.

Розділ 3. Розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління.

На нашу думку, система навчання публічних службовців повинна будуватися на потребі держави у кадрах та їх професійному рівні.

Тому, на сьогодні виникла потреба у здійсненні раз на рік потреби у кадрах відповідно до їх функціонального призначення та підготовки саме таких кадрів, які потрібні. Це надасть можливість ефективно та системно формувати кадровий потенціал, а також зекономити кошти державного бюджету.

Визначення потреб у кадрах публічного управління слід здійснювати за таким алгоритмом: визначення потреби у певному органі державної влади та формування державного замовлення на таких фахівців з урахуванням специфіки органу державної влади (рис. 3.6.).

Орган державної влади	Функції, які має виконувати фахівець	Основні фахові компетенції	Основні фахові знання та навички

Рис. 3.6. Матриця визначення потреб у кадрах публічного управління.

Функції визначення потреб у кадрах публічного управління, складання реєстру такої потреби щороку здійснюватиме Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні.

Розділ 4. Виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки (рис. 3.7.).

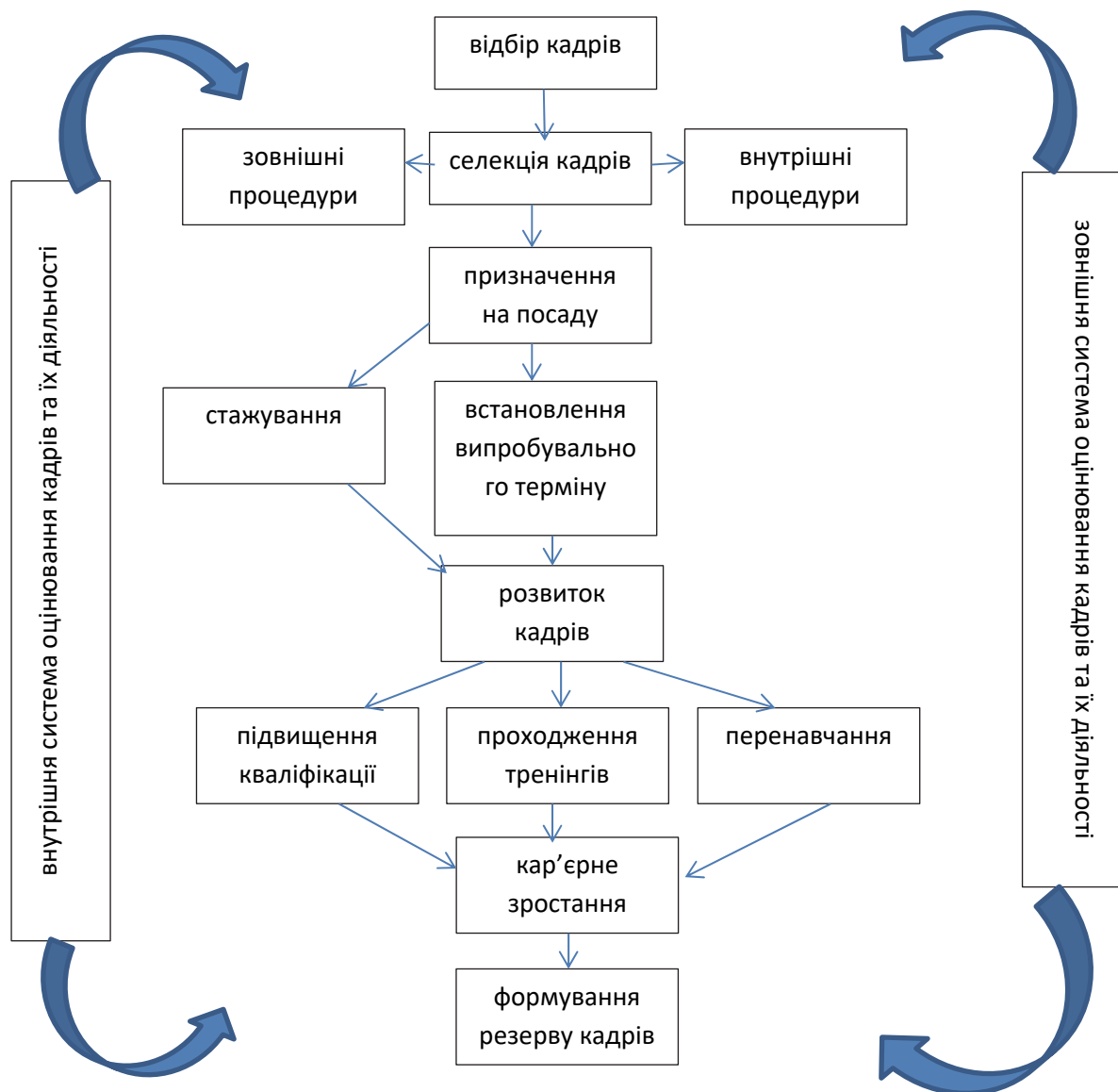


Рис. 3.7. Логічна схема формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки.

До основних кадрових технологій формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки належать зокрема:

- 1) Відбір кадрів системи публічного управління.
- 2) Реалізація механізмів селекції кадрів через зовнішні та внутрішні системи оцінювання.
- 3) Призначення на посаду та прийняття присяги.
- 4) Встановлення випробувального терміну або проходження стажування.
- 5) розвиток кадрів, який складається з:
 - 5.1. підвищення кваліфікації;
 - 5.2. проходження тренінгів розвитку кадрів системи публічного управління;
 - 5.3. проходження міжнародних стажувань та участь в проектах щодо обміну досвідом;
 - 5.4. перенавчання кадрів;
 - 5.5. постійний саморозвиток та планування розвитку власного професійного досвіду та знань.
- 6) Кар'єрне зростання кадрів. Так, слід передбачити формування індивідуального плану кар'єрного зростання кадрів з урахуванням постійного розвитку кадрового потенціалу.
- 7) формування кадрового резерву осіб, які працюють або хочуть працювати в системі публічного управління.

Кадровий резерв системи публічного управління – це не просто реєстр службовців, а й динамічний механізм, який постійно оновлюється.

Кадровий резерв системи публічного управління – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації. Крім того, резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює в системі державного управління, обійняти державну посаду, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає. Таким чином, кадровий резерв системи публічного управління будемо

розглядати як претендентів, які ще не працюють в системі публічного управління, але мають відповідні досвід, навички, вміння, а також фахівців, які вже працюють в системі публічного управління, але мають високий кадровий потенціал, що дозволяє їм претендувати на вищі посади.

Головними факторами, які визначають процес формування кадрового резерву в зарубіжних країнах, є:

- 1) рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву;
- 2) об'єктивність і системність оцінки професійних та особистих якостей претендентів, які залучені до кадрового резерву;
- 3) планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця;
- 4) гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній цивільній службі [156, с. 65].

У країнах Європейського Союзу існує таке поняття як підготовча служба. Підготовча служба характеризується такими концептуальними тезами:

а) її метою є теоретична і практична підготовка до відповідного виконання службових обов'язків, а також з'ясування професійної придатності майбутнього чиновника;

б) підготовча служба у більшості випадків є обов'язковою для кандидатів, які вперше призначаються на публічну службу, але також може встановлюватися перед постійним призначенням на посади кандидатам, які вже перебували чи перебувають на службі;

в) строки підготовчої служби встановлюються законами і можуть бути чітко визначеними або стосуватись максимальної межі;

г) після закінчення строку підготовчої служби особа в багатьох країнах складає кваліфікаційний іспит, за результатами якого приймається рішення або про припинення служби, або про постійне призначення на посаду [156, с. 67].

8) оцінювання: зовнішнє та внутрішнє. Так, внутрішнє оцінювання якості та ефективності кадрів здійснюють управління персоналом органів державної влади.

Зовнішнє оцінювання передбачає здійснення оцінювання відповідними рекрутинговими компаніями, які мають відповідні ліцензії.

Розділ 5. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України.

Зазначений моніторинг кожного року здійснює Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні. Передбачається використання аутсорсингу. Аутсорсинг (англ. outsourcing – укладання договору підряду із зовнішніми компаніями) – це залучення органами державної влади та місцевого самоврядування зовнішніх виконавців, що спеціалізуються у відповідній області, зокрема, управління персоналом та його оцінюванням, для виконання таких функцій або обслуговування окремих процесів адміністрування.

Розділ 6. Застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління.

HR-бенчмаркінгу – процес визначення та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-відділу з метою покращення його роботи в конкретній компанії [104, с. 1].

Кадровий аудит (HR-аудит) спроможний показати слабкі місця в системі управління персоналом, виявити зв'язки діючих систем із результатами роботи органів державної влади, дізнатися «перекуси» в організаційній структурі, а також зрозуміти причини плинності кадрів, зниження задоволеності персоналу тощо. Ця можливість передбачає комплексну оцінку діяльності служб управління персоналом, яка включає, найвищі, оцінку персоналу. Крім того, оцінка HR-процесів, їх відповідність меті організації та наявним ресурсам. Також оцінка кадрових процедур, їх відповідності трудовому законодавству. Як правило, HR-аудит проводить зовнішні консультанти, що робить оцінку об'єктивною [195].

Розділ 7. Трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби.

На нашу думку, потребує зміна ролі управлінь персоналом органів державної влади.

О. Мельников розглядає наступні три моделі управління трудовими ресурсами, які існують в західних країнах:

1. Обслуговування клієнтів. Науковці та практики у сфері державного управління формують і реалізують модель обслуговування клієнтів упродовж понад трьох десятиліть. У багатьох країнах вони домоглися від працівників кадрових служб виконання своїх функцій краще і швидше і більш чуйного ставлення до потреб керівників. Конкретніше це означає більш точне і швидке виконання стандартних адміністративних процедур, а також більш позитивне ставлення до запитів керівників, допомогу в пошуку шляхів розв'язання проблем у рамках обмежень системи замість негативної відповіді [119].

Спроби поліпшити обслуговування клієнтів полягали в декількох своєрідних стратегіях. Серед них – перегляд структури та організаційної культури кадрових служб, модернізація тренінгів для їх працівників, застосування нових технологій підвищення якості послуг, що надаються. Так, у 1990-х рр. у центральних, територіальних органах влади та в органах місцевого самоврядування стало запроваджуватися суцільно-якісне управління (Total Quality Management – TQM), яке зобов'язувало працівників кадрових служб більш уважно ставитися до клієнтів і визначати “розумні” цілі у своїй роботі. Звичайно, суцільно-якісне управління слід розглядати як одну з ланок у ланцюзі новітніх управлінських тенденцій.

Зростаючі вимоги щодо обслуговування клієнтів у поєднанні з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій з надання послуг, дозволяють дійти висновку, що надання послуг значно покращиться, якщо кадрові служби комплектуватимуться фахівцями

широкого профілю зі “знаннями психології й технічними навичками”, проте таких фахівців знайти важко [119].

2. Розвиток організації та консалтинг. Вона ставить навіть більше проблем, ніж перша, оскільки вимагає, щоб кадрова служба розширила послуги за рамки традиційно вузького визначення своїх функцій. Працівники кадрової служби повинні пропонувати ці нові послуги на добровільних засадах, на основі запитів замовників, тобто управлінців. Це вимагає зовсім інших стосунків з керівниками, ніж це передбачала стара функція контролю, і, як наслідок, змін у культурі кадрової служби. Крім того, дана модель вимагає від персоналу абсолютно нового набору знань і навичок, адже фахівці з «комплектації і класифікації штату» просто не знають, як проводити анкетування працівника або як консультувати керівників щодо стратегій реструктуризації їх діяльності чи підвищення її ефективності.

Інша стратегія, пов'язана як з поліпшенням обслуговування клієнтів, так і зі зміною ролей працівників кадрової служби, – це делегування великих повноважень з кадрових питань керівникам середньої ланки. Мета такої стратегії полягає в тому, щоб надати управлінцям більше влади, дозволивши їм виконувати основні функції кадрової служби, таку як, наприклад, класифікація посад. Це надасть управлінцям рівень повноважень, пропорційний їх особистій відповідальності, а також призведе до спрощення системи класифікації, щоб «дозволити менеджерам призначати на роботу і встановлювати плату на підставі індивідуальних здібностей та якості виконання роботи кандидатом або службовцем» [119].

Таким чином, теоретично делегування повноважень має призвести до зміни ролі працівників кадрових служб, які більше не контролюють, а діють як консультанти, що допомагають управлінцям виконувати нові повноваження [131, с. 78-79].

3. Стратегічне управління трудовими ресурсами. Вона полягає в переосмислюванні не лише ролі кадрової служби, але й її основних обов'язків, оскільки необхідно приділяти більше уваги новим обов'язкам –

підтримці місії організації, коли керівники кадрової служби працюють як частина команди управління, асистуючи вище керівництво під час ухвалення головних політичних або програмних рішень, коли їх думки враховуються. У цілому кадрова служба за такої моделі не просто виконує стандартні процедури або надає консультації на добровільних засадах, а стає відповідальним гравцем – невід’ємною складовою процесу стратегічного планування.

Останнім часом управлінська термінологія дещо змінюється і такий підхід тепер часто називають «інвестиціями в людський капітал організації». При цьому людський капітал, що визначається як «ноу-хау, навички і здібності індивідуумів в організації», розглядається як найважливіший ресурс, особливо для інтелектуальних організацій [119].

Крім того, на сьогодні виникла потреба у формуванні психологічних служб в органах державної влади, які б надавали консультативні послуги як керівнику закладу, так і персоналу щодо конфліктів, соціальних контактів, співпраці, формування ефективної комунікації.

Розділ 8. Проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Висновки до третього розділу

У розділі здійснено аналіз складових елементів кадрової безпеки системи публічного управління, до яких віднесені:

1. Відбір та селекція кадрів перед прийомом на роботу, а також під час діяльності в системі публічного управління.
2. Початок діяльності із встановленням обов’язково випробувального терміну та встановлення адаптаційного періоду.
3. Розвиток персоналу в системі публічного управління, у тому числі:

- 3.1. Підготовка кадрів.
- 3.2. Підвищення кваліфікації
- 3.3. Проходження стажувань.
- 3.3. Тимчасове виконання обов'язків з метою отримання додаткового професійного досвіду та відповідних знань та навичок.
- 3.4. Переміщення працівника в межах системи публічного управління.
- 3.5. Ротація кадрів.
4. Кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення.
5. Відповідальність службовців як основа забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.
6. Формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки.
7. Прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів, використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями.
8. Постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей.
9. Оцінювання результатів діяльності персоналу.
10. Формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Обґрунтовано запровадження інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління та виокремлено наступні елементи інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління: по-перше, кадрова політика в системі публічного управління; по-друге, загрози кадровій безпеці: фізичні; фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, іміджеві; по-третє, сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний; по-четверте, Міністерство з питань кадрового

потенціалу системи публічного управління в Україні; по-п'яте, кадри; по-шосте, інститути громадянського суспільства.

Обґрунтовано потребу у запровадженні Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні.

Розділ 1. Персонал як основа забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 2. Інституційна структура системи кадрової безпеки України.

Розділ 3. Розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління.

Розділ 4. Виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 5. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України.

Розділ 6. Застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління.

Розділ 7. Трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби.

Розділ 8. Проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Матеріали розділу дисертації викладені у працях [44; 45; 47].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні інноваційних шляхів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління та розробка інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління з урахуванням сучасних загроз та викликів. Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення мети, вирішення поставлених завдань та дають змогу сформулювати наступні висновки і рекомендації, що мають теоретичне та практичне значення:

1) Визначено стан наукових розробок щодо проблем забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. З'ясовано, що проблеми кадрової безпеки аналізують економісти, правознавці, соціологи з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас, кадрову безпеку в систему публічного управління розглядають науковці фрагментарно та несистемно.

Водночас, автори та науковці аналізують проблеми формування та реалізації кадрової політики в системі публічного управління, розглядають проблеми кадрового забезпечення публічної (державної) служби, визначають пріоритети розвитку кадрів в системі публічного управління, місцевого самоврядування.

На сьогодні проблеми, що виникають в системі формування та розвитку кадрів системи публічного управління, є основою формування кадрової безпеки публічного управління. Адже непрофесійні, нечесні, політично упереджені кадри наносять шкоду як самій системі публічного управління, так і репутаційному капіталу всім органам державної влади, знецінюють державну службу, формують негативне сприйняття державних службовців, політиків, посадовців органів місцевого самоврядування. Це і є система кадрової безпеки. Тому у нашому дослідженні доцільно розглядати та аналізувати саме кадрову безпеку системи публічного управління.

2) Здійснено аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження, охарактеризувати сутність, місце та роль кадрової безпеки в системі національної безпеки.

Обґрунтовано, що до основних складових понятійно-категоріального апарату «кадрова безпека системи публічного управління» відносяться: по-перше, персонал або кадри (реальний так і потенційний); по-друге, основні загрози (зовнішні та внутрішні); по-третє, механізми забезпечення кадрової безпеки (відбір кадрів; мотивація; підготовка та підвищення кваліфікації; адаптація; кар'єрне зростання тощо); по-четверте, методи забезпечення кадрової безпеки (соціально-економічні; психологічні; адміністративні; організаційні; дисциплінарні; інформаційні); по-п'яте, суб'єкти забезпечення кадрової безпеки.

Кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки воно об'єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці, багаторівневе. Багаторівневність кадрів означає, що їх склад відображає як структуру органів соціального управління, так і ієрархію працівників усередині підприємства, установи, організації (так звані вертикальні відносини). Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, покращання якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

Загрози кадровій безпеці в системі публічного управління – це дії, бездіяльність, прийняття або неприйняття державно-управлінських рішень, які приймають особи, що працюють в системі управління, які негативно впливають на систему публічного управління. Загрози кадровій безпеці в системі публічного управління можна розподілити на внутрішні так і зовнішні, зокрема: внутрішні механізми забезпечення кадрової безпеки (забезпечення захисту працівника в системі державного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії); професійний розвиток фахівця в системі державного управління (адаптація, мотивація, навчання,

підвищення кваліфікації, оцінювання); зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів у системі державного управління; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу системи державного управління)

Механізми забезпечення кадрової безпеки – це сукупність методів, інструментів, методик, які здійснюють організований, організуючий, системний вплив на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Методи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це багаторівневі технології, які об'єднані у єдину систему координуючими функціями на організаційному рівні з метою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Суб'єктами кадрової безпеки в системі публічного управління виступають держава та її інститути (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні підприємства, організації, установи).

Обґрунтовано, що кадрова безпека в системі публічного управління – це сукупність механізмів, інструментів методів, спрямованих на мінімізацію або ліквідацію загроз та небезпек в системі кадрової політики. Кадрова безпека є основою національної безпеки та її фундаментом. До основних принципів кадрової безпеки в системі публічного управління слід віднести: системність; терміновість; надійність; законність; економічність; комунікативність; відкритість та приватність; професіоналізм; незалежність.

3) Систематизовані проблеми до кадрової політики у сфері публічного управління. З'ясовано, що майже не аналізують проблеми кадрового забезпечення публічного управління з урахуванням кадрової безпеки. Автором виокремити наступні проблеми кадрової безпеки в системі публічного управління: по-перше, кадрові технології щодо відбору та селекції не дають можливості відібрати професійно підготовлені кадри з урахуванням їх моральних та етичних якостей, що є важливим для системи публічного управління; по-друге, існує проблема професіоналізації кадрів

системи публічного управління; по-третє, потребує удосконалення система розвитку та підвищення кваліфікації кадрів як основи формування професійних кадрів системи публічного управління; по-четверте, відсутність єдиного нормативно-правового документу, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління; по-п'яте, потребує зміна системи мотивації праці службовців, виокремлення сучасних пріоритетів та принципів кадрової політики з урахуванням Європейських норм; по-шосте, відсутність престижу професії службовця, тому на сьогодні виникла потреба у формування позитивного іміджу органів державної влади; по-сьоме, потреба у формуванні позитивної громадської думки щодо роботи в органах державної влади; по-восьме, відсутні індивідуальні вектори професійного розвитку державних службовців та службовців місцевого самоврядування; по-дев'яте, сама система управління кадрами є застарілою та негнучкою.

4) Систематизовані сучасні закономірності розвитку сучасних механізмів формування кадрової безпеки публічного управління за кордоном. З'ясовано, що основою формування кадрової безпеки системи публічного управління в Канаді, США, Європейських країнах (зокрема, Франції, Німеччині, Італії, Швейцарії, Іспанії) є: по-перше, забезпечення професіоналізації державної (публічної) служби через запровадження спеціальних навчальних закладів, запровадження відповідних курсів та освітніх програм, у тому числі курсів підвищення кваліфікації неурядових та громадських організацій; по-друге, здійснення розвитку кадрів системи публічного управління протягом життя, планування такого розвитку; по-третє, здійснення постійного удосконалення та модернізації публічної служби з урахуванням потреб суспільства та розвитку держави; по-четверте, формування контрактної державної служби як основи професіоналізації публічної служби; по-п'яте, реалізація різноманітних кадрових механізмів під час відбору та селекції кадрів; виокремлення саме професійних та відповідних кадрів на державну (публічну) службу; по-шосте, формування раціональної кар'єри державного (публічного) службовця з метою

використання його кадрового потенціалу на публічній службі; по-сьоме, реалізація постійного удосконалення кадрових технологій щодо розвитку та селекції кадрів; по-восьме, формування дієвих механізмів мотивації та соціального захисту державних (публічних) службовців; по-дев'яте, формування позитивного іміджу самих органів державної влади; по-десяте, формування у службовців поваги та шани до своєї професії, до держави та органів державної влади.

Зазначені механізми забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління мають бути впроваджені у національній системі кадрової безпеки.

5) Обґрунтувати сучасні засади розвитку кадрової безпеки публічного управління в Україні. З'ясовано, що до основних складових елементів кадрової безпеки системи публічного управління в Україні, слід віднести наступні:

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

- початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну та встановлення адаптаційного періоду.

- розвиток персоналу в системі публічного управління, у тому числі: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації; проходження стажувань; тимчасове виконання обов'язків з метою отримання додаткового професійного досвіду та відповідних знань та навичок; переміщення працівника в межах системи публічного управління; ротація кадрів.

- кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення.

- відповідальність службовців як основа забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

- формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки.

- прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів,

використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями.

- постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей.

- оцінювання результатів діяльності персоналу.

- формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

6) Запропоновано запровадження інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління та виокремлено наступні елементи інноваційної моделі кадрової безпеки системи публічного управління: по-перше, кадрова політика в системі публічного управління; по-друге, загрози кадровій безпеці: фізичні; фінансові, інтелектуальні, кар'єрні, адміністративні, технологічні, соціальні, конфліктні, психологічні, інформаційні, іміджеві; по-третє, сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки: організаційний, правовий, мотиваційний, економічний, контрольний, селекційний; по-четверте, Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні; по-п'яте, кадри; по-шосте, інститути громадянського суспільства.

7) Обґрунтовано шляхи удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління та запропоновано запровадження Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
2. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. Х. : ХарПІНАДУ «Магістр», 2011. № 3 (18). 272 с.
3. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науковопрактичних статей)*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
4. Андреев В.М. Порівняльний аналіз системи селекції кадрів системи публічної служби в Україні та США. *Державне управління: удосконалення та розвиток* . 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1157>
5. Апон М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: учебное пособие. Санкт-Петербург: НОИР, 2016. 73 с.
6. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №11. С. 95-100.
7. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
8. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2002. 567 с.
9. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу* 2020. № 2(60). С. 209-215.

10. Бобко Л. О. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf
11. 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>.
12. Бовыкина М. Ф., Ануприенко Д. Н., Бабенко Н. Ф. Особенности кадровой политики в государственном управлении современного периода. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. №95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kadrovoy-politiki-v-gosudarstvennom-upravlenii-sovremennogo-perioda>.
13. Богданова Н. О. Зарубіжний досвід підготовки державно-управлінських кадрів та шляхи його адаптації в Україні. *Політичні науки. Правознавство*. 2007. Том 69. Випуск 56. С. 97-104.
14. Боровских Н. В., Кипервар Е. А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности региона. *ОНВ. ОИС*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-kak-element-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona>.
15. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу; пер. з англ. О.М.Шаленко. К. : Міленіум, 2004. 128 с.
16. Бриль Ю.О., Пашов Р.І. Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях. URL: pag.kpi.ua/article/download/77302/73616
17. Бузоверова И.В., Карпухин И.Н. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы. *Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ*. 2017. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby>.

18. 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.

19. Бурда І. Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. *Наук. зап. (Укр. акад. друкарства)*. 2011. №1. С. 22–29.

20. Василенко І. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. 2-е изд. М. : Логос, 2000. 200 с.

21. 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.

22. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с

23. Венедіктов В.С., Іншин М.І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4-8. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>

24. Верескун М. В. Методичне забезпечення системи інформаційної безпеки промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17). С. 54–60.

25. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : Пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 1998. 496 с.

26. 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

27. 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.
28. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
29. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.
30. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
31. Воскобийнык С.Я. Теоретические подходы к определению термина «Кадровая политика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2015. №4 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-termina-kadrovaya-politika>.
32. Ганущак Т.В. Кадрова безпека підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 7. Частина 2. С. 154-157.
33. Гаруст Ю.В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49-54.
34. Голобор Н. Державна політика у сфері формування та розвитку освітньо-фахового потенціалу державно-управлінських кадрів в Україні. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 1. С. 225-231.
35. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
36. Государственная служба : теория и организация. Курс лекцій : учеб. пособие / под общ. ред. Е. В.Охотского, В. Г.Игнатова. М. : Феникс, 1998. 640 с.

37. Государственное управление: Основы теории и организации: Учебник / Под ред. В.А.Козбаненко. М.: Статут, 2000. 912 с.

38. Грушевская Е. А. Кадровый потенциал государственной службы: современное состояние и тенденции развития. *Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ*. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-gosudarstvennoy-sluzhby-sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya>.

39. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6(44). С.194-198.

40. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (8). С. 51-59.

41. Гула О.І. Сучасні проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 12. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Hula-DUS-12-2019.pdf>

42. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2021. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-1-6952>

43. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16155478523224.pdf>

44. Гула О. І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50-54.

45. Гула О. І. Теоретичні підходи до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VI Міжнародна наукова конференція з фундаментальних наук, мистецтва, бізнесу та освіти, інтернет-технологій і суспільства «Trends and directions of development of scientific approaches and*

prospects of integration of Internet technologies into society», 23 – 26 лютого 2021 р., Стокгольм, Швеція. С. 243-246. URL: https://isg-konf.com/uk/trends-and-directions-of-development-of-scientific-approaches-and-prospects-of-integration-of-internet-technologies-into-society-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965

46. Гула О. І. Проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VIII Міжнародна науково-практична конференція “Problems and tasks of modernity and approaches to their solution”, 02– 05 березня 2021 р., Токіо, Японія. С. 94-97. URL: https://isg-konf.com/uk/problems-and-tasks-of-modernity-and-approaches-to-their-solution-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965*

47. Гула О.І. Основні елементи інноваційної моделі системи кадрової безпеки публічного управління. *Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ; Зальцбург, 07 березня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Зальцбург: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 60-66.*

48. Гула О.І. Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 5–6 березня 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 25-27.*

49. Гупер Френсис Ж. Преобразование организации / пер. с англ. Москва: Дело, 2009. 376 с

50. Дадалко В.А., Ивашкина А.В. Угрозы в кадровой безопасности и методы их предотвращения. *Национальные интересы: приоритеты и*

безопасность. 2018. №7 (364). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-v-kadrovoy-bezopasnosti-i-metody-ih-predotvrascheniya>.

51. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2001. 244 с.

52. 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

53. Державне управління в Україні: навч. посібник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К., 2009. 432 с.

54. 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.

55. 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>

56. Джобава А. Особенности подбора персонала в аптечные сети Санкт-Петербурга. URL: // <http://www.selectium.spb.ru>.

57. Димаева И. А., Знаменский Д. Ю. Зарубежный опыт в системе управления кадрами на государственной гражданской службе и его адаптация в российской практике. *Вестник ГУУ*. 2020. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-v-sisteme-upravleniya-kadrami-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-i-ego-adaptatsiya-v-rossiyskoy-praktike>.

58. Дорофеев К.Н., Гараева Е.В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. №6. С. 327-331.

59. Дяченко Н. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 203-210.

60. 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.

61. Єрмоленко О. А., Мордовець А. В. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2014. № 1 (69). С. 101-105.

62. Живко З.Б, Мартин О.М., Воронка О.З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.165-171.

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

64. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.

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

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

67. Закон України про службу в органах місцевого самоврядування. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

68. 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.

69. 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.

70. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / пер. з фр. В. Ховхуна. К. : Основи, 1996. 418 с.

71. Зуденкова С. А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию. *Вестник ГУУ*. 2018. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-gosudarstvennogo-organa-podhody-k-formirovaniyu>.

72. Зуева И.А., Демина О.В. Российский и зарубежный опыт стратегического кадрового планирования в системе государственного управления. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt-strategicheskogo-kadrovogo-planirovaniya-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya>.

73. Иванова Л. Л. Риски в системе кадровой безопасности. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-sisteme-kadrovoy-bezopasnosti>.

74. Иванова Н. Л., Подольский Д. А. Гарантии государственных гражданских служащих как элемент современной кадровой политики. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/garantii-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-kak-element-sovremennoy-kadrovoy-politiki>.

75. Ивашкина А. В., Лебедева У. П. Угрозы в кадровой безопасности и методы по их предотвращению. *Евразийский Союз Ученых*. 2018. №4-6 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-v-kadrovoy-bezopasnosti-i-metody-po-ih-predotvrascheniyu>.

76. 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

77. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 2. С.181-189.

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

79. 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.

80. Казак К. Н. Особенности подготовки и функционирования политико-административной элиты Кыргызстана. *Постсоветские исследования*. 2018. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-podgotovki-i-funktsionirovaniya-politiko-administrativnoy-elity-kyrgyzstana>.

81. Казначеева С.Н., Бичева И.Б., Казначеев Д.А. Особенности проектирования модели компетенций персонала организации. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. №1 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektirovaniya-modeli-kompetentsiy-personala-organizatsii>.

82. 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>

83. Канадсько-українські відносини. URL: <http://www.canadainternational.gc.ca>

84. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления. *Науковедение*. 2015. №5. С. 1-9.

85. 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

86. Карнаух А.А., Хачак З.А., Коровин А.А. Кадровая политика в системе органов государственного управления. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2019. №12-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-v-sisteme-organov-gosudarstvennogo-upravleniya>.

87. Касаткіна Н.М. Державна служба в зарубіжних країнах. М., 1996. 190 с.
88. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
89. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* 2009. Вип. 18/19. С. 495-593.
90. Ковбасюк Ю.В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Віче*. 2011. № 2. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/2380/>
91. Корж І. Добір кандидатів на державну службу: порівняльний аналіз. *Право України*. 2007. № 3. С. 84-89.
92. 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=37452&cat_id=37402.
93. Корнута Р. Окремі особливості правового регулювання публічної служби Німеччини. *Проблеми реформування державного управління : зб. наук. пр.* 2000. № 4. С.129-170.
94. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України: концепції та форми. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 6 (2). С. 81-86.
95. Красномоєць В. А. *Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. № 3 (59). С. 138-143.
96. Кривицька Н.Ю. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 13. С. 82-87.
97. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 294 с.

98. Кузнецов Д.А. Подходы к анализу угроз кадровой безопасности в фармации. *Вестник новых медицинских технологий*. 2012. Т. XIX. № 2. С. 380-383. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/podhody-k-analizu-ugroz-kadrovoy-bezopasnosti-vfarmatsii>
99. Кузнецова Н. В. Понятийный анализ кадровой безопасности. *Baikal Research Journal*. 2011. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiynyy-analiz-kadrovoy-bezopasnosti>.
100. Кузнецова Н. В. Угрозы кадровой безопасности организации. *Известия БГУ*. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>.
101. Кузнецова Н. В. Подходы к понятию кадровой безопасности организации. *Известия БГУ*. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>.
102. Кузнецова Н. В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации. *Journal of new economy*. 2014. №2 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-protivodeystviya-ugrozam-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>.
103. Курмаєв П.Ю., Байрамов Е.А. Практичні аспекти формування системи інформаційної безпеки. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. №1. С. 33-37.
104. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процесов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Баланс-Клуб, 2004. 154 с.
105. 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
106. Лазор О. Д., Лазор О. Я. Державна служба в Україні: навч. посіб. К. : Дакор ; КНТ, 2005. 472 с.

107. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2014. №7 (170). С.135-138.

108. Литвинцева Е.А. Государственная служба в зарубежных странах. М.: РАГС, 2004. 129 с.

109. 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

110. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США). *Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 2. С. 118-123.

111. Лужецький В. А., Кожухівський А. Д., Войтович О. П. Основи інформаційної безпеки : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 221 с.

112. 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.

113. Малик Е. Н. Политика обеспечения кадровой безопасности в системе государственного управления: направления и приоритеты. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-obespecheniya-kadrovoy-bezopasnosti-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya-napravleniya-i-prioritety>.

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

115. Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США. *Финансовый журнал*. 2014. №4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennyh-sluzhaschih-opyt-evropeyskih-stran-i-ssha>.

116. Маренич А.І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Financial space*. 2011. № 3 (3). С. 127-132.
117. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 337–344.
118. Махмудова И.Н. Методы обеспечения кадровой безопасности при подборе персонала: организация бизнес-процесса. *МНИИЖ*. 2017. №11-4 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-obespecheniya-kadrovoy-bezopasnosti-pri-podbore-personala-organizatsiya-biznes-protsessa>.
119. Мельников О. Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. № 2 (34). URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/5/01.pdf.
120. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 1 (65). С. 80-84.
121. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 213-221.
122. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. *Схід*. 2006. № 5. С. 19-25.
123. Мохова Ю. Л., Сабадаш 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.
124. 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.
125. Нижник Н. Р., Гончарук Н. Т. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. *Теорія та практика державної служби: Матеріали наук. - практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 8 листопада 2013 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2013. С.7-10.

126. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організаціях державного управління : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.
127. Носик О. А. Умови трансформації кадрових підрозділів органів державної влади України. *Jurnalul juridic national: teorie și practică = Національний юридичний журнал: теория и практика: науч.-практ. прав. изд. Республики Молдова*. 2016 Вип. 5.(21). С. 130–134.
128. Оболенський О. Ю. Державна служба: [навч. посібник]. К. : КНЕУ, 2003. 344 с.
129. Оболонский А. В. Кадровая политика в федеральной государственной службе США : история и современность. *Обществ. науки и современность*. 2001. № 3. С. 41-61.
130. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы : Россия, США, Англия, Австралия. М. : ДЕЛО, 2002. 168 с.
131. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник. М. : Академический Проект, 2005. 1088 с.
132. Озірська С. М. Системи державної служби Європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: наук.-аналіт. дослідж. К. : Вид-во УАДУ, 1999. 168 с.
133. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 56-72.
134. Омарова А.Т., Ким Ю.Ю. Зарубежный опыт организации процесса управления кадрового обеспечения в системе государственной службы. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-protssessa-upravleniya-kadrovogo-obespecheniya-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby>.
135. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. К.: Видавництво УАДУ, 2001. 284 с.
136. Осейчук В. И. Государственная служба. Тюмень : ТГУ, 2003. 191 с.

137. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма. М.: Издательство МГУ, 1994. 510 с.
138. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 553 с.
139. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 21. Частина 2. С. 53-60.
140. 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.
141. 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.
142. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 37. С.56-61.
143. 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>
144. Полднев К. Формирование и развитие карьеры. *Служба кадров и персонала*. 2002. № 4. С. 52–55.
145. Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности. *Економіка і Фінанси*. 2014. № 1. С. 7-13.
146. 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>

147. 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>

148. 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>

149. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n113>

150. 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>

151. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ НАДС від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

152. 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>

153. 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.

154. Пронкин С. В., Петрунина О. Е. Государственное управление зарубежных стран : учеб. пособие. М. : Аспект Пресс, 2001. 416 с.

155. Прудис Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні : монографія. Київ : ТД «Едельвейс і К», 2012. 232 с.

156. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А.В. Кірмач, В.К.Тимошук, М.В.Фігель та ін.; за заг. ред. В.П.Тимошука, А.М.Школика. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с.

157. Публичная служба ФРГ. В книге: Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебник. М.: КНОРУС, 2009. 544 с.

158. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44-49.

159. Рассохин А. В. Анализ моделей государственной гражданской службы в зарубежных странах. *Электронное приложение к Российскому юридическому журналу*. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-modeley-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-v-zarubezhnyh-stranah>.

160. Рачинський А. Служби управління персоналом : особливості створення і функціонування. *Державне будівництво : електронне фахове видання*. 2008. № 2. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf>

161. 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.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Reshota_o.pdf

162. 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

163. Рубинский Ю. Государственная служба во Франции. *Современная Европа*. 2007. № 2(30). С. 79-90.

164. Саджек Е. Р. Муніципальна реформа: посилення місцевої влади в Онтаріо, Канада URL:: www.logincee.org/file/10559/library

165. 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.

166. Сивый Р. П. Этические вопросы как составляющая управленческой деятельности и государственной службы в странах развитой демократии. *Актуальные проблемы современности: наука и общество*. 2015. №4 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskie-voprosy-kak-sostavlyayuschaya-upravlencheskoy-deyatelnosti-i-gosudarstvennoy-sluzhby-v-stranah-razvitoj-demokratii>.

167. Сидорук С. М., Глівенко С. В. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>.

168. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3-х т. Т. 1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорєлов, В.Л. Безбожний та ін.; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ: Елтон – 2, 2010. 282 с.

169. 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.

170. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 60 с.

171. Система державного управління Швейцарської Конфедерації: досвід для України / уклад. Л. В. Примаченко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. К. : НАДУ 2011. 56 с.

172. Система державного управління Королівства Іспанія: досвід для України / уклад. Х. М. Дейнега ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. К. : НАДУ, 2012. 40 с.

173. Слепцова Е.В., Олейник С.С. Кадровый потенциал государственной службы в современных условиях. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-gosudarstvennoy-sluzhby-v-sovremennyh-usloviyah>.

174. 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>

175. Смольникова К. С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2020. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-znachenie-kadrovoy-politiki-v-organah-upravleniya>.

176. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53-63.

177. Сравнительный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова. СПб.: Питер, 2006. 368 с.

178. Старилов Ю. Н. Публичная (государственная) служба Швейцарии. *Правоведение*. 1996. № 3 (214). С. 150-160.

179. Стельмахук 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>

180. 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%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf

181. Стратієнко Г. Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 134-136.

182. Супрун А. Зарубіжний досвід оцінювання діяльності персоналу у сфері державної служби. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук.пр.* 2004. Вип. 4. С. 241-247

183. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 4. С. 78-88.

184. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 2 (25). С. 267–277.

185. Тимофеева А. Ю., Кузнецова Н. В. Факторы угроз кадровой безопасности организации. *Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология*. 2017. №1 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-ugroz-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>.

186. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва. *Служба кадров и персонал*. 2005. № 3. С. 45–49.

187. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика : проблемы развития теория и практики. М. : Изд-во "Флинта", 1998. 271 с.

188. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. Частина 3. С. 81-84.

189. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2009. № 1 С. 185-192.

190. Управление персоналом. Учебник / Общ. ред. А.И.Турчинов. М.: Издательство РАГС, 2002. 488 с.

191. Управление персоналом. Учебное пособие / Под ред. Б.Ю.Сербиновского, С.И.Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 1999. 432 с.

192. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 423 с.

193. 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.

194. Федотова Т.А. Концептуальні основи підготовки управлінських кадрів державної служби. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. Том 1 № 3. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/42>
195. Филатова Д.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом. *Менеджмент XXI века: парадигмы, концепции, метафоры: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием*. Томск, 2013. С. 103-106.
196. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки / Scientific papers*. 2017. № 2 (55). С. 133-142.
197. Хусаинов У.Ш. Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу. *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-voprosy-otbora-kadrov-na-gosudarstvennuyu-sluzhbu>.
198. 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.
199. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57-61.
200. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? *Кадры предприятия*. 2003. № 2. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>.
201. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми та закономірності розвитку. *ЕУ*. 2002. № 11–12. С. 19-27.
202. Шамраєва В.М. Функціонування державної служби в США. *Електронне наукове фахове видання "Державне будівництво"*. 2007. №1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeBu/2007-1/doc/5/04.pd>
203. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С 19-25.

204. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента : учебник. 5-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2004. 280 с.

205. Экономическая и национальная безопасность: учеб. / под ред. Л.П. Гончаренко. М.: Экономика, 2007. 543 с.

206. Юлдашев Р.Т., Тронин Ю.Н. Российское страхование: системный анализ понятий и методология финансового менеджмента. М.: Анкил, 2000. 448 с.

207. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету* 2016, № 2, Том 1. С. 29-32.

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

209. Canada School of Public Service Web Site. Available : <http://www.cspsefpc.gc.ca>

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

211. Delivering Public Services in CEE Countries: trends and developments: Proceedings from the Tenth Annual Conference held in Krakow, Poland, 25-27 April, 2002. Bratislava : NISPAcee, 2003. 485 p.

212. Disclosure of position reclassifications. *Treasury Board of Canada Secretariat Web Site*. Available : <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/faq/recls-eng.asp>

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

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

215. Gula O. Innovative model of public administration personnel security system. *Public Administration and Law Review*. 2021. № 1. Pp. 67-72. Available : <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-67>

216. Key Leadership Competencies. Canada. Available : [http:// www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp)

217. Manning N., Parison N. International Public Administration Reform: Implications for the Russian Federation. *The World Bank Web Site*. Available : http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/05/18/000090341_20060518140200/Rendered/PDF/361330RUSSIAN01lic120Admin01PUBLIC1.pdf

218. Michael Lennon and Gary Berg-Cross: Toward a high performing. Open government. *The Public Manager*. 2010. P. 33-36.

219. Public Service Employment Act. *Department of Justice Canada Web Site*. Available : <http://laws.justice.gc.ca/eng/P-33.01/index.html>

220. Segura E. Ukraine - Modernization of its Public Administration. *Sigma Bleyzer Investment Group Web Site*. Available: [http://www.sigmaybleyzer.com/files/ Public_Administration_Reform.pdf](http://www.sigmaybleyzer.com/files/Public_Administration_Reform.pdf)

ДОДАТКИ

Додаток А

Список публікацій здобувача

в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (8). С. 51-59.

2. Гула О.І. Сучасні проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 12. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Hula-DUS-12-2019.pdf>

3. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2021. №1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-1-6952>

4. Gula O. Innovative model of public administration personnel security system. *Public Administration and Law Review*. 2021. № 1. Pp. 67-72. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-67>

5. Гула О. І. Закордонний досвід забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16155478523224.pdf>

6. Гула О. І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50-54.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Гула О. І. Теоретичні підходи до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VI Міжнародна наукова конференція з фундаментальних наук, мистецтва, бізнесу та освіти, інтернет-технологій і суспільства «Trends and directions of development of scientific approaches and prospects of integration of Internet technologies into society»*, 23 – 26 лютого

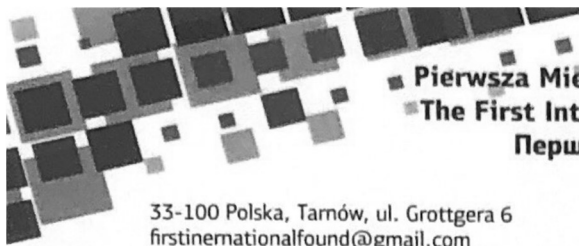
2021 р., Стокгольм, Швеція. С. 243-246. URL: https://isg-konf.com/uk/trends-and-directions-of-development-of-scientific-approaches-and-prospects-of-integration-of-internet-technologies-into-society-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965

8. Гула О. І. Проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *VIII Міжнародна науково-практична конференція “Problems and tasks of modernity and approaches to their solution”, 02– 05 березня 2021 р., Токіо, Японія.* С. 94-97. URL: https://isg-konf.com/uk/problems-and-tasks-of-modernity-and-approaches-to-their-solution-ua/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Sbornik_materialov_konferencii_do_stupen&utm_content=1056459965

9. Гула О.І. Основні елементи інноваційної моделі системи кадрової безпеки публічного управління. *Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ; Зальцбург, 07 березня 2021 р. / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової.* Київ; Зальцбург: ФОП КАНДИБА Т.П., 2021. С. 60-66.

10. Гула О.І. Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 5–6 березня 2021 р.* Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 25-27.

Додаток Б



Pierwsza Międzynarodowa Fundacja na rzecz rozwoju Ukrainy
The First International Ukrainian Foundation of Development
Перший міжнародний фонд розвитку України

33-100 Polska, Tarnów, ul. Grottgera 6
 firstinternationalfound@gmail.com
 +48 736 972 924, +48 502 126 856

01054 Ukraine, Kyiv, Bohdana Khmelnytskoho 53
 firstinternationalfound@gmail.com
 +380 63 064 43 72

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Гули Олени Ігорівни на тему:
 «Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління»

Результати дисертаційного дослідження «Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління» Гули Олени Ігорівни на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління були використані під час законотворчої діяльності Верховної Ради України, а також під час обговорення законопроектів на засідання комітетів Верховної ради України.

Так, матеріали дисертаційного дослідження Гули О.І. використані під час аналізу та доопрацювання проектів законів України «Про лобізм» (від 28.02.2020 № 3059-1), «Про правове та прозоре регулювання діяльності з лобіювання» (від 02.03.2020 № 3059-2) «Про лобістську діяльність» (від 03.03.2020 № 3059-3). Зокрема, щодо уточнення поняття національна безпека, кадрова безпека, механізми запобігання корупції, формування кадрової безпеки, система забезпечення відбору кадрів та їх селекція.

FUNDATOR
 PREZES ZARZĄDU
 Mykola Volkivskyi

Członek Rady Fundacji

Anna Rohova



Додаток В

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Гули Олени Ігорівни на тему: «Теоретичні засади формування та розвитку
 кадрової безпеки в системі публічного управління»

від 29 вересня 2020 р.

№ 308/1/4-26

Результати дисертаційного дослідження «Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління» Гули Олени Ігорівни – аспірантки кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом на здобуття ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 – теорія та історія державного управління впроваджені у діяльності Всеукраїнської громадської організації “Центр досліджень проблем публічного управління”. Зокрема, основні нормативно-правові засади формування кадрової безпеки системи публічного управління були використані під час проведення засідань президії Всеукраїнської громадської організації “Центр досліджень проблем публічного управління” з метою роз’яснення основних засад діяльності Національного агентства України з питань державної служби, а також роз’яснення положень щодо проведення конкурсів на посади системи публічного управління, проведення тестувань, співбесіди та розв’язання ситуативних завдань, виокремленні проблеми та перспективи розвитку Національного агентства України з питань державної служби.

Крім того, результати роботи використані з метою: активізації громадськості щодо сприяння формування якісного кадрового потенціалу системи публічного управління.

Перший заступник директора
 Всеукраїнської громадської організації
 “Центр досліджень проблем публічного управління”,
 доктор наук з державного управління,
 професор



В.І. Гурковський

Додаток Г

**НАЦІОНАЛЬНА СЛУЖБА ПОСЕРЕДНИЦТВА І ПРИМИРЕННЯ**

01024, м. Київ-24
вул. Басейна, ½-А

www.nspp.gov.ua
E-mail: nspp@nspp.gov.ua

тел.: (044) 235-45-01
факс: (044) 279-62-94

11.12.2020 № 276

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
Гули Олени Ігорівни на тему: «Теоретичні засади формування та розвитку
кадрової безпеки в системі публічного управління»
на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Результати наукового дослідження, викладені Гулою О.І. у дисертації «Теоретичні засади формування та розвитку кадрової безпеки в системі публічного управління», викликали інтерес та можуть бути використані при розробці підзаконних нормативно-правових актів Національної служби посередництва і примирення.

Подані Гулою О.І. пропозиції можуть бути прийняті до практичного застосування з метою систематизації сучасних шляхів підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин та впливу якості державних інституцій на формування і реалізацію державної політики, зокрема кадрової безпеки в системі публічного управління.

Крім того, окремі питання, щодо основних нормативно-правових засад формування кадрової безпеки системи публічного управління можуть бути використані під час виконання завдань, визначених законами України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", із змінами, "Про соціальний діалог в Україні".

Розом з тим, результати роботи можуть бути використані під час підготовки лекцій та заходів, організованих сторонами соціального діалогу та соціальними партнерами з метою підвищення рівня правової культури сторін соціально-трудових відносин.

Довідка надана на пред'явлення за місцем захисту дисертаційного дослідження Гули О.І. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління.

начальник відділу правового забезпечення
Національної служби посередництва і примирення
д.держ. упр., доцент,
Заслужений економіст України

О.О. Акімов