МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЕНКО Валентина Іванівна

УДК 35.08/354:331.108]:342

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

281 “Публічне управління та адміністрування”

Подається на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Коваленко В.І.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Семенець-Орлова І.А., доктор наук з державного управління,
професор

КИЇВ - 2025

АНОТАЦІЯ

Коваленко В.І. Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" з галузі знань 28 "Публічне управління та адміністрування". – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2025.

У дисертації досліджено та розв'язано наукову задачу, пов'язану з теоретичним аналізом механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні. Розроблено рекомендації щодо їх удосконалення шляхом інтеграції цифрових технологій, посилення соціальної підтримки працівників та впровадження прозорих управлінських процедур, адаптованих до сучасних викликів і національних умов.

У ході дослідження визначено поняття та сутність кадрової безпеки, що дозволило сформувати цілісне уявлення про її значення для стабільності та ефективності державного управління. Встановлено, що кадрова безпека є багатовимірним процесом, який охоплює соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний аспекти, утворюючи єдину систему захисту трудового потенціалу країни.

Обґрунтовано, що кадрова безпека не лише захищає людські ресурси від внутрішніх і зовнішніх загроз, але й виступає стратегічним інструментом державного управління. Її інтеграція в систему публічного адміністрування сприяє стійкості державних інституцій, довготривалій лояльності громадян та підвищенню продуктивності у змінному соціально-економічному середовищі.

У дисертаційному дослідженні розглянуто роль і складові кадрової безпеки у забезпеченні ефективності державного управління. Визначено ключові чинники,

що сприяють стійкості та стабільності функціонування органів державної влади. Досліджено кадрову безпеку як багатовимірне явище, що охоплює соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний аспекти. Встановлено, що кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у збереженні професійного потенціалу, запобіганні кадровим ризикам та забезпеченні високого рівня довіри до державних органів.

Обґрунтовано, що комплексний підхід до кадрової безпеки дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, підтримувати мотивацію, професійний розвиток і лояльність працівників, а також сприяє стабільному виконанню державних функцій. Доведено, що інтеграція кадрової безпеки у стратегічне планування державного управління є необхідною передумовою для підвищення його ефективності, адаптації до сучасних викликів та забезпечення стійкості системи державного управління.

У дисертації досліджено механізми державного управління у сфері кадрової безпеки з метою оцінки їх ефективності та впливу на стабільність кадрового складу в органах державної влади України. Встановлено, що забезпечення кадрової безпеки є комплексним процесом, який включає взаємодію нормативного, фінансового, соціального, інституційного, організаційного, інформаційного та політичного механізмів. Кожен із них виконує специфічні функції, що сприяють створенню ефективної системи управління кадрами, адаптованої до сучасних викликів.

Нормативно-прравоий механізм визначає правові рамки та забезпечує прозорість кадрової політики, фінансовий – спрямований на ресурсне забезпечення програм підтримки та мотивації, соціальний – охоплює навчання та професійний розвиток. Інституційний та організаційний механізми забезпечують координацію державних органів, підвищуючи ефективність управлінських структур, а інформаційний механізм інтегрує цифрові технології для моніторингу кадрових

процесів. Політичний механізм визначає стратегічні напрями розвитку кадрової політики, сприяючи стабільності навіть у періоди політичної нестабільності.

Узагальнено нормативно-правову базу кадрової безпеки, що включає Кодекс законів про працю України, закони “Про зайнятість населення,” “Про оплату праці,” “Про охорону праці,” “Про запобігання корупції,” “Про державну службу” та інші нормативні акти. Виявлено низку проблем, серед яких відсутність єдиного визначення поняття “кадрова безпека,” недостатня інтеграція міжнародних стандартів, а також прогалини у регулюванні дистанційної роботи, захисту персональних даних та цифровізації. Окремий виклик становить адаптація трудового законодавства до умов воєнного стану, зокрема забезпечення прав мобілізованих працівників, підтримка внутрішньо переміщених осіб та захист працівників у зоні бойових дій.

Здійснено комплексний аналіз проблем і викликів реалізації кадрової безпеки в Україні з метою розробки заходів для забезпечення стабільності кадрових ресурсів у кризових умовах. Встановлено, що основними факторами, які перешкоджають стабільності кадрового потенціалу, є високий рівень плинності кадрів, відтік кваліфікованих спеціалістів, недостатня мотивація працівників, а також обмежені фінансові стимули. Військові дії та економічна криза загострили ці проблеми, спричинивши додаткові труднощі для утримання кадрів у державному секторі.

Доведено, що відсутність ефективних механізмів управління ризиками, недостатня професійна підготовка кадрів до роботи в умовах криз та обмежених ресурсів ускладнюють швидке реагування на виклики. Дефіцит кваліфікованих працівників через інфраструктурні проблеми, пов’язані з війною, також ставить під загрозу стабільність державного управління. Вказані фактори потребують інтеграції комплексного підходу до кадрової безпеки, включаючи вдосконалення нормативно-правового регулювання, розвиток соціальних програм та впровадження технологічних рішень.

Досліджено зарубіжний досвід забезпечення кадрової безпеки та виокремлено ефективні механізми державного управління, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Встановлено, що провідні країни використовують цифрові технології для автоматизації кадрових процесів, впроваджують національні програми професійного розвитку, розвивають систему соціального захисту працівників та підвищують рівень прозорості кадрової політики через антикорупційні заходи.

Рекомендовано для України врахувати найкращі міжнародні практики, зокрема впровадження цифрових платформ для моніторингу ефективності персоналу, створення кризових програм професійного розвитку, посилення соціального захисту працівників через страхування та пенсійні ініціативи, підвищення рівня підзвітності кадрових процедур та посилення кібербезпеки державного сектору. Адаптація цих підходів дозволить сформувати стійку та ефективну систему кадрової безпеки, що сприятиме стабільності державного апарату, збереженню кадрового потенціалу та підвищенню довіри громадян до державних інституцій навіть у кризових умовах.

У дисертації запропоновано вдосконалення нормативно-правового механізму державного управління у сфері кадрової безпеки з метою створення стійкої, прозорої та ефективної системи трудових відносин, що відповідає сучасним викликам та міжнародним стандартам. Обґрунтовано необхідність законодавчого визначення поняття "кадрова безпека" як фундаментальної основи для формування єдиної державної політики у цій сфері.

Запропоновано адаптацію національного законодавства до умов цифровізації, глобалізації та воєнного стану шляхом вдосконалення нормативних положень щодо дистанційної роботи, захисту персональних даних та впровадження інноваційних технологій у кадровому управлінні. Окрему увагу приділено гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями Міжнародної організації праці, а також впровадженню

національних стандартів професійної сертифікації працівників. Це сприятиме підвищенню кваліфікації кадрів, зниженню рівня трудової міграції та посиленню конкурентоспроможності української робочої сили на міжнародному ринку.

Розроблено концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки, що забезпечують стійкість трудових відносин, адаптацію до сучасних викликів та зміцнення економічного потенціалу країни. Визначено основні складові цієї концепції, зокрема: інформаційно-цифровий континуум кадрової безпеки, система кадрового резерву та механізм соціального аудиту, які формують інтегрований підхід до управління трудовими ресурсами. Доведено, що їх упровадження сприятиме підвищенню прозорості та гнучкості трудових відносин, що є важливим у контексті глобалізаційних і цифрових змін.

Окрім цього, розроблено динамічну систему індикаторів успішності, яка дозволить моніторити ефективність реалізації заходів кадрової безпеки та оперативно коригувати їх відповідно до змінних умов. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню соціальної стабільності, посиленню захисту трудових прав, розвитку конкурентоспроможної робочої сили та довгостроковому економічному зростанню України, створюючи підґрунтя для інтеграції у світову економічну спільноту.

У дисертаційному дослідженні запропоновано комплексні заходи щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні. Основною метою є забезпечення адаптивності ринку праці, стійкості трудових відносин та мінімізація соціально-економічних ризиків у кризових умовах.

Розроблено інноваційні рішення, що включають створення координаційної платформи державного управління кадровою безпекою, інтеграцію інформаційної системи “KADRIS” та впровадження Національного фонду кадрової безпеки. Запровадження цих механізмів сприятиме оптимізації розподілу фінансових

ресурсів, підвищенню прозорості та контролю у сфері кадрової політики, а також удосконаленню моніторингу та прогнозування ризиків на ринку праці.

Доведено, що модернізація механізмів кадрової безпеки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності працівників, залученню міжнародних партнерів до фінансування стратегічних програм, а також формуванню гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до сучасних викликів. Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечить стабільність трудового потенціалу, підвищення ефективності державного управління та створення сприятливих умов для довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Ключові слова: кадрова безпека, кадрова політика, публічне управління у сфері розвитку людського потенціалу, управління змінами, лідерство, кризовий менеджмент, гуманістичний підхід, професійна культура, державне управління, професіоналізація, кар'єрне зростання службовців, професійна освіта, кадровий механізм, розвиток кадрів, соціально-економічні ризики, адаптивність, фінансові ресурси, стратегічні програми, цифрові технології, соціальна стабільність, тренінги, кадрове планування.

ANNOTATION

Kovalenko V.I. Mechanisms of public administration in the field of ensuring personnel security in Ukraine. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of Public management and administration, specialty 281 "Public Management and Administration". Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2025.

The dissertation examines and addresses the scientific problem related to the theoretical analysis of public administration mechanisms in the field of ensuring personnel security in Ukraine. Recommendations for their improvement have been developed through the integration of digital technologies, strengthening social support for

employees, and implementing transparent management procedures adapted to modern challenges and national conditions.

During the research, the concept and essence of personnel security were defined, allowing for the formation of a comprehensive understanding of its significance for the stability and efficiency of public administration. It has been established that personnel security is a multidimensional process encompassing socio-psychological, economic, informational, and legal aspects, forming a unified system for protecting the country's labor potential.

It is substantiated that personnel security not only protects human resources from internal and external threats but also serves as a strategic tool of public administration. Its integration into the public administration system enhances the resilience of state institutions, ensures long-term loyalty of citizens, and increases productivity in a dynamic socio-economic environment.

The dissertation explores the role and components of personnel security in ensuring the effectiveness of public administration. Key factors contributing to the stability and sustainability of governmental institutions are identified. Personnel security is examined as a multidimensional phenomenon that includes socio-psychological, economic, informational, and legal aspects. Each of these aspects plays a crucial role in preserving professional potential, preventing personnel risks, and maintaining a high level of trust in public institutions.

It is substantiated that a comprehensive approach to personnel security allows for minimizing the impact of internal and external threats, maintaining motivation, fostering professional development and employee loyalty, and ensuring stable government functions. It is proven that integrating personnel security into the strategic planning of public administration is a necessary prerequisite for increasing its efficiency, adapting to contemporary challenges, and ensuring the stability of the public administration system.

The dissertation investigates public administration mechanisms in the field of personnel security to assess their effectiveness and impact on the stability of the personnel

structure in Ukrainian public authorities. It has been established that ensuring personnel security is a complex process that involves the interaction of normative, financial, social, institutional, organizational, informational, and political mechanisms. Each of these mechanisms performs specific functions that contribute to the creation of an effective personnel management system adapted to modern challenges.

The normative mechanism defines the legal framework and ensures the transparency of personnel policy; the financial mechanism is focused on resource allocation for support and motivation programs; the social mechanism covers education, professional development, and workplace conditions. The institutional and organizational mechanisms provide coordination among different levels of government, enhancing the efficiency of administrative structures, while the informational mechanism integrates digital technologies for monitoring personnel processes. The political mechanism defines strategic directions for personnel policy development, ensuring stability even during political instability.

A generalization of the normative-legal framework of personnel security has been carried out, covering the Labor Code of Ukraine, the Laws "On Employment", "On Remuneration", "On Labor Protection", "On Corruption Prevention", "On Civil Service", and other regulatory acts. Several issues were identified, including the absence of a unified definition of "personnel security", insufficient integration of international standards, and regulatory gaps concerning remote work, data protection, and digitalization. An additional challenge is adapting labor legislation to the conditions of martial law, ensuring the rights of mobilized workers, supporting internally displaced persons, and protecting employees working in combat zones.

A comprehensive analysis of the problems and challenges of personnel security implementation in Ukraine was conducted to develop measures ensuring the stability of personnel resources under crisis conditions. It was found that key factors hindering personnel stability include high staff turnover caused by political and economic

instability, the outflow of qualified specialists due to low motivation and insufficient financial incentives, and the impact of military actions and economic crisis.

It is proven that the lack of effective risk management mechanisms, insufficient professional training for work under crisis conditions, and limited resources further complicate rapid responses to challenges. The deficit of qualified employees due to infrastructure problems associated with the war also threatens the stability of public administration. These factors require an integrated approach to personnel security, including regulatory improvements, the development of social programs, and the implementation of technological solutions.

The study of international experience in ensuring personnel security has identified effective public administration mechanisms that can be adapted to Ukrainian realities. Leading countries utilize digital technologies for automating personnel processes, implement national professional development programs, develop social protection systems, and enhance the transparency of personnel policies through anti-corruption measures.

It is recommended that Ukraine adopts best international practices, including the introduction of digital platforms for monitoring personnel efficiency, the development of crisis-oriented professional training programs, strengthening social protection measures such as insurance and pension initiatives, increasing the accountability of personnel procedures, and enhancing cybersecurity in the public sector. The adaptation of these approaches will help establish a stable and effective personnel security system, contributing to the stability of the public administration apparatus, the retention of labor potential, and the enhancement of public trust in state institutions, even in crisis conditions.

The dissertation proposes improvements to the normative-legal mechanism of public administration in the field of personnel security to create a stable, transparent, and effective system of labor relations that meets modern challenges and international

standards. The necessity of a legal definition of "personnel security" as a fundamental basis for forming a unified state policy in this field is substantiated.

It is proposed to adapt national legislation to the conditions of digitalization, globalization, and martial law by refining regulations on remote work, data protection, and the use of innovative technologies in personnel management. Special attention is given to harmonizing Ukrainian legislation with international standards, particularly the recommendations of the International Labour Organization, and the introduction of national professional certification standards. This will contribute to raising the qualification levels of employees, reducing labor migration, and increasing the competitiveness of the Ukrainian workforce in the global labor market.

Conceptual principles of public administration in the field of personnel security have been developed, aimed at ensuring labor relations stability, adaptation to modern challenges, and strengthening the country’s economic potential. The key elements of these principles include the digital personnel security continuum, a personnel reserve system, and the implementation of social auditing, forming an integrated approach to labor resource management. These elements take into account global trends in globalization, digitalization, and the necessity for rapid crisis response, ensuring transparency and flexibility in labor relations.

The implementation of a dynamic system of performance indicators will enable monitoring the effectiveness of personnel security measures and adjusting them in response to changing conditions. This approach will contribute to social stability, enhancing workforce competitiveness, and ensuring Ukraine’s long-term economic growth, laying the groundwork for its integration into the global economic community.

Keywords: personnel security, personnel policy, public human resource management, change management, leadership, crisis management, humanistic approach, professional culture, public administration, professionalization, career growth of employees, professional education, personnel mechanism, personnel development, socio-

economic risks, adaptability, financial resources, strategic programs, digital technologies, social stability, trainings, personnel planning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових виданнях:

1. Коваленко В. І. Теоретичні основи кадрової безпеки в державному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2024. № 2. С. 209 - 213. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/32.pdf, https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.30.

2. Коваленко В.І., Черненко І.О. Роль публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, № 39, 2024. С. 295-300, https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.55, https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/39-2024/57.pdf.

Авторський внесок: визначено функціональне навантаження різних форм публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я.

3. Коваленко В.І. Порівняльний аналіз механізмів публічного управління у сфері кадрової безпеки: Україна та світові перспективи Публічне управління і адміністрування в Україні № 41, 2024. С. 282-287. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.41, https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/43.pdf.

Стаття у виданні у наукометричній базі Scopus:

4. Rodchenko, L., Ilnytskyi, M., Velhan, O., Tolmachov, O., Shevchuk, R., & Kovalenko, V. (2025). Judicial Decisions in the Era of Information Technology Review of Electronic

Evidence and Its Role in Forensic Psychiatry Expertise. *Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5*(3), e05404. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05404.

Авторський внесок: проведено ретельний огляд літератури з оцінкою нещодавніх прикладів, законодавчої бази та точок зору експертів щодо кадрового забезпечення сфери судово-психіатричної експертизи.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Тези конференцій:

5. Маланюк В.І. Методи та пріоритетні напрями щодо запобігання і ліквідації загроз державній безпеці Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. К.: МАУП, 2008. Вип. 14: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 26 травня 2022 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2022. 346 с. С. 215-217, https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/problemi-modernizacii_vipusk-14.pdf.

6. Коваленко В.І. Теоретико-методологічні засади реформування системи публічного управління II Міжнародна науково-практична конференція "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с. С. 229-232, https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 15

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ..... 24

1.1 Поняття та сутність кадрової безпеки в наукових дослідженнях.....24

1.2 Роль і складові кадрової безпеки у забезпеченні ефективності державного управління..... 40

1.3 Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні..... 54

Висновки до першого розділу.....74

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ..... 77

2.1 Нормативно-правова база забезпечення кадрової безпеки в Україні..... 77

2.2 Проблеми та виклики реалізації кадрової безпеки в Україні..... 93

2.3 Зарубіжний досвід державного управління у сфері кадрової безпеки.....109

Висновки до другого розділу.....1400

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ..... 1433

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки.....1433

3.2 Концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні..... 15757

3.3 Удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні..... 1755

Висновки до третього розділу.....1966

ВИСНОВКИ.....199

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 206

ДОДАТКИ.....2355

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах, коли Україна зіштовхується з численними викликами, пов’язаними з воєнною агресією, економічною нестабільністю та масовою міграцією, питання кадрової безпеки набуває стратегічного значення. Ефективне управління кадровими ресурсами є основою стабільності державного апарату, збереження професійного потенціалу та забезпечення стійкості у кризових ситуаціях.

Україна стикається з низкою проблем у цій сфері, включаючи недостатнє нормативно-правове регулювання, брак ефективної координації між органами державної влади та обмежені ресурси для забезпечення соціальної підтримки працівників. Вказані фактори ускладнюють досягнення високого рівня кадрової безпеки та знижують конкурентоспроможність публічного сектору. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду демонструє, що інтеграція передових практик, таких як впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації кадрів і розвиток програм соціальної підтримки, може сприяти зміцненню кадрової безпеки в Україні. Окреслені аспекти є надзвичайно актуальними в контексті сучасних викликів та необхідності адаптації державного управління до нових реалій.

Загалом, актуальність дослідження механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки визначається як потребою у зміцненні кадрового потенціалу, так і важливістю розробки ефективних підходів для підвищення стійкості державного апарату в умовах глобальних і локальних викликів.

Дослідження механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки є предметом уваги багатьох українських науковців. Серед них варто відзначити В. Малюгу, О. Мартина, Л. Калініченко, О. Шуміло, Г. Середу, які зосереджують свої дослідження на вивченні кадрового потенціалу, його впливу на стабільність державного управління та можливості адаптації до викликів сучасності. Їхні роботи акцентують увагу на важливості створення кадрового резерву, впровадження

стратегічного планування та забезпечення безперервного функціонування кадрової системи навіть у кризових умовах.

Дослідженням питань прозорості, етичних стандартів та економічної стабільності у сфері кадрової безпеки займаються такі науковці, як А. Касич, Я. Кулімякін, І. Варіс, О. Пономаренко. Їхні роботи спрямовані на розробку стратегій, які сприяють зниженню корупційних ризиків, удосконаленню процедур відбору кадрів та формуванню довіри між працівниками державного сектору.

Вивчення соціально-психологічного клімату та його ролі у формуванні ефективного управління кадрами активно проводиться такими авторами, як Г. Писаревська, В. Коновалова, Т. Тарасенко. Вони наголошують на важливості створення комфортного середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності працівників, формуванню колективного духу та підтримці високого рівня мотивації. Дослідженням інтеграції сучасних технологій у кадрову безпеку займаються З. Живко, О. Воронка, С. Кондратьєва, В. Ткаченко, які аналізують використання цифрових рішень у стратегічному плануванні, автоматизації управлінських процесів та впровадженні інноваційних методів управління. Особливу увагу вони приділяють створенню єдиних інформаційних платформ для прозорого управління кадрами.

Однак, попри значний обсяг досліджень, все ще залишається низка невирішених питань, що стосуються вдосконалення механізмів управління у сфері кадрової безпеки, інтеграції цифрових технологій, запровадження прозорих процедур відбору кадрів, а також формування гнучких соціальних програм підтримки. Вказане вимагає подальших наукових досліджень та практичної реалізації напрацювань для забезпечення ефективності державного управління.

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

Дисертаційну роботу виконано у рамках теми науково-дослідницької роботи ПрАТ “Вищий навчальний заклад “Міжнародна Академія управління персоналом” на тему “Розвиток публічного управління та адміністрування в

умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти" (ДР 0119U100491)". Внесок здобувача полягає у теоретико-методологічному обгрунтуванні інноваційних інструментів для розбудови кадрового механізму державного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичний аналіз механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення шляхом інтеграції цифрових технологій, посилення соціальної підтримки працівників та впровадження прозорих процедур управління, адаптованих до сучасних викликів і національних умов.

Для досягнення поставленої мети визначено такий комплекс *завдань*:

- визначити поняття та сутність кадрової безпеки в наукових дослідженнях, з метою формування цілісного уявлення про її значення для стабільності та ефективності функціонування країни;
- розглянути роль і складові кадрової безпеки у забезпеченні ефективності державного управління, з метою визначення ключових чинників, що сприяють стійкості та стабільності функціонування органів державної влади;
- дослідити механізми державного управління у сфері кадрової безпеки з метою оцінки їх ефективності та впливу на стабільність кадрового складу в органах державної влади України;
- узагальнити нормативно-правову базу кадрової безпеки для виявлення її сильних сторін та визначення шляхів удосконалення;
- здійснити комплексний аналіз проблем та викликів реалізації кадрової безпеки в Україні з метою визначення заходів для забезпечення стабільності кадрових ресурсів у кризових умовах;
- вивчити зарубіжний досвід механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки для розробки комплексних підходів, що сприятимуть зміцненню

кадрового потенціалу, забезпеченню соціальної підтримки працівників і адаптації до сучасних викликів в Україні;

- надати пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки з метою створення стійкої, прозорої та ефективної системи трудових відносин, що відповідає сучасним викликам та міжнародним стандартам;
- сформувати концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки України, спрямовані на забезпечення стійкості трудових відносин, адаптацію до сучасних викликів та зміцнення економічного потенціалу країни;
- запропонувати комплексні заходи щодо удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні з метою забезпечення адаптивності ринку праці, стійкості трудових відносин та мінімізації соціально-економічних ризиків у кризових умовах.

Об'єкт дослідження є суспільні відносини, що виникають у сфері забезпечення кадрової безпеки.

Предмет дослідження механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у дослідженні було використано наступні методи: *теоретичний аналіз* (підрозділи 1.1; 1.2): застосовано для вивчення сутності та складових кадрової безпеки, а також її ролі у забезпеченні ефективності державного управління; *порівняльний метод* (підрозділи 2.3; 3.2): використано для аналізу зарубіжного досвіду механізмів кадрової безпеки, що дозволило виявити подібності та відмінності між підходами різних країн; *аналіз нормативно-правової бази* (підрозділи 2.1; 3.1): застосовано для систематизації та оцінки законодавчих актів, що регулюють кадрову безпеку в Україні; *системний підхід* (підрозділи 1.3; 3.3): дозволив оцінити механізми державного управління як комплекс взаємопов'язаних елементів, включаючи органи державної влади, інструменти забезпечення кадрової

безпеки та соціальні програми підтримки; *контент-аналіз* (підрозділи 2.1; 2.3): використано для детального вивчення нормативно-правових актів, міжнародних документів та наукових публікацій, що стосуються кадрової безпеки, з метою ідентифікації основних проблем та перспектив; *аналіз статистичних даних* (підрозділи 2.2; 3.3): застосовано для оцінки поточного стану кадрової безпеки в Україні, включаючи показники зайнятості, плинності кадрів та рівня довіри до державного апарату; *метод моделювання* (підрозділи 3.2; 3.3): використано для розробки концептуальних засад удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки, що дозволило створити інтегровані моделі, орієнтовані на національні потреби; *метод багатокритеріального аналізу* (підрозділ 3.3): застосовано для оцінки ефективності запропонованих механізмів та програм за такими критеріями, як прозорість, доступність, гнучкість і стабільність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних і практичних засад удосконалення механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні. У межах дослідження розроблено інноваційні підходи до формування кадрової безпеки, які враховують національні особливості та сучасні виклики. Виокремлено такі практичні результати, що визначають наукову новизну:

вперше:

- розроблено концепцію динамічної кадрової безпеки, яка інтегрує адаптивний підхід до управління трудовими ресурсами в умовах кризових ситуацій, глобалізації та цифровізації. Концепція передбачає створення інтегрованої системи моніторингу ризиків, впровадження цифрових платформ для прогнозування загроз та формування кадрового резерву, що сприяє стабільності трудових відносин та зменшенню впливу зовнішніх викликів;
- здійснено наукове обгрунтування координаційної платформи державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки, яка поєднує міжсекторальну координацію, динамічне управління ризиками, централізований моніторинг ринку

праці та кризові сценарії реагування. Інноваційність полягає у застосуванні цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, для забезпечення адаптивності кадрової політики, швидкого ухвалення рішень та інтеграції різних секторів в єдину систему;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат предметної сфери дослідження, зокрема поняття "кадрова безпека" як сукупність управлінських, організаційних, правових заходів, спрямованих на збереження й розвиток кадрового потенціалу країни шляхом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть завдати шкоди її стабільності та ефективності. Важливим нововведенням є акцент на інтеграції внутрішньо переміщених осіб в трудові процеси, що забезпечує не лише їхні права, а й створення умов для професійного розвитку, що, в свою чергу, сприяє відновленню соціально-економічної стабільності. Даний підхід дозволяє сформулювати кадрову безпеку як системний і комплексний механізм, що відповідає сучасним викликам глобалізації, кризових явищ і цифровізації;
- інформаційний механізм державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки шляхом розробки концепції національної інтегрованої системи "KADRIS", яка поєднує сучасні інформаційні технології та штучний інтелект для моделювання ризиків, прогнозування змін на ринку праці й автоматизації управлінських рішень. Інноваційність полягає у створенні модулів інтерактивної карти ринку праці, динамічного аналізу ризиків, моніторингу даних у реальному часі та кіберзахисту, що сприяють ефективній взаємодії між ключовими учасниками ринку праці;
- фінансовий механізм державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки шляхом розробки концепції Національного фонду кадрової безпеки та цифрової платформи "KADRO-FIN", які забезпечують інтеграцію фінансових потоків, моніторинг ефективності використання ресурсів і прогнозування ризиків у сфері кадрової політики. Запропонований підхід вперше поєднує автоматизовані

алгоритми розподілу коштів із залученням міжнародних грантів та інвестицій, спрямованих на підтримку стратегічних програм професійної підготовки й перепідготовки кадрів, зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення прозорості фінансових процесів;

набули подальшого розвитку:

- підходи до створення інтегрованих систем моніторингу стану кадрової безпеки, орієнтованих на використання штучного інтелекту для аналізу динаміки ризиків та прогнозування змін на ринку праці. У роботі обґрунтовано впровадження модулів інтерактивної візуалізації даних і кіберзахисту, що дозволяє забезпечити надійність інформації та прийняття оперативних управлінських рішень;
- механізми державного стимулювання розвитку професійного навчання та перекваліфікації кадрів, орієнтованих на адаптацію до сучасних викликів глобалізації та цифровізації. У дослідженні запропоновано фінансові та організаційні інструменти для підтримки стратегічних програм перепідготовки кадрів, що забезпечують вирівнювання регіональних диспропорцій та підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів;
- методологічні підходи до оцінки ефективності механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки. У роботі розроблено систему індикаторів для моніторингу ключових аспектів кадрової безпеки, включаючи задоволеність працівників, ризики плинності кадрів, рівень прозорості управлінських процедур і відповідність міжнародним стандартам.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретичних положень і обґрунтуванні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні. Результати аналізу, що викладені у дослідженні, були застосовані, зокрема, у науково-дослідній роботі Міжрегіональної Академії управління персоналом (довідка № 4959/1 від 17 грудня 2024 р.)

Інформаційні джерела дисертаційного дослідження. Інформаційними джерелами дослідження механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки слугували: наукові журнали та публікації з питань державного управління, безпеки, управління персоналом, а також дослідження з організаційної культури, які висвітлюють теоретичні та практичні аспекти кадрової безпеки у сфері державної служби; нормативно-правові акти України, що регламентують питання управління персоналом у державних установах, включаючи Кодекс законів про працю України та відповідні Накази центральних органів виконавчої влади; матеріали наукових конференцій і круглих столів, що стосуються ризиків у кадровій політиці та методів їхньої мінімізації; аналітичні звіти, підготовлені як державними, так і недержавними організаціями, зокрема ті, що стосуються впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на кадрову стійкість організацій; офіційні веб-ресурси державних органів, такі як Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби та Верховна Рада України, де розміщено законодавчі акти, статистичні дані та інші матеріали. Окрему увагу приділено аналізу сучасних тенденцій у використанні цифрових технологій для підвищення рівня кадрової безпеки та запобігання інформаційним ризикам.

Особистий внесок здобувача. Особистий внесок здобувачки в дисертаційну роботу є самостійним. У роботі здобувачка провела всі необхідні дослідження та експерименти, що дало можливість отримати результати, які відображені в її публікаціях. Варто зауважити, що в роботі використано виключно власний науковий підхід та методи, і не було використано інтелектуальної власності або розробок інших авторів без належного зазначення джерела.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертації теоретичні положення рекомендації та висновки апробовано на різноманітних щорічних всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, круглих столах, зокрема: ІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу»

(м. Київ, 10 жовтня 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (м. Київ, 26 травня 2022 р.).

Публікації. Загальні результати дисертації та її основні ідеї, теоретичні положення, рекомендації та висновки викладено в 6 наукових працях, 3 з яких опубліковано у фахових наукових журналах та збірниках, 1 - у науково-періодичних виданні іншої країни, що входить у наукометричну базу Scopus, 2 - у тезах доповідей на науково-практичних конференціях та круглих столах.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, які охоплюють 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 242 сторінки, з них основного тексту – 205 сторінок. Дисертація містить 9 рисунків, 10 таблиць. Список використаних джерел налічує 215 найменувань та розміщений на 30 сторінках (кількість україномовних джерел налічує 185 найменування, іноземних – 30).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття та сутність кадрової безпеки в наукових дослідженнях

На сьогоднішній день кадрова безпека є одним із ключових аспектів, що визначає стабільність і ефективність функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах, коли Україна стикається з наслідками повномасштабного вторгнення російської федерації, що триває з 2022 року, це поняття набуває особливої актуальності. Війна створила безпрецедентні виклики для державного управління та приватного сектору, включаючи збереження людських ресурсів, забезпечення безпеки працівників і підтримку ефективності кадрового потенціалу в умовах постійних ризиків і невизначеності. Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на соціально-економічну ситуацію в країні, викликавши значні втрати людського капіталу через вимушену міграцію, мобілізацію та фізичну загрозу для працівників. Водночас війна стимулювала необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, акцентуючи увагу на забезпеченні кадрової безпеки як основи для стійкості організацій та їх адаптації до нових викликів.

Даний концепт, інтегруючи різні складові, охоплює як захист людських ресурсів, так і створення умов для їх розвитку, що стає критично важливим у кризових умовах. Серед основних понять, що формують фундамент кадрової безпеки, виділяються кадровий потенціал, кадровий резерв, політика у сфері кадрів, економічна стабільність кадрів та соціально-психологічний клімат у колективі. Саме ці елементи забезпечують можливість організаціям та державним установам не лише зберігати кадровий склад, але й розвивати його в умовах сучасних викликів.

Варто зауважити, що кадровий потенціал організації є відправною точкою для формування цілісної системи кадрової безпеки. Він включає не лише знання і навички працівників, але й здатність до професійного розвитку, адаптації та інноваційного мислення. Як зазначає М. Малюга, кадровий потенціал виступає джерелом конкурентної переваги організації, адже об'єднує мотивацію, професійні якості та готовність працівників до змін. У цьому контексті належний рівень захисту кадрового потенціалу стає запорукою довготривалої стабільності організації та її успішного розвитку [99]. Також, З. Живко, О. Мартин, О. Воронка додає, що важливим аспектом кадрового потенціалу є його гнучкість і здатність адаптуватися до нових викликів, що робить його ключовим ресурсом у періоди економічної нестабільності [55].

Важливим доповненням до кадрового потенціалу є кадровий резерв, що забезпечує безперервність функціонування організації у випадку втрати ключових працівників. Л. Калініченко та О. Шуміло наголошують на необхідності стратегічного підходу до управління кадровим резервом, що включає його планування, розвиток та збереження. Створення кадрового резерву сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, та підтримує стабільність колективу навіть у кризових умовах [69]. Водночас, Т. Ярмус, О. Шоробура, С. Коваль та Р. Кіндратів підкреслюють, що у державному секторі кадровий резерв має знижувати залежність від зовнішніх факторів, забезпечуючи стійкість управлінських процесів [184].

Політика у сфері кадрів виконує ключову роль у забезпеченні інтеграції окремих елементів кадрової безпеки. Вона включає нормативно-правову базу, управлінські підходи та механізми, спрямовані на підтримання балансу інтересів працівників і роботодавців. Н. Аблязова зазначає, що належне правове регулювання трудових відносин створює основу для захисту інтересів сторін, що сприяє підвищенню лояльності працівників та зменшенню ризиків правового характеру [1]. З іншого боку, А. Касич підкреслює важливість впровадження стандартів

прозорості та етики у політиці управління кадрами, що підвищує конкурентоспроможність організації на міжнародному рівні [74].

Економічна стабільність кадрів є важливим чинником, що впливає на кадрову безпеку, адже мінімізує витрати на адаптацію нових працівників і сприяє фінансовій стійкості організації. Вчені Л. Калініченко, О.Шуміло та Я. Кулімякін акцентують увагу на тому, що економічна безпека дозволяє зберігати високий рівень професіоналізму в колективі, знижуючи ризики, пов'язані із зростанням плинності кадрів, особливо у періоди економічної нестабільності [69]. Крім того, А. Касич додає, що економічна стабільність сприяє формуванню довготривалих відносин між працівниками та роботодавцем, що знижує витрати на пошук і навчання персоналу [74].

Соціально-психологічний клімат у колективі завершує логічний ланцюг кадрової безпеки, створюючи умови для підтримання високої мотивації та задоволеності працівників. І. Варіс, О.Кравчук та В. Коновалова зазначають, що позитивний клімат сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, а також знижує ризики втрати ключових фахівців [28, с. 69]. Водночас, Г. Писаревська звертає увагу на необхідність формування атмосфери взаєморозуміння, яка сприяє підвищенню продуктивності колективу та утриманню висококваліфікованих кадрів [128, с.58].

Так, можна сказати, що кадрова безпека є багатогранним поняттям, яке поєднує кадровий потенціал, резерв, політику, економічну стабільність і соціально-психологічний клімат у єдину систему. Така інтеграція забезпечує не лише захист людських ресурсів, але й створює передумови для їхнього збереження та розвитку, що є важливим для довгострокового успіху організації в умовах сучасних викликів.

Слід зазначити, що в українському законодавстві відсутнє офіційне визначення терміна “кадрова безпека”. Дане поняття здебільшого використовується в наукових дослідженнях та практиці управління персоналом. Попри відсутність чіткого визначення, аспекти кадрової безпеки регулюються різними нормативно-

правовими актами, такими як Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року та введений в дію з 1 червня 1972 року, № 322-08 [81], Закон України "Про зайнятість населення" від 05 липня 2012 року, 5067-VI [138], Закон України "Про оплату праці" від 24 березня 1995 року, № 108/95-ВР [144], Закон України "Про охорону праці" від 14 жовтня 1992 року, № 108/95-ВР [145], та інші. Дані документи встановлюють правові основи для управління персоналом, що сприяє забезпеченню кадрової безпеки на підприємствах, захищаючи інтереси як працівників, так і роботодавців. У той час як законодавство лише частково охоплює деякі аспекти кадрової безпеки, наукові дослідження надають більш комплексний підхід до цього поняття, що є важливим для глибшого розуміння проблеми.

Кадрова безпека являє собою один із основних напрямків загальної безпеки країни, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист людських ресурсів від внутрішніх і зовнішніх загроз. О. Амосов визначає кадрову безпеку як систему управлінських і організаційних рішень, які дозволяють забезпечити стабільну роботу персоналу і запобігти ризикам, пов'язаним із витоком кадрів та впливом несприятливих факторів. На думку дослідника, кадрова безпека повинна охоплювати захист від загроз, які можуть вплинути на інтелектуальний і людський капітал організації, таким чином, забезпечуючи її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [2].

Інший підхід до кадрової безпеки представлений З. Бурик, яка акцентує увагу на важливості цього питання для державного сектору. Вона розглядає кадрову безпеку як елемент, що повинен знижувати залежність органів державної влади від зовнішніх впливів на персонал і захищати від політичних ризиків. Такий підхід розширює традиційне розуміння кадрової безпеки, додаючи специфічні аспекти, пов'язані з державним управлінням. На думку З. Бурик, кадрова безпека у державному секторі є важливою для забезпечення стабільності управлінських процесів і неперервності функціонування органів влади [25].

Дослідники З. Живко, О. Мартин та О. Воронка, аналізуючи кадрову безпеку в контексті економічної безпеки підприємства, підкреслюють, що кадрова безпека повинна бути інтегрована в усі процеси організації. За словами вчених, це не лише захист від кадрових ризиків, а й стратегічне управління людським капіталом, яке підтримує конкурентні переваги компанії. Дослідники зазначають, що кадрова безпека є важливим елементом стратегічного планування, який дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та уникати ризиків, пов'язаних із кадровими втратами [55]. С. Кондратьєва розглядає кадрову безпеку через її еволюційний розвиток, акцентуючи на динамічності цього поняття у зв’язку зі змінами в соціально-економічному середовищі. Вона визначає кадрову безпеку як засіб захисту інтересів організації від потенційних втрат через кадрові зміни або конфлікти всередині колективу [87]. Дане трактування підкреслює важливість забезпечення цілісності і стабільності персоналу, що є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності.

З. Равлінко розширює традиційне поняття кадрової безпеки, роблячи акцент на захисті інтелектуальних ресурсів організації. Вона наголошує на тому, що витік інтелектуальної власності може суттєво зашкодити конкурентним позиціям компанії на ринку. В умовах стрімкої цифровізації і глобалізації кадрова безпека повинна включати заходи, спрямовані на контроль і захист інтелектуальних ресурсів, захист ноу-хау і конфіденційної інформації [150]. Такий підхід особливо важливий для організацій, які активно використовують інноваційні технології.

Т. Воронько-Невіднича, Л. Демиденко та В. Здоров підходять до питання кадрової безпеки як до процесу, що потребує інтеграції в усі аспекти управління персоналом, наголошуючи на його системній та всеохоплюючій природі [35]. Вони підкреслюють, що ефективне забезпечення кадрової безпеки включає не лише набір, але й адаптацію нових працівників до специфіки організації, що сприяє їхньому успішному включенню в робочий процес і зменшує ризик передчасного відтоку кадрів. Такий підхід до управління персоналом передбачає комплексний

вплив на всі етапи роботи з кадрами, що дозволяє закласти основи стабільності та надійності в організаційній структурі. Автори також звертають увагу на те, що кадрова безпека вимагає постійного розвитку і підвищення кваліфікації персоналу. За їхнім переконанням, систематичне інвестування в професійний ріст співробітників сприяє не тільки підвищенню їхньої мотивації, але й допомагає зберегти ключових спеціалістів, що мають стратегічне значення для організації. Дослідники підкреслюють, що втрати таких фахівців можуть суттєво знизити конкурентоспроможність установи та створити додаткові ризики для її стабільного функціонування. Крім того, вони наголошують на значенні кадрової безпеки для довготривалого успіху організації, підкреслюючи, що системний підхід до управління кадровими ризиками дозволяє не тільки уникнути загроз втрати кваліфікованих фахівців, але й підвищує привабливість організації на ринку праці. Надійна кадрова політика, орієнтована на безпеку та розвиток персоналу, забезпечує не лише стійкість у повсякденній діяльності, але й створює умови для довгострокового зростання та процвітання організації в умовах конкуренції та динамічного середовища [35].

Таким чином, поняття “кадрова безпека” в науковій літературі трактується через різні аспекти, зокрема правові, економічні, соціально-психологічні та інформаційні, які разом утворюють комплексний підхід до захисту персоналу. Кожна із цих складових відіграє важливу роль у підтриманні стабільності організацій і держави загалом. Однак сучасні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації у 2022 році, значно загострили необхідність переосмислення цього поняття. Особливо це стосується інтеграції внутрішньо переміщених осіб (далі − ВПО) у соціально-економічні процеси, захисту кадрового потенціалу та забезпечення стійкості трудових відносин. У цих умовах кадрова безпека потребує доповнення новими підходами та інструментами, які враховують реалії воєнного та поствоєнного періодів.

На цій основі пропонується авторське визначення поняття “кадрова безпека” *як сукупність управлінських, організаційних, правових заходів, спрямованих на збереження й розвиток кадрового потенціалу країни шляхом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть завдати шкоди її стабільності та ефективності.* Важливою складовою цього є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси, забезпечення їхніх прав і створення умов для професійного розвитку, що сприяє відновленню соціально-економічної стабільності.

Даний підхід охоплює широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки. Вказане включає підтримку професійного розвитку працівників, створення ефективних механізмів адаптації внутрішньо переміщених осіб, захист конфіденційності даних, а також формування соціально-психологічного клімату, сприятливого для мотивації та лояльності персоналу. Особливу увагу слід приділяти запобіганню внутрішнім і зовнішнім загрозам, які можуть негативно вплинути на кадровий потенціал організацій і держави. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики у сфері трудових відносин, але й сприяти стратегічному розвитку, забезпечуючи стійкість у кризових умовах.

Важливо зазначити, що державне управління у сфері кадрової безпеки відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та стійкості функціонування країни, особливо в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі. Вчена О. Гула підкреслює, що державне управління у сфері кадрової безпеки передбачає не лише розробку правових основ для захисту персоналу, але й створення механізмів для їх практичного впровадження, що сприяє зниженню ризиків і запобіганню кадровим втратам [47]. Таке управління є важливим елементом державної політики, спрямованої на захист інтересів як працівників, так і країни загалом.

Різні дослідники по-різному трактують державне управління в контексті кадрової безпеки. Наприклад, В. Карковська зазначає, що державне управління в даній сфері має забезпечувати гармонійне поєднання нормативно-правових

регулювань та адміністративних дій, які формують безпечне середовище для функціонування країни. Вчена вважає, що ефективне державне управління включає не лише регламентацію трудових відносин, але й підтримку високого рівня компетенцій серед працівників, що дозволяє створювати конкурентоспроможний національний ринок праці [71].

Н. Статівка та М. Бублій додають, що державне управління кадровою безпекою повинно передбачати активну участь державних органів у процесі захисту інтересів країни від кадрових ризиків, зокрема шляхом розробки відповідних стратегій та програм підтримки. Вони підкреслюють, що такий підхід сприяє не лише запобіганню можливим втратам, але й збереженню інтелектуального капіталу, який є важливим ресурсом для економічного розвитку держави. Вчені вважають, що сучасне державне управління має базуватися на системному підході, який враховує різноманітні чинники впливу на кадрову безпеку [162].

Д. Ковальський розглядає державне управління кадровою безпекою як комплекс заходів, спрямованих на створення умов для збереження стабільності трудових ресурсів в умовах економічної та політичної нестабільності. На його думку, важливим аспектом є забезпечення нормативно-правової бази, яка дозволяє ефективно управляти кадровими ризиками. Він також підкреслює значення партнерства між державою та приватним сектором у створенні гнучкої системи, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [79].

Державне управління у сфері кадрової безпеки, за словами Я. Жовнірчик, повинно враховувати специфічні вимоги до державного сектора, де кадрова безпека є невід’ємною складовою ефективного функціонування країни. Я. Жовнірчик зазначає, що для державних установ важливим є не лише забезпечення правових умов для захисту працівників, але й мінімізація зовнішніх впливів, які можуть підірвати стабільність кадрового потенціалу країни. Дослідниця вважає, що кадрова безпека в державному секторі є критичним елементом для збереження інституційної пам'яті та безперервності управлінських процесів [56].

На основі проаналізованих підходів, можна визначити поняття "*державне управління у сфері кадрової безпеки" як комплекс управлінських, організаційних та правових заходів, спрямованих на збереження, розвиток та захист кадрового потенціалу країни від внутрішніх і зовнішніх загроз.* Дане управління включає розробку нормативно-правової бази, створення ефективних механізмів управління кадровими ризиками, підтримку стабільності трудових ресурсів, а також формування партнерства між державним і приватним секторами для адаптації до змін у соціально-економічному та політичному середовищі. Даний підхід є стратегічно важливим для забезпечення економічного зростання, соціальної стійкості та ефективності державного управління.

Слід зазначити, що у контексті державного управління кадрова безпека набуває особливого значення, адже забезпечення ефективного захисту кадрового потенціалу є ключовим фактором для стабільного розвитку країни. Відтак, варто далі розглянути основні аспекти кадрової безпеки, кожен з яких забезпечує конкретний вимір захисту, що необхідний для довготривалого успіху.

Доречно додати, що соціально-психологічний аспект кадрової безпеки є фундаментальним компонентом, який забезпечує стабільність та стійкість функціонування країни, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку і ефективної діяльності персоналу [11]. Даний аспект охоплює мотивацію, лояльність, задоволеність працівників, а також підтримку соціально-психологічної стабільності, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні гармонійного середовища.

Мотивація персоналу є критичним чинником, що сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й створенню умов для довгострокової залученості до спільних цілей. Високий рівень мотивації підтримується комплексною системою матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідають індивідуальним потребам співробітників [10]. У цьому контексті важливу роль відіграє програма HowAreU, розроблена за ініціативи О. Зеленської. Дана програма спрямована на

підтримку ментального здоров’я громадян, зокрема через моніторинг емоційного стану, інтерактивні вправи для зниження стресу та доступ до ресурсів самодопомоги [36].

Лояльність персоналу є ще одним важливим елементом, який визначає ступінь довіри та причетності працівників до успіху країни. Лояльні працівники демонструють стійке бажання залишатися в колективі, що мінімізує витрати на адаптацію нових кадрів та зміцнює соціальні зв’язки в команді. Інструменти, запропоновані в межах програми HowAreU, сприяють формуванню атмосфери взаєморозуміння та співпраці через забезпечення відкритої комунікації між працівниками та керівниками.

Рівень задоволеності працівників тісно пов'язаний із їхньою мотивацією і лояльністю, формуючи основи для стабільності кадрового складу. Задоволеність залежить від умов праці, можливостей для кар’єрного зростання та визнання досягнень. Використання програми HowAreU дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти у настроях працівників і надавати рекомендації для їх усунення, що підвищує ефективність роботи як окремих осіб, так і колективів загалом.

Підтримка соціально-психологічної стабільності в колективах є необхідною умовою для формування командного духу та створення безпечного і комфортного робочого середовища. Вказаний процес досягається через відкриту комунікацію, системи зворотного зв’язку та можливість обговорювати проблеми та пропозиції. Програма HowAreU, ініційована О. Зеленською, пропонує інструменти для регулярного моніторингу психологічного клімату, забезпечуючи ефективну підтримку емоційного здоров’я працівників.

Узагальнюючи, соціально-психологічний аспект кадрової безпеки сприяє зміцненню кадрового потенціалу країни, формуючи сприятливе середовище для професійного та особистісного зростання. Інтеграція сучасних технологій, таких як програма HowAreU, дозволяє забезпечити системний підхід до управління

ментальним здоров’ям і задоволеністю працівників, що є основою для досягнення стабільності та стійкості в умовах сучасних викликів.

В свою чергу, економічний аспект кадрової безпеки зосереджується на забезпеченні фінансової стійкості країни через ефективне управління трудовими ресурсами. Основна мета цього аспекту − мінімізація ризиків, пов’язаних із втратами, що можуть виникнути внаслідок недостатньої кваліфікації або ненадійності працівників [20]. Економічно обґрунтований підхід до підбору, навчання та розвитку персоналу дає змогу суттєво знизити витрати, пов'язані з адаптацією нових кадрів, забезпечуючи при цьому стабільну продуктивність:

- підбір і оцінка компетентності працівників − належний процес відбору дозволяє залучати компетентних і відповідальних співробітників, що відповідають вимогам державної служби чи інших сфер трудової діяльності. Зокрема, ретельна оцінка кваліфікації й професійних навичок кандидатів запобігає помилковим призначенням, які можуть призвести до збільшення витрат на звільнення та заміну працівників [23];
- інвестиції в навчання та розвиток − постійне підвищення кваліфікації трудових ресурсів сприяє їх адаптації до змін у соціально-економічному середовищі та розвитку нових професійних навичок. Наприклад, програма ЄС EU4Skills спрямована на модернізацію системи професійної освіти в Україні. Вона забезпечує впровадження європейських стандартів навчання, підтримує створення сучасної інфраструктури для закладів професійної освіти, надає тренінги для викладачів та доступ до інноваційних методик викладання [146]. Платформа “Дія.Освіта” створює можливості для перекваліфікації громадян, пропонуючи широкий вибір онлайн-курсів для освоєння нових професій. Дана ініціатива забезпечує легкий доступ до навчання та сприяє зниженню бар’єрів для професійного розвитку, особливо в умовах швидких змін на ринку праці [130];
- зниження витрат на плинність кадрів − високий рівень плинності трудових ресурсів може стати значним економічним навантаженням для держави, оскільки

потребує додаткових витрат на підготовку нових працівників. Стратегія кадрової безпеки, орієнтована на підвищення лояльності та мотивації, дозволяє мінімізувати ці витрати, забезпечуючи стабільність трудового ринку в довгостроковій перспективі;

– контроль економічних втрат від помилок персоналу − ефективне управління трудовими ресурсами дозволяє знизити ризики, пов'язані з помилками у роботі, які можуть спричинити значні економічні втрати. Для цього важливе значення має регулярний моніторинг роботи працівників і ефективні системи зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно виявляти та усувати помилки, мінімізуючи збитки [39].

Отже, економічний аспект кадрової безпеки сприяє створенню стійкої фінансової бази країни, яка забезпечує стабільність у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Він передбачає не лише управління витратами на трудові ресурси, але й інвестування в їхній розвиток. Інтеграція програм, таких як EU4Skills та "Дія.Освіта", дозволяє створити умови для розвитку професійних навичок, забезпечуючи економічну стійкість країни та її конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

При цьому не слід забувати про інформаційний аспект кадрової безпеки, який є важливим елементом захисту країни від витоку конфіденційної інформації, що може мати серйозні наслідки для її національної безпеки та міжнародної репутації. Захист інформаційних ресурсів вимагає комплексного підходу, який включає встановлення чітких правил доступу до інформації, регулярний контроль за дотриманням цих правил, а також навчання державних службовців етичним і правовим аспектам роботи з даними. Зокрема, розробка та впровадження політики конфіденційності на державному рівні допомагають уникнути несанкціонованого розповсюдження інформації, що особливо актуально в умовах цифровізації та зростаючої загрози кіберзлочинності:

– розмежування доступу до інформації − чіткий поділ прав доступу до конфіденційних даних між різними рівнями державних службовців дозволяє

уникнути несанкціонованого доступу до важливої інформації. Такий підхід знижує ризики внутрішніх витоків, оскільки лише обмежене коло осіб має доступ до чутливих даних;

- контроль використання інформації − регулярний моніторинг використання інформаційних ресурсів дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та аномалії у поведінці персоналу. Встановлення систем автоматичного контролю, таких як логування доступу та спостереження за активністю, є ефективним способом запобігти витокам і вчасно реагувати на можливі порушення [160];

- навчання і формування культури відповідального ставлення до інформації − програми навчання з інформаційної безпеки, що проводяться для державних службовців, сприяють підвищенню їхньої обізнаності про ризики, пов’язані з використанням інформації, та важливість її захисту. Зокрема, ініціативи, такі як “Кіберзахист України”, які реалізуються в межах Національної стратегії кібербезпеки, передбачають інтеграцію сучасних підходів до захисту даних, формування культури відповідального ставлення до конфіденційної інформації та розробку нормативно-правової бази. Детальнішу інформацію про цю ініціативу можна знайти на офіційному вебсайті Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [50].

- захист від зовнішніх загроз − у сучасних умовах зростаючої кіберзлочинності особливу увагу слід приділяти захисту інформації від зовнішніх загроз. Використання антивірусного програмного забезпечення, брандмауерів та систем шифрування на національному рівні є обов’язковими заходами, що допомагають захистити державні інформаційні системи від кібератак та несанкціонованого доступу [66].

Таким чином, інформаційний аспект кадрової безпеки є ключовим у забезпеченні надійного захисту країни від загроз, пов’язаних із витоком інформації. Комплексний підхід до управління інформаційною безпекою вимагає як технічних, так і організаційних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і підтримання

високого рівня довіри до державних інституцій з боку громадян і міжнародних партнерів.

Проте, не можна оминути увагою і юридичний аспект кадрової безпеки, який є ключовим елементом, що забезпечує правову захищеність як держави, так і її громадян. У цьому контексті важливим є не лише дотримання чинних законодавчих норм, але й розробка внутрішніх регламентів, що встановлюють прозорі правила щодо умов праці, соціального забезпечення, порядку звільнення та вирішення трудових спорів на рівні державних установ і органів влади. Такий підхід формує механізми відповідальності, знижуючи ризик виникнення конфліктів та створюючи стабільну основу для довгострокового співробітництва:

- дотримання законодавчих вимог − правова база кадрової безпеки включає Кодекс законів про працю, Закони “Про оплату праці”, “Про охорону праці” та інші нормативно-правові акти, які регулюють питання працевлаштування, соціального захисту та правового забезпечення трудових прав громадян. Окреслене створює основу для впровадження єдиних стандартів, що захищають інтереси працівників та мінімізують юридичні ризики для державних установ;

- розробка внутрішніх регламентів − окрім дотримання загальнодержавних норм, державні органи мають створювати власні правила, що регламентують процедури працевлаштування, оцінювання, кар’єрного росту та звільнення державних службовців. Такі внутрішні документи дозволяють формалізувати права та обов’язки сторін, сприяючи справедливому розподілу відповідальності та забезпечуючи ефективне функціонування державного апарату [62];

- управління правовими ризиками − забезпечення юридичної безпеки включає в себе виявлення та мінімізацію правових ризиків, що можуть виникнути в процесі трудових відносин. Для цього державні органи мають розробляти механізми контролю за дотриманням правових норм, проводити регулярні аудити відповідності внутрішніх політик чинному законодавству та забезпечувати правову

підтримку службовців. Зазначене допомагає уникати фінансових і репутаційних втрат у випадку трудових спорів;

– захист прав громадян − юридичний аспект також включає захист прав працівників, зокрема щодо умов праці, соціального забезпечення та охорони здоров'я. Державні установи повинні гарантувати, що всі громадяни мають доступ до належних умов праці та можливостей для професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню довіри населення до державних інституцій та зміцненню їхньої легітимності.

Так, можна сказати, що юридичний аспект кадрової безпеки виступає не лише інструментом для уникнення правових проблем, але й важливим елементом стабільності держави. Він створює основу для взаємоповаги та довіри між громадянами і державними установами, що позитивно впливає на ефективність функціонування державного апарату та забезпечує сталий розвиток суспільства.

Отож, забезпечення стабільного та ефективного функціонування країни вимагає комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, який об'єднує соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний аспекти. Кожен із цих елементів відіграє ключову роль у формуванні надійної системи захисту трудового потенціалу країни від внутрішніх і зовнішніх загроз. Соціально-психологічний аспект сприяє створенню атмосфери довіри та мотивації серед працівників, знижуючи рівень плинності кадрів і підвищуючи ефективність взаємодії між різними секторами держави. Економічний аспект мінімізує ризики втрат через недостатню кваліфікацію або ненадійність трудових ресурсів, забезпечуючи раціональне використання бюджетних коштів на адаптацію та розвиток нових працівників. Інформаційний аспект, орієнтований на захист конфіденційної інформації, гарантує збереження державних ресурсів і запобігає потенційним загрозам від витоків даних. Юридичний аспект забезпечує дотримання правових норм, створюючи міцний правовий фундамент для захисту

прав та обов’язків громадян, що сприяє зниженню ризиків конфліктів і правових суперечок.

Аналіз наукових підходів до кадрової безпеки дозволив усвідомити її важливість як стратегічного елементу загальної системи державного управління. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та постійних змін на ринку праці стає очевидним, що країнам необхідно приділяти особливу увагу забезпеченню стабільності кадрового потенціалу. На тлі зростаючих викликів, таких як цифровізація економіки, необхідність у гнучких навичках та адаптивності працівників, кадрова безпека стає не лише питанням захисту трудових ресурсів, але й інструментом, який дозволяє державі зберегти конкурентоспроможність і забезпечити виконання стратегічних завдань.

З огляду на це, впровадження систематичних заходів із підвищення кваліфікації, захисту конфіденційності інформації та підтримки справедливих умов праці сприяє створенню стійкого трудового середовища. Для держави надзвичайно важливо інтегрувати кадрову безпеку в загальну стратегію національного розвитку, що дозволить забезпечити стабільність, професійне зростання громадян і високий рівень їх задоволеності. Такий підхід сприяє закріпленню довгострокових трудових відносин, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та підвищенню соціальної стабільності.

Отже, комплексний підхід до кадрової безпеки, що об'єднує всі її аспекти, стає запорукою успішного розвитку країни в умовах динамічного середовища. Інтеграція різних складових кадрової безпеки дозволяє ефективно управляти ризиками, підвищувати рівень відповідальності й залученості громадян, а також забезпечувати виконання національних стратегічних завдань у довгостроковій перспективі.

1.2 Роль і складові кадрової безпеки у забезпеченні ефективності державного управління

У сучасних умовах кадрова безпека набуває ключового значення для ефективного функціонування державного управління. З огляду на динамічний розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні процеси та постійні зміни в соціально-економічному середовищі, державні установи стикаються з новими викликами щодо збереження та розвитку національного кадрового потенціалу. Забезпечення стабільності трудового складу та захист від внутрішніх і зовнішніх ризиків стає важливим елементом для підтримання безперервності функцій державного апарату, що вимагає запровадження системного підходу до кадрової безпеки.

В умовах посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри, а також нових загроз, пов’язаних із витоком інформації, держава має приділяти особливу увагу питанням кадрової безпеки. Вказане включає створення умов, які сприяють підвищенню мотивації, лояльності та професійного розвитку державних службовців, що є запорукою ефективної та стабільної роботи органів влади. Важливим є також захист державних установ від впливу зовнішніх факторів, які можуть негативно позначитися на їхньому функціонуванні через кадрові втрати або інші дестабілізуючі чинники. Питання кадрової безпеки в державному управлінні охоплює не лише правовий та інформаційний аспекти, але й економічний та соціально-психологічний, оскільки саме інтеграція цих елементів сприяє створенню ефективної системи захисту трудових ресурсів [13]. Такий підхід забезпечує збереження стійкості державного управління перед сучасними викликами, підвищує його здатність до адаптації та сприяє довготривалому розвитку на основі міцного кадрового потенціалу.

Кадрова безпека є фундаментальним компонентом державного управління, формуючи базу для стабільності й ефективності функціонування всієї системи.

Зважаючи на стрімкий розвиток технологій, постійну політичну та економічну турбулентність, а також глобалізаційні процеси, кадрова безпека набуває стратегічного значення, охоплюючи не лише фізичний, але й інформаційний, соціально-психологічний та правовий захист людського потенціалу, на якому базується діяльність державного апарату [17]. Роль кадрової безпеки в структурі загальної безпеки державного управління стає особливо помітною в умовах зростання внутрішніх та зовнішніх загроз. До внутрішніх загроз належать ризики, пов'язані з недостатньою мотивацією кадрів, плинністю та нестачею кваліфікованих фахівців. Зовнішні чинники, такі як кібератаки, економічні кризи та геополітична нестабільність, створюють додатковий тиск на кадровий потенціал державних установ [72]. У такому контексті кадрова безпека постає як невід'ємний елемент загальної системи безпеки державного управління, який забезпечує безперервність і надійність функціонування державних структур.

Стратегічна значущість кадрової безпеки пояснюється також її впливом на здатність державних органів адаптуватися до змін. У сучасному світі державні установи вимушені постійно переглядати та вдосконалювати свої кадрові політики, щоб відповідати викликам, пов'язаним із цифровізацією, змінюваними умовами ринку праці та зростанням вимог до професіоналізму державних службовців. У цих умовах кадрова безпека стає механізмом, що сприяє не лише збереженню, а й розвитку людського потенціалу, забезпечуючи сталий розвиток управлінських структур.

Особливого значення кадрова безпека набуває в умовах політичної нестабільності, оскільки такі обставини можуть спричиняти зростання плинності кадрів, зниження довіри до управлінських процесів та втрату професійних спеціалістів, які є критично важливими для функціонування державного апарату. Політичні та економічні зміни часто створюють невизначеність у державному секторі, що призводить до зниження мотивації персоналу [68]. Зміни у структурі державних органів, перерозподіл повноважень та постійні реформи вимагають

стабільної кадрової політики, здатної забезпечити лояльність і професіоналізм працівників, знижуючи ризики дестабілізації.

Кадрова безпека також виступає гарантією ефективності функціонування державного управління в умовах економічної нестабільності [179]. Під час кризових ситуацій, таких як економічні спади, значення стабільного кадрового складу зростає, адже саме працівники забезпечують виконання пріоритетних державних завдань. У таких умовах критично важливо уникати надмірних витрат на підготовку нових фахівців, зберігаючи наявний кадровий потенціал, що сприяє оперативному реагуванню на виклики.

У сучасному державному управлінні кадрова безпека охоплює широкий спектр заходів, таких як підтримка соціально-психологічного клімату, захист конфіденційної інформації, забезпечення дотримання правових норм, а також створення економічно вигідних умов для кадрів. Кожен із цих аспектів є важливою складовою комплексної системи, яка допомагає державним органам уникати дестабілізації через кадрові ризики [22]. Інтеграція кадрової безпеки як стратегічного пріоритету дозволяє не лише знизити вплив негативних факторів, але й підвищити ефективність управлінських структур у довгостроковій перспективі.

Соціально-психологічний аспект кадрової безпеки забезпечує мотивацію та задоволеність працівників, що є передумовою для довготривалої лояльності та стабільного функціонування державного апарату. Формування позитивного соціально-психологічного клімату сприяє зниженню рівня стресу серед працівників, що, у свою чергу, підвищує їхню продуктивність і ефективність у виконанні поставлених завдань. Забезпечення таких умов є одним із пріоритетних завдань державного управління, адже невдоволеність працівників може створювати ризики для стабільності та безперервності функцій державних органів.

Економічний аспект кадрової безпеки в державному управлінні відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів і зниженні витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, недостатньою кваліфікацією або ненадійністю

працівників. Раціональне управління трудовим потенціалом дозволяє мінімізувати витрати на адаптацію та навчання нових працівників, забезпечуючи стабільність функціонування державних органів. Крім того, впровадження економічно обґрунтованих механізмів стимулювання мотивації та професійного розвитку кадрів сприяє збереженню кваліфікованих фахівців, що є основою для довгострокового розвитку держави. У сучасних умовах особливе значення має зниження економічних ризиків, зокрема фінансових втрат через неефективне управління кадрами, що забезпечується регулярним моніторингом продуктивності працівників та впровадженням сучасних технологій управління [132].

Інформаційний аспект кадрової безпеки спрямований на захист конфіденційної інформації, до якої мають доступ державні службовці. Розробка чітких процедур доступу до даних, забезпечення високого рівня безпеки інформаційних систем і формування культури відповідального використання інформації є важливими заходами, спрямованими на мінімізацію ризиків [177]. Збереження конфіденційності даних має критичне значення для державного управління, адже витік інформації може призвести до серйозних наслідків, включаючи втрату довіри громадян і послаблення авторитету державних структур.

Юридичний аспект кадрової безпеки включає дотримання норм трудового законодавства, яке регулює питання працевлаштування, захисту прав державних службовців і відповідальності з боку державних установ. Відповідність правовим нормам є запорукою стабільності та справедливості в роботі державних органів, сприяючи формуванню позитивного іміджу державної служби [102]. Правові гарантії забезпечують справедливі умови праці, підвищують довіру працівників до керівництва та знижують ризики правових конфліктів, що зміцнює стійкість державного апарату.

Усі вказані аспекти кадрової безпеки є взаємопов’язаними і формують комплексну систему захисту людського потенціалу в державному управлінні. Стратегічний підхід до кадрової безпеки вимагає інтеграції цих складових у

загальну систему державного управління, що дозволяє державним органам ефективно функціонувати навіть за умов змінного зовнішнього середовища. У сучасному контексті, коли державні установи постійно стикаються із зовнішніми загрозами, кадрова безпека стає ключовим елементом для забезпечення їхньої стійкості та надійності.

Таким чином, кадрова безпека виступає як невід'ємна складова стратегії розвитку державного управління, спрямована на формування стійкої, відповідальної та професійної команди, здатної ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасних викликів. Її значення обумовлене необхідністю захисту трудового потенціалу від різноманітних ризиків, що, своєю чергою, сприяє стабільності державного апарату, підвищенню його адаптивності та ефективності.

Кадрову безпеку важко переоцінити, адже вона є фундаментальним елементом, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних органів. В умовах сучасної нестабільності та постійних змін саме кадрова безпека забезпечує безперервність роботи та стабільність у реалізації державних завдань [37]. Вона створює надійний фундамент для якісного виконання функцій державного управління, дозволяючи зберігати компетентний і стабільний персонал, який здатний ефективно реагувати на виклики навіть у найскладніших обставинах.

Захист кадрів також сприяє створенню сприятливих умов для професійного розвитку державних службовців, що є важливою складовою кадрової безпеки [151]. У контексті державного управління забезпечення безпеки кадрів включає не лише захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й системні зусилля з підвищення їхньої професійної компетентності та мотивації. Такий підхід дозволяє уникнути значної плинності кадрів, яка може негативно вплинути на загальну ефективність роботи державних установ. Адже втрата досвідчених працівників часто призводить до порушення робочих процесів і втрати професійних знань та навичок, які накопичувалися роками.

Надійний захист працівників і створення умов для їхнього професійного зростання також підтримують високий рівень мотивації серед державних службовців. Мотивація працівників, які відчувають підтримку та захист з боку держави, зміцнюється, що позитивно впливає на їхнє ставлення до виконання обов'язків і загальний рівень відповідальності [97]. Такий підхід не лише знижує ризики кадрових втрат, але й стимулює бажання працівників розвиватися, вдосконалювати свої навички та вносити свій внесок у зміцнення державного апарату. Так, кадрова безпека стає основою для стабільної та якісної роботи органів державного управління, одночасно забезпечуючи стійкість, професійну компетентність і мотивацію працівників. Вказане є важливим фактором у побудові надійного і стабільного кадрового потенціалу, що дозволяє державним органам ефективно функціонувати та адаптуватися до сучасних викликів.

Не можна забувати й про те, що кадрова безпека відіграє критично важливу роль у забезпеченні стабільності кадрового складу, що безпосередньо впливає на ефективність та результативність державного управління. Стабільність кадрового потенціалу дозволяє державним установам зберігати накопичений досвід і знання, які є незамінним ресурсом у виконанні управлінських функцій [42]. У сучасних умовах постійних змін у політичному, соціальному та економічному середовищах саме стабільний кадровий склад забезпечує можливість підтримувати безперервність процесів і оперативно реагувати на нові виклики [11+]. Втрата кваліфікованих працівників або часта зміна кадрів може негативно позначитися на здатності державних органів досягати стратегічних цілей, адже це веде до втрати важливих професійних навичок і знань, що є особливо небажаним у складних умовах швидкоплинних змін.

Окрім стабільності, кадрова безпека мінімізує ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією або ненадійністю працівників, що є суттєвим для забезпечення ефективності державної служби. Чіткий і продуманий підхід до відбору та розвитку персоналу дозволяє не лише обирати найбільш компетентних

працівників, але й створювати умови для постійного підвищення їхньої кваліфікації [136]. У випадках, коли кадри не відповідають вимогам посади або не демонструють належного рівня професійної надійності, зростає небезпека збоїв у роботі державного апарату, що може негативно позначитися на виконанні ключових завдань. Тому кадрова безпека має включати механізми оцінки та контролю, спрямовані на попередження таких ризиків, а також забезпечення стабільного рівня професійної компетентності серед державних службовців.

Важливим наслідком зміцнення кадрової безпеки є підвищення рівня професійної відповідальності державних службовців, що позитивно впливає на загальну якість виконання державних функцій [5]. Коли працівники відчувають захищеність та підтримку з боку держави, їхня мотивація до роботи та відповідальність за результати зростають, забезпечуючи надійність і стійкість у роботі державного апарату. Крім того, створення умов для професійного зростання та розвитку кадрів сприяє формуванню високого рівня лояльності та відданості до державної служби, що, у свою чергу, знижує ризики плинності кадрів. Усі ці чинники зміцнюють кадровий потенціал, здатний ефективно адаптуватися до викликів сучасного суспільства та забезпечувати стійке функціонування державних органів.

Загалом, кадрова безпека, забезпечуючи стабільність, компетентність і професійну відповідальність державних службовців, виступає одним із ключових елементів, що гарантують результативність і ефективність роботи органів державної влади. Вона створює надійну основу для розвитку державного управління в умовах динамічних змін і нестабільності, дозволяючи не лише зберігати, але й зміцнювати потенціал державних органів у довгостроковій перспективі.

Кадрова безпека відіграє значну роль у досягненні стратегічних цілей державного управління, оскільки її головне завдання полягає у забезпеченні надійності та послідовності у виконанні управлінських завдань [104]. Завдяки

кадровій безпеці державні органи можуть діяти стабільно та впевнено навіть за умов непередбачуваних обставин, що є критично важливим для підтримки довіри громадян до системи управління. Крім того, належний рівень кадрової безпеки створює надійну основу для збереження професійних кадрів, зменшуючи залежність від зовнішніх впливів і чинників, які можуть негативно позначитися на їхній роботі та ефективності.

Забезпечення кадрової безпеки також сприяє зниженню ризику витоку важливої інформації, що набуває особливого значення у сучасному цифровому середовищі. Збереження конфіденційності даних в умовах високих технологічних загроз залежить від рівня захисту кадрового складу. Належний рівень кадрової безпеки включає заходи з управління доступом до інформації, що дозволяють запобігти витокам або зловживанням службовими повноваженнями [41]. Такий підхід забезпечує не лише безпеку державного апарату, а й стабільність у виконанні його функцій, незалежно від зовнішніх викликів.

Ще одним ключовим аспектом кадрової безпеки є підвищення загальної адаптивності органів влади до швидкоплинних змін. Державні установи, які інтегрують принципи кадрової безпеки, здатні оперативно реагувати на нові виклики та вимоги, зберігаючи стабільність своїх управлінських процесів [15]. Здатність до гнучкого реагування стає критично важливою в умовах постійних внутрішніх і зовнішніх загроз, коли вимоги до державних органів зростають і потребують швидкої адаптації. Така гнучкість дозволяє забезпечувати стабільність і високу якість державного управління, незважаючи на складність і динамічність глобальних проблем.

В умовах глобалізації значення кадрової безпеки зростає ще більше, оскільки держави дедалі частіше стикаються з необхідністю швидкого реагування на зовнішні виклики та загрози [32]. Ефективне управління такими ситуаціями значною мірою залежить від надійності та захищеності кадрового складу, що дозволяє державним установам діяти впевнено та послідовно навіть у складних

умовах. Таким чином, кадрова безпека постає не лише як інструмент захисту кадрів, а й як важливий елемент загальної стратегії державного управління, що сприяє посиленню стійкості органів влади та їхній здатності до адаптації у динамічному середовищі. Для кращого розуміння впливу кадрової безпеки на державне управління варто звернутися до рис. 1.1., де відображено, як кадрова безпека інтегрується у загальні управлінські процеси.

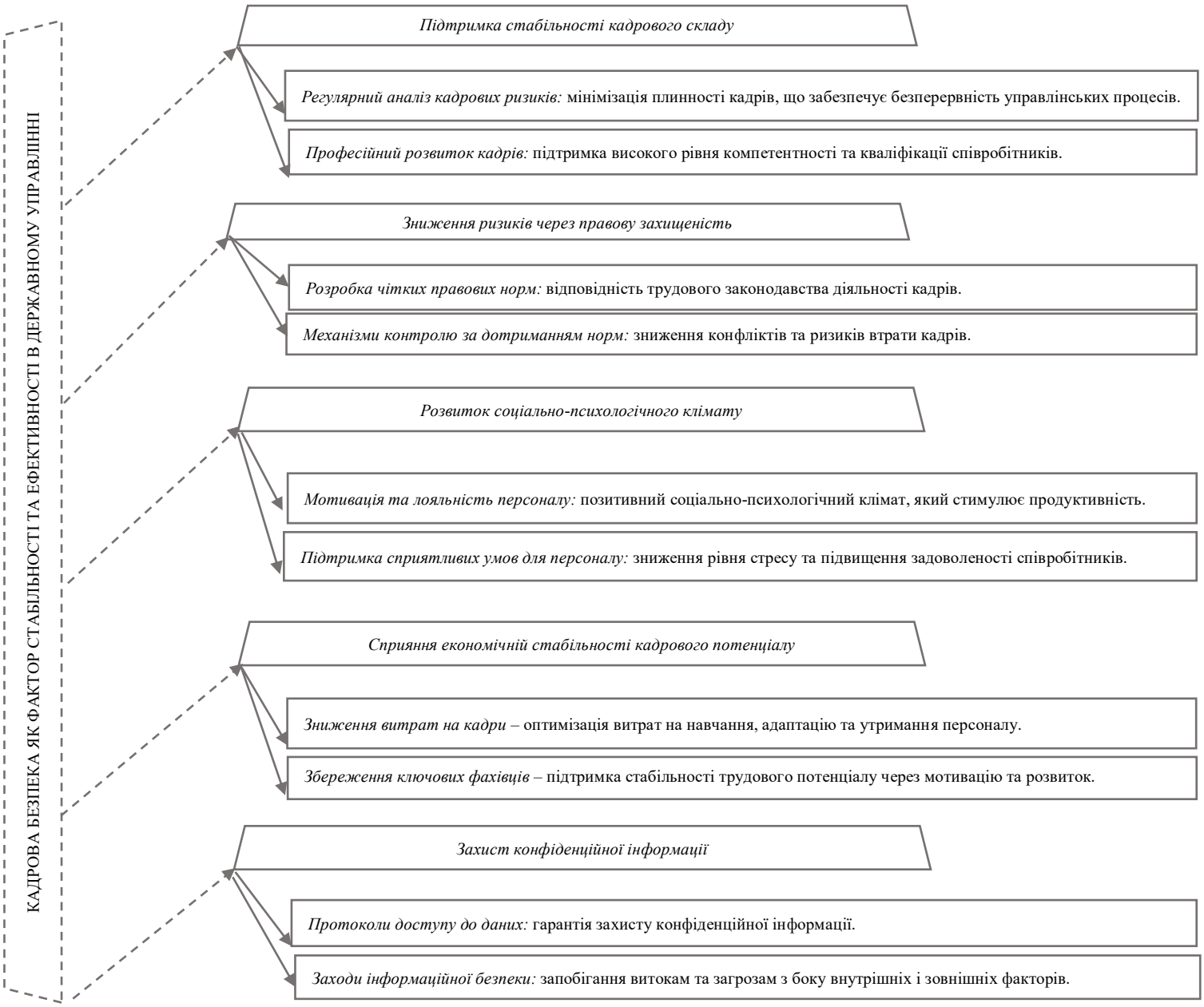

Рис. 1.1. Вплив кадрової безпеки на ефективність державного управління, *авторська розробка.*

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що кадрова безпека є основою для забезпечення стабільності та надійності управлінських процесів у державному управлінні. Завдяки цілісному підходу, який охоплює аспекти правової захищеності, соціально-психологічного клімату, інформаційної безпеки та стабільності кадрового складу, державні органи здатні мінімізувати внутрішні та зовнішні ризики, пов'язані з людськими ресурсами. Стабільний кадровий склад підтримує ефективність роботи завдяки безперервності процесів, а високий рівень правової захищеності знижує ризики трудових конфліктів і забезпечує дотримання норм трудового законодавства. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, знижуючи рівень стресу та мотивуючи їх до досягнення стратегічних цілей. Також важливим елементом є захист конфіденційної інформації, що забезпечує збереження репутації державних установ і зменшує загрози інформаційного характеру.

Загалом, кадрова безпека виступає не лише засобом захисту державних органів від потенційних ризиків, але й стратегічним інструментом, що підвищує ефективність і стійкість системи державного управління. Її ключова роль полягає у створенні міцної основи для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи стабільність у динамічних умовах сучасного середовища. Однак для підтримання цієї стабільності недостатньо зосереджуватися лише на базових аспектах кадрової безпеки. Державні органи, працюючи у складних умовах постійних змін і зовнішніх викликів, стикаються з численними загрозами, які можуть послабити їхню здатність до ефективного управління. Дані виклики потребують глибокого аналізу та впровадження комплексних заходів для їх подолання. У цьому контексті важливо розглянути як зовнішні, так і внутрішні фактори, що перешкоджають ефективній реалізації політики кадрової безпеки, а також визначити шляхи підвищення стійкості та адаптивності державного управління в умовах сучасних викликів.

Одним із ключових зовнішніх викликів є економічна нестабільність, яка суттєво впливає на здатність держави підтримувати гідний рівень заробітних плат і соціальних гарантій для державних службовців [46]. Економічні кризи та інфляційні процеси знижують мотивацію працівників, що може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор або за кордон, де умови праці є більш сприятливими. Окреслена ситуація ускладнює збереження професійного кадрового складу, який є критично важливим для забезпечення ефективності державного управління.

Ще однією значною зовнішньою загрозою є зростаюча міжнародна конкуренція за талановиті кадри [176]. У глобалізованому світі висококваліфіковані працівники, зокрема молодь та спеціалісти з унікальними компетенціями, часто віддають перевагу працевлаштуванню за межами України. Вказане призводить до відтоку інтелектуального капіталу, що послаблює кадровий потенціал державних органів і знижує їхню здатність ефективно реагувати на внутрішні виклики, особливо за умов обмежених ресурсів.

Серед внутрішніх загроз варто виділити проблему корупції. Корупційні явища у державному секторі не лише завдають шкоди репутації установ, але й підривають довіру суспільства до державних інституцій [147]. Крім того, корупція може сприяти формуванню внутрішніх угрупувань, які порушують принципи рівності та справедливості у кадровій політиці [167]. Такі практики створюють несприятливе середовище для тих, хто прагне працювати чесно та професійно, і можуть призводити до відтоку морально стійких працівників, що, у свою чергу, формує дефіцит кадрів у державних органах.

Не менш значущою внутрішньою загрозою є низька мотивація працівників державного сектору, яка часто виникає через недостатню соціальну підтримку та обмежені можливості для професійного зростання [172]. Відсутність дієвих механізмів стимулювання і кар’єрного просування демотивує державних службовців, особливо молодих фахівців, які прагнуть реалізувати свій потенціал

[163]. Зазначене ускладнює не лише залучення, але й утримання талановитих кадрів у державних установах, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів і здатність держави досягати стратегічних цілей.

Ще однією суттєвою проблемою є нестача кадрового резерву, яка значно обмежує гнучкість державних органів у разі раптових змін. Кадровий резерв відіграє ключову роль у забезпеченні оперативного заміщення посадових осіб, що є особливо важливим в умовах нестабільності або кризових ситуацій. Відсутність системи підготовки резервних кадрів не лише знижує оперативність роботи державних установ, але й ускладнює реагування на непередбачувані кадрові зміни. Вказане створює додаткові ризики для стабільності та ефективності управлінської діяльності.

Суттєвим викликом для державного управління є проблеми у внутрішніх комунікаціях, особливо у великих державних установах, де комунікаційні бар'єри можуть негативно впливати на ефективність управлінських процесів і координацію між різними підрозділами [61]. Недостатньо розвинені або неефективні комунікаційні канали ускладнюють адаптацію до змін і оперативне прийняття рішень, що створює ризики затримки у виконанні ключових завдань і зниження загальної продуктивності [26].

Важливим аспектом, який потребує уваги, є соціально-психологічний клімат у державних органах. Негативні соціально-психологічні фактори, такі як низький рівень підтримки з боку керівництва, недостатнє врахування потреб працівників та напруженість у колективі, можуть створювати атмосферу невпевненості й нестабільності [149]. У таких умовах знижується лояльність персоналу, зростає рівень стресу серед працівників, що, своєю чергою, може призвести до збільшення кількості службовців, які обирають залишити державний сектор. Окреслене не лише послаблює кадровий потенціал, але й ставить під загрозу стабільність і ефективність функціонування державного управління.

Додатково, варто звернути увагу на загрози, пов’язані з диджиталізацією та впровадженням нових технологій. Хоча диджиталізація значно підвищує ефективність державних процесів, вона також створює нові виклики для кадрової безпеки. Захист конфіденційної інформації набуває особливої важливості, адже витік даних може спричинити серйозні репутаційні втрати, правові наслідки та підрив довіри до державних установ [154]. Таким чином, кадрова політика повинна включати комплекс заходів із забезпечення інформаційної безпеки, що спрямовані на мінімізацію як внутрішніх, так і зовнішніх загроз у цифровому середовищі.

Окрім викликів, пов’язаних із конфіденційністю інформації, диджиталізація вимагає високого рівня цифрової грамотності серед державних службовців. Недостатня підготовка або низька обізнаність у технологічних питаннях може уповільнювати впровадження інновацій, створювати бар’єри для оптимізації процесів і знижувати загальну ефективність управлінської діяльності. Для подолання цих викликів державні органи повинні впроваджувати регулярні навчальні програми та підвищувати кваліфікацію співробітників у сфері цифрових технологій. Вказане дозволить не лише адаптувати персонал до нових умов, але й забезпечити їхню спроможність ефективно використовувати сучасні технологічні інструменти в управлінні.

Ще одним важливим фактором, який перешкоджає ефективній реалізації політики кадрової безпеки, є надмірна бюрократизація процесів, що значно уповільнює прийняття управлінських рішень. Високий рівень бюрократичних процедур демотивує працівників, знижуючи їхню ініціативність та готовність впроваджувати інновації [70]. Спрощення адміністративних процесів, усунення зайвих регламентів та зменшення надмірного документообігу сприятиме підвищенню ефективності роботи державних органів і дозволить більш якісно реалізовувати кадрову політику.

Іншою значною проблемою є відсутність належного моніторингу та оцінки стану кадрової безпеки, що обмежує можливість своєчасного реагування на існуючі

виклики. Ефективна система моніторингу має стати невід’ємною частиною державного управління, дозволяючи оперативно виявляти загрози, що впливають на кадровий склад, і впроваджувати превентивні заходи [105]. Для цього необхідно впроваджувати сучасні інструменти оцінки ризиків, регулярний аналіз ситуації та системну оцінку стану кадрової безпеки, що забезпечить стабільне функціонування органів державної влади.

Так, розгляд зовнішніх і внутрішніх викликів, які впливають на кадрову безпеку в державному секторі, підкреслює необхідність комплексного підходу до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах нестабільності, коли економічні, технологічні та соціальні фактори постійно змінюються, важливо враховувати всі аспекти, які сприяють стабільності кадрового складу та забезпечують стійкість державного управління.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що кадрова безпека є невід'ємним компонентом державного управління, що забезпечує стабільність, ефективність і стійкість функціонування органів державної влади. Її головне значення полягає у здатності органів влади виконувати свої завдання, незважаючи на зовнішні та внутрішні виклики, включаючи економічні, соціальні й політичні чинники. Завдяки кадровій безпеці зберігається професіоналізм, надійність і лояльність працівників, що формує міцну основу для ефективного виконання державних функцій. Вона не тільки спрямована на захист кадрів, але й стає засобом підтримки загальної результативності управлінських процесів у системі державної служби. Роль кадрової безпеки у забезпеченні стабільного функціонування державного управління є надзвичайно важливою. Вона дозволяє знижувати ризики, пов'язані з кадровими втратами, нестачею кваліфікованих фахівців та низьким рівнем мотивації персоналу. Якщо державні установи ігнорують аспекти кадрової безпеки, це може призвести до серйозних управлінських проблем, які підривають стійкість державного апарату. Навпаки, наявність ефективної системи кадрової безпеки підвищує довіру громадян до державної влади, оскільки захищені працівники

демонструють високий рівень відповідальності, професіоналізму та залученості до виконання своїх обов'язків.

В українському контексті основними викликами для кадрової безпеки залишаються висока плинність кадрів, обмежені можливості для професійного розвитку та недостатній рівень мотивації працівників. Додаткові труднощі створює необхідність адаптації до постійних змін у соціально-економічному середовищі, що посилює навантаження на систему державної служби. Для покращення кадрової безпеки важливо розвивати інфраструктуру для професійного зростання, запроваджувати ефективні мотиваційні програми та підвищувати рівень захищеності працівників. Такі заходи допоможуть знизити ризики кадрових втрат, забезпечити стабільність професійної компетентності працівників державного апарату та сприяти довготривалому розвитку державного управління в умовах сучасних викликів.

1.3 Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні

У сучасних умовах стрімкого розвитку суспільства та економіки кадрова безпека набуває ключового значення в системі державного управління. Зміни у соціально-економічному середовищі, розвиток цифрових технологій та глобалізаційні процеси висувають нові вимоги до управління людськими ресурсами в державному секторі. Саме кадрова безпека стає основним механізмом, що дозволяє зберігати стабільність функціонування державних органів, забезпечуючи їхню здатність ефективно виконувати покладені завдання навіть в умовах постійних викликів і загроз. Значення кадрової безпеки полягає у здатності державних органів підтримувати стабільність кадрового складу, знижувати ризики, пов’язані з плинністю кадрів, недостатньою кваліфікацією або зовнішніми впливами.

Водночас вона сприяє збереженню інституційної пам’яті, підвищенню професійної компетентності працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. У цьому контексті кадрова безпека виступає не лише елементом захисту, але й важливим чинником підвищення ефективності державного управління.

Механізми – це сукупність взаємопов’язаних елементів, які функціонують у межах певної системи та забезпечують досягнення заданої мети через використання інструментів, методів і процедур. Такий підхід дозволяє інтегрувати всі аспекти кадрової безпеки в єдину систему, створюючи необхідні умови для її функціонування в умовах сучасних викликів [157, с.165].

Аналіз кадрової безпеки вимагає системного підходу, що охоплює різні аспекти її реалізації. До них належать нормативний механізм, який визначає правові основи, регулює трудові відносини та забезпечує етичні стандарти, а також фінансовий механізм, спрямований на створення стійкої системи фінансування кадрових потреб, впровадження бюджетних програм і стимулювання працівників. Соціальний механізм включає заходи з навчання, професійного розвитку, мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Інституційний механізм забезпечує взаємодію між центральними та місцевими органами влади, сприяючи адаптації кадрової політики до регіональних потреб і специфіки.

Організаційний механізм фокусується на вдосконаленні управлінських структур, розподілі повноважень і оптимізації процесів прийняття рішень у сфері кадрової політики. Інформаційний механізм спрямований на інтеграцію сучасних цифрових технологій, захист даних і моніторинг кадрового складу, що підвищує ефективність роботи державних органів. Політичний механізм забезпечує формування стратегічного напрямку розвитку кадрової політики через реалізацію політичної волі, підтримку ініціатив щодо підвищення кваліфікації кадрів і мінімізацію впливу політичної нестабільності. Разом усі ці механізми утворюють цілісну систему, що відповідає сучасним викликам і сприяє ефективному

функціонуванню державного управління через забезпечення кадрової стабільності, надійності та конкурентоспроможності [185].

Механізми державного управління – це структурована система інструментів, методів, процедур і заходів, які використовуються органами влади для реалізації функцій управління. Вони забезпечують стабільність, розвиток і ефективне функціонування системи державного управління [157].

Так, вивчення механізмів забезпечення кадрової безпеки дозволяє не лише окреслити їхню роль у державному управлінні, але й виявити шляхи для їх вдосконалення з метою підвищення ефективності управлінських процесів. У роботі здійснено огляд основних механізмів, які формують комплексну систему кадрової безпеки, що є фундаментом стабільності й надійності державного управління.

Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки визначаються як комплекс взаємопов'язаних інструментів, процедур і заходів, спрямованих на забезпечення стійкості трудових відносин, формування стабільного ринку праці та адаптацію системи управління до сучасних викликів. Даний комплекс охоплює організаційні, фінансові, нормативні та інноваційні аспекти, що створюють основу для збереження людського потенціалу.

Варто зазначити, що розгляд механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки неможливий без аналізу нормативно-правового аспекту, який визначає правові основи для регулювання трудових відносин та захисту працівників у державному управлінні. Науковці активно досліджують роль нормативно-правового механізму в забезпеченні кадрової безпеки. О. Денисов [49] визначає, що нормативно-правові акти є основою для створення правового середовища, яке регулює трудові відносини та забезпечує соціальний захист працівників. Він акцентує увагу на необхідності розробки чітких стандартів працевлаштування, які гарантують рівні можливості для всіх працівників. О. Кравченко [90] звертає увагу на те, що відсутність систематичного моніторингу за дотриманням правових норм обмежує ефективність реалізації кадрової безпеки,

вказуючи на потребу у впровадженні механізмів оцінки ризиків і регулярного контролю.

М. Сікорський, У. Мальцев та Д. Логачов [157] підкреслюють важливість етичних стандартів поведінки, які закріплені в нормативно-правових актах. Вони вказують, що такі стандарти сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державного управління та підвищенню довіри суспільства до державної служби. Водночас О. Артем'єв [6] зазначає, що нормативно-правовий механізм повинен включати чіткі процедури відповідальності за недотримання встановлених стандартів, адже без цього ефективність державного управління значно знижується. М. Маланчій [98] акцентує увагу на важливості гармонізації національних нормативно-правових актів із міжнародними стандартами, що дозволяє враховувати найкращі практики у сфері кадрової безпеки. Зокрема, він наголошує на значенні інтеграції норм щодо захисту персональних даних та запобігання корупції у кадровій політиці державного управління.

Слід наголосити на тому, шо нормативно-правовий механізм є основою кадрової безпеки в державному управлінні, забезпечуючи правову базу для регулювання трудових відносин, захисту прав працівників і врегулювання конфліктів. Його значення полягає в забезпеченні стабільності кадрового складу через впровадження чітких стандартів і норм, що створюють умови для професійного розвитку та соціального захисту працівників. Основою такого механізму є Кодекс законів про працю України, який гарантує працівникам належні умови праці, регулює процедури прийняття на роботу, звільнення та вирішення трудових спорів [81].

Особливої уваги заслуговує "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року, № 889-19, який визначає ключові вимоги до відбору, атестації та професійного розвитку державних службовців. Цей нормативно-правовий акт встановлює стандарти компетентності та етики, що є основою для формування професійної

державної служби. Водночас, Закон України “Про запобігання корупції” від 14 жовтня 2014 року, № 1700-VII спрямований на запобігання конфлікту інтересів, підвищення прозорості та доброчесності в роботі державних органів, що сприяє зміцненню довіри до державної служби [137; 139].

Важливу роль відіграють також Закони України “Про зайнятість населення” [138], “Про оплату праці” [144] та “Про охорону праці” [145], які доповнюють нормативно-правову базу кадрової безпеки. Закон України “Про зайнятість населення” регулює питання підтримки зайнятості, адаптації працівників до змін ринку праці, що особливо важливо для забезпечення стабільного функціонування державних установ. Водночас, Закон України “Про оплату праці” гарантує справедливу оплату праці та забезпечує соціальний захист працівників, що є ключовим елементом мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів у державному секторі.

Етичні норми поведінки, регламентовані наказом Національного агентства України з питань державної служби, є ще одним важливим компонентом нормативного механізму. Вони встановлюють стандарти етичної поведінки, спрямовані на уникнення конфліктів інтересів, заборону зловживання службовим становищем і підтримку культури підзвітності. Дотримання етичних стандартів сприяє формуванню довіри до державних установ, підвищуючи їхню репутацію та ефективність [140].

Одним із викликів у нормативному регулюванні кадрової безпеки є недостатній рівень контролю за дотриманням правових норм і етичних стандартів. Впровадження систематичного моніторингу та механізмів відповідальності за їх порушення є необхідним для підвищення ефективності нормативно-правового механізму. Організація регулярних перевірок, внутрішніх аудитів і оцінки результатів діяльності дозволяє оперативно виявляти та усувати порушення, забезпечуючи стабільність кадрового складу [53].

Таким чином, нормативно-правовий механізм не лише регулює трудові відносини, а й сприяє зміцненню кадрової безпеки через впровадження стандартів етичної поведінки, професійної відповідальності та прозорості. Вказане забезпечує надійну основу для функціонування державного управління в умовах сучасних викликів і змін.

Фінансовий механізм у забезпеченні кадрової безпеки державного управління є одним із найважливіших інструментів, який формує основу для стабільності, мотивації та професійного розвитку працівників. Науковці підкреслюють, що саме ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує підтримку належного рівня оплати праці, соціальних гарантій та створення сприятливих умов для роботи кадрів у державному секторі. В. Карковська [73] вважає, що фінансова стійкість державного сектору є вирішальним фактором у запобіганні кадровим ризикам, адже своєчасна виплата заробітних плат і впровадження додаткових фінансових стимулів значно підвищують рівень лояльності працівників.

О. Банчук-Петросова [8] акцентує увагу на важливості впровадження бюджетних програм, які сприяють фінансовій підтримці працівників, зокрема через компенсаційні механізми та програми додаткового стимулювання. Вона зазначає, що подібні програми є особливо важливими під час економічної нестабільності, коли зростає потреба у збереженні кваліфікованого кадрового складу. Водночас Г. Назарова [117] підкреслює, що інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників державного сектору мають значний економічний ефект, оскільки дозволяють скоротити витрати на адаптацію нових кадрів і сприяють підвищенню продуктивності.

О. Сліпа [158] вказує на роль фінансового механізму в забезпеченні соціальної захищеності працівників, що включає гарантовану оплату праці, компенсації за складні умови роботи та соціальні виплати. Вона наголошує, що такий підхід сприяє створенню умов для довгострокової роботи працівників у державному секторі, знижуючи ризики плинності кадрів. Н. Гончарук і

А. Чередниченко [43] зазначають, що фінансовий механізм повинен також враховувати потреби в оновленні інфраструктури державного управління, що дозволяє забезпечити належний рівень умов праці та підтримати мотивацію працівників.

Варто відмітити, що одним із ключових аспектів фінансового механізму є забезпечення фінансової стійкості державного сектору через належне планування й управління фінансовими потоками. Окреслене включає розробку програм, які гарантують стабільність виплат заробітної плати, премій та інших фінансових стимулів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з демотивацією працівників, які можуть виникати через затримку виплат або недостатній рівень фінансового забезпечення. Стабільність фінансування також сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в державних органах, що безпосередньо впливає на продуктивність працівників.

Інвестиції в підвищення кваліфікації кадрів становлять ще один важливий аспект фінансового механізму. Регулярне навчання та професійний розвиток не лише підвищують компетенції працівників, але й створюють додаткову мотивацію для їхньої роботи. Крім того, інвестиції у кваліфікацію кадрів мають значний економічний ефект, оскільки зменшують витрати, пов’язані з пошуком та адаптацією нових працівників. Вказане дозволяє державним органам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах економічної нестабільності, зберігаючи високий рівень продуктивності.

Додатково, використання бюджетних програм є ще одним ефективним інструментом підтримки працівників державного сектору. Програми фінансового стимулювання, які включають премії, компенсації та інші види матеріального заохочення, сприяють підвищенню лояльності працівників і створюють фінансову стабільність для їхніх сімей. Окреслене не лише зміцнює кадрову безпеку, але й сприяє підвищенню загальної ефективності роботи державного апарату, знижуючи ризики плинності кадрів.

Окрему увагу слід приділити впливу економічних криз на кадрову безпеку. Скорочення бюджетів, інфляція та інші економічні виклики можуть призводити до значних втрат у кадровому складі, зокрема через відтік кваліфікованих працівників у приватний сектор або за кордон. Для подолання таких наслідків держава має впроваджувати антикризові заходи, які включають оптимізацію витрат, створення резервних фондів і реалізацію програм підтримки працівників. Такі механізми дозволяють не лише зберігати кадровий потенціал, але й підвищувати адаптивність державного сектору до нових викликів.

У підсумку, фінансовий механізм відіграє центральну роль у підтримці стабільності та ефективності державного управління. Інтеграція фінансових інструментів із системою управління кадрами дозволяє створювати умови для професійного розвитку, мотивації працівників та адаптації до економічних викликів, забезпечуючи таким чином надійність і стійкість державного апарату.

Соціальний механізм кадрової безпеки є важливим компонентом системи державного управління, що забезпечує підтримку та розвиток працівників у державному секторі. Він включає організацію навчання, підвищення кваліфікації, соціальні програми та заходи, спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Науковці підкреслюють значущість соціального механізму для зміцнення кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи державних службовців. Зокрема, Т. Комашенко [86] акцентує увагу на ролі соціального захисту працівників у створенні стабільного кадрового складу, що є ключовим елементом ефективного державного управління.

Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників державного сектору є фундаментальним аспектом соціального механізму. О. Кочемировська та О. Пищуліна [123] зазначають, що регулярне навчання дозволяє не лише підтримувати високий рівень професійної компетентності, а й адаптувати працівників до нових викликів, пов’язаних із технологічними та нормативними змінами. Інвестиції у навчальні програми сприяють формуванню кваліфікованих

кадрів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах динамічного середовища.

Соціальні програми для підтримки державних службовців також займають важливе місце в межах соціального механізму. Б. Вітик [29] підкреслює, що такі програми, як пільги, соціальне страхування та підтримка сімей працівників, сприяють утриманню висококваліфікованих кадрів у державному секторі. Забезпечення соціального захисту створює відчуття стабільності серед службовців, що підвищує їхню мотивацію та лояльність до організації.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату є необхідною умовою для ефективної роботи державних службовців. С. Попов, С. Стоянова-Коваль, Н. Сокур, А. Розмазнін та А. Єфіменко [134] наголошують, що позитивний клімат на робочому місці сприяє зниженню рівня стресу серед працівників, підвищує їхню продуктивність та сприяє досягненню стратегічних цілей. Водночас формування атмосфери довіри та взаємоповаги між працівниками допомагає зміцнити командний дух і забезпечити ефективну комунікацію.

Мотиваційні програми відіграють важливу роль у підтримці кадрового потенціалу. В. Борщевський, О. Василиця та Є. Матвєєв [19] вказують, що впровадження системи стимулювання працівників, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, дозволяє утримувати ключові кадри та підвищувати їхню продуктивність. Крім того, такі програми сприяють формуванню у працівників почуття причетності до загального успіху організації, що є основою для довготривалої стабільності кадрового складу.

Загалом, соціальний механізм державногго управління у сфері забезпечення кадрової безпеки є невід'ємною складовою стратегії державного управління, яка спрямована на забезпечення стабільності, професійного зростання та високої мотивації працівників. Завдяки інтеграції навчальних програм, соціального захисту, створення позитивного клімату та впровадження мотиваційних заходів, держава

здатна забезпечувати стійкий розвиток своїх управлінських структур, що є критично важливим у сучасних умовах змінного середовища.

Інституційний механізм державногго управління у сфері забезпечення кадрової безпеки є фундаментальним елементом у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування державного управління. Його головною метою є створення системи, яка інтегрує стратегічне планування, соціальний захист, контроль за дотриманням законодавства та розвиток професійної компетентності службовців. Як зазначають В. Нянько, А. Йолкін, О. Яремчук та А. Довга [120], інституційні механізми забезпечують взаємодію різних рівнів управління, формуючи комплексний підхід до підтримки кадрової стабільності. Є. Гордієнко [44] акцентує на важливості інтеграції інституційних механізмів із сучасними управлінськими практиками, що дозволяє підвищувати адаптивність державних органів до нових викликів.

Міністерство економіки України є ключовим органом, який відповідає за стратегічне планування у сфері трудових ресурсів. Його функції включають аналіз ринку праці, прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах та формування напрямів розвитку кадрової політики [109]. Завдяки впровадженню довгострокових стратегій розвитку ринку праці Міністерство економіки України сприяє забезпеченню стабільності трудових відносин у державному секторі. Крім того, воно займається розробкою програм підтримки працевлаштування та адаптації працівників до змін економічних умов, що є важливим у сучасному динамічному середовищі.

Міністерство освіти і науки України відіграє ключову роль у формуванні кадрової безпеки держави, оскільки саме воно визначає стратегію розвитку освіти, науки та інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на підготовку кваліфікованих кадрів для всіх секторів економіки та суспільного життя [75].

Міністерство соціальної політики України зосереджується на формуванні та реалізації системи соціального захисту працівників державного сектору [110].

Зокрема, воно забезпечує впровадження програм соціального страхування, пенсійного забезпечення та матеріальної допомоги у кризових ситуаціях. Як зазначають Л. Безтелесна та Л. Пивоварчук [9], ці заходи створюють привабливі умови для працівників, сприяють зниженню плинності кадрів і забезпечують професійну стабільність. Окрім цього, Міністерство соціальної політики України працює над підвищенням рівня соціального захисту через регулювання питань компенсації за надурочну роботу, забезпечення пільг для державних службовців та підтримку програм професійної адаптації.

Державна служба України з питань праці відіграє важливу роль у забезпеченні дотримання трудового законодавства [61]. Її функції включають моніторинг умов праці, перевірку відповідності робочих місць законодавчим нормам, виявлення та усунення порушень. Як підкреслює Ю. Буглак [21], діяльність цього органу забезпечує захист трудових прав працівників, запобігає конфліктам і сприяє створенню безпечних умов праці. Завдяки таким заходам служба підвищує рівень довіри до державного управління, формуючи позитивний імідж державних установ.

Національне агентство України з питань державної служби займається формуванням стандартів навчання, перепідготовки та оцінювання професійної діяльності службовців [124]. Його програми орієнтовані на розвиток професійних компетенцій, адаптацію до нових стандартів та використання сучасних технологій. С. Кирій [77] зазначає, що діяльність агентства включає моніторинг кадрового складу з використанням сучасних інформаційних систем, які дозволяють своєчасно виявляти прогалини у кваліфікації та реагувати на кадрові ризики.

Ключовим елементом інституційного механізму державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки є взаємодія між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням [45]. Органи місцевого самоврядування адаптують кадрову політику до специфічних умов регіонів, враховуючи соціально-економічні особливості та потреби локальних ринків праці. Г. Ситник і М. Орел [155]

зазначають, що така координація дозволяє об’єднати загальнодержавні завдання із реальними потребами регіонів, що значно підвищує ефективність кадрової політики.

Важливо відзначити, що органи місцевого самоврядування виконують роль посередника між державними програмами та потребами конкретних регіонів. Вони враховують відмінності у рівнях економічного розвитку, кадровій мобільності та кваліфікаційних вимогах, що дозволяє забезпечувати адаптивність політики до змінних умов. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності кадрового управління, адже він враховує особливості конкретних територій та забезпечує гнучкість у реагуванні на нові виклики.

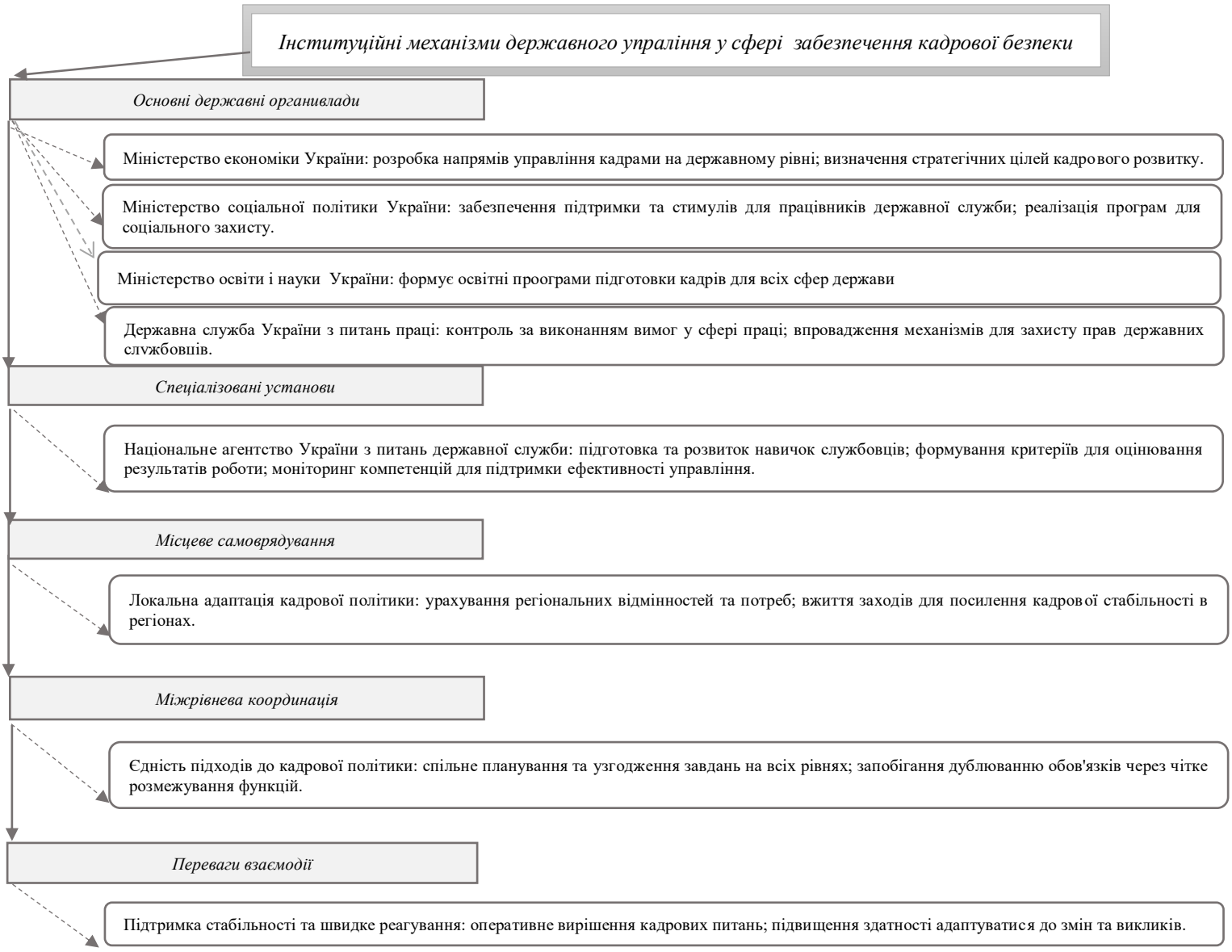

Рис. 1.2. Система інституційних механізмів державного упраління у сфері забезпечення кадрової безпеки, створено автором на основі аналізу джерел [110; 155]

Окрім цього, взаємодія між центральними та місцевими органами влади сприяє швидкому прийняттю рішень, що є критично важливим у кризових ситуаціях для підтримання стабільності кадрового складу. Така координація запобігає дублюванню функцій, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень між різними рівнями управління. Завдяки цьому формується єдина система кадрової політики, яка охоплює всі ключові аспекти – від відбору та розвитку кадрів до створення умов для стабільної роботи. Узгодженість між центральними та місцевими органами інтегрує загальнодержавні цілі із регіональними пріоритетами, роблячи систему управління більш адаптивною до викликів сучасності. Такий підхід не лише зміцнює кадрову безпеку, але й підвищує ефективність державного управління. Аналіз функціональних ролей та взаємодії між основними державними установами й органами місцевого самоврядування, представлений на рис. 1.2, допомагає глибше зрозуміти структуру інституційного механізму кадрової безпеки.

В цілому, інституційний механізм кадрової безпеки охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності державного управління. Завдяки взаємодії різних державних органів та впровадженню системного підходу до управління кадрами цей механізм сприяє зниженню ризиків, пов’язаних із плинністю кадрів, недостатньою кваліфікацією або соціально-економічними викликами. Інтеграція інституційних елементів кадрової політики дозволяє забезпечити стійкість кадрового складу навіть в умовах сучасних викликів та змін.

Поміж іншого, слід враховувати організаційний механізм кадрової безпеки, який є ключовим елементом у забезпеченні стабільності та ефективності державного управління. Його мета полягає у створенні умов, що дозволяють забезпечити оптимальне функціонування кадрової політики через структуровану взаємодію органів державної влади, державних службовців та інституцій,

відповідальних за розвиток трудового потенціалу. Як зазначає А. Кулінська [95], основою організаційного механізму є його здатність інтегрувати багаторівневі процеси управління кадрами, спрямовані на забезпечення стабільності та продуктивності у державному секторі.

Ефективна структура організаційного механізму передбачає координацію роботи між центральними органами виконавчої влади, місцевими органами самоврядування та іншими учасниками кадрового процесу. Як підкреслює О. Яцино [185], інтеграція між різними рівнями управління дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечуючи більш раціональний розподіл ресурсів і чіткий механізм прийняття рішень. Такий підхід сприяє створенню гармонійної системи управління, яка враховує специфічні потреби як загальнонаціонального, так і регіонального рівня.

Важливою складовою організаційного механізму є впровадження сучасних управлінських технологій, які дозволяють оптимізувати процеси планування, моніторингу та оцінки кадрових ресурсів. За даними В. Маргасової, І. Косач та О. Руденко [101], використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів і зменшенню ризиків, пов'язаних із неефективним використанням кадрових ресурсів. Цифровізація кадрового менеджменту створює нові можливості для моніторингу кваліфікації службовців, аналізу їхньої продуктивності та формування кадрових резервів.

Соціально-психологічний аспект організаційного механізму також відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки. Як зазначає С. Крук [44], створення сприятливого клімату в державних установах дозволяє мінімізувати ризики плинності кадрів, підвищуючи рівень задоволеності службовців своєю роботою. Важливими інструментами є адаптація нових працівників, програми наставництва, підтримка командної взаємодії та заходи з підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом.

Організаційний механізм також передбачає систему навчання та розвитку державних службовців, що дозволяє підвищувати рівень їхньої професійної компетентності. Вказане забезпечує ефективну адаптацію службовців до змін у зовнішньому середовищі, покращуючи їхню здатність вирішувати складні завдання. За словами дослідників, інтеграція навчальних програм із системою управління кадрами дозволяє створити динамічну структуру, здатну відповідати сучасним викликам.

Таким чином, організаційний механізм є комплексною системою, яка включає як структурні, так і функціональні елементи. Він забезпечує ефективну взаємодію між різними учасниками кадрового процесу, створюючи умови для розвитку професійного потенціалу державних службовців і підвищення ефективності державного управління.

При цьому не слід забувати про інформаційний механізм, який є важливим елементом кадрової безпеки, оскільки забезпечує ефективне управління інформаційними потоками, пов’язаними з кадрами, у системі державного управління. Його головною метою є створення умов для збору, аналізу, збереження та передачі даних, які є необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень. Як зазначає А. Сухорукова [164], інформаційний механізм сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, але й мінімізації ризиків, пов’язаних із кадровою нестабільністю, через впровадження сучасних технологій управління інформацією.

Особливу увагу слід звернути на важливість інформаційного механізму як частини інноваційного підходу до кадрового менеджменту. В. Горник та С. Кравченко [45] підкреслюють, що інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як автоматизовані системи обліку кадрів та електронні платформи для моніторингу професійної діяльності, дозволяє не лише зберігати ключову інформацію про службовців, але й своєчасно виявляти потенційні ризики у

функціонуванні кадрової системи. Вказане сприяє формуванню прозорої та ефективної кадрової політики, яка відповідає викликам сучасного суспільства.

Ключовим аспектом інформаційного механізму є його здатність забезпечувати надійність та безпеку даних, пов'язаних із кадровими ресурсами. Як зазначає А. Геворкян [40], у сучасних умовах інформаційна безпека є критично важливим фактором для підтримки стабільності державного управління. Неналежний захист конфіденційної інформації про працівників може призвести до серйозних наслідків, таких як витік даних або порушення етичних стандартів у роботі з персоналом. У зв'язку з цим інформаційний механізм повинен включати чітко визначені протоколи доступу до інформації, системи моніторингу та запобігання кібератакам.

М. Іжа та Т. Пахомова [67] наголошують, що ефективний інформаційний механізм повинен також сприяти вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень. Використання великих даних, аналітичних платформ і алгоритмів машинного навчання дозволяє не лише прогнозувати майбутні потреби у кадрах, але й адаптувати кадрову політику до змінних умов. Такий підхід дозволяє державним органам оперативно реагувати на виклики, пов'язані із кадровою безпекою, і підтримувати високий рівень ефективності управління.

О. Колодій [85] зазначає, що розвиток інформаційного механізму також пов'язаний із навчанням і розвитком цифрової грамотності державних службовців. Упровадження інноваційних технологій вимагає високого рівня компетентності працівників у роботі з інформаційними системами. Державні органи повинні забезпечити належну підготовку кадрів, включаючи навчальні програми, спрямовані на розвиток технічних навичок, необхідних для використання інформаційних платформ.

Загалом, інформаційний механізм є невід'ємною складовою кадрової безпеки, що об'єднує технологічні інновації та інформаційну безпеку для забезпечення стабільності й ефективності державного управління. Його інтеграція у ширший

інноваційний механізм створює умови для розвитку гнучкої та адаптивної системи управління кадрами, здатної відповідати викликам сучасного світу.

Додатково, варто приділити увагу, політичному механізму, який відіграє ключову роль у забезпеченні кадрової безпеки, оскільки саме політична воля визначає напрямок і пріоритети державної політики в управлінні людськими ресурсами. М. Орлів [122] підкреслює, що формування ефективного кадрового потенціалу неможливе без чіткого політичного курсу, спрямованого на підтримку професійної стабільності, розвитку кваліфікаційного рівня працівників та створення сприятливих умов для їхньої роботи. Політична воля стає тією рушійною силою, яка сприяє ухваленню необхідних реформ і заходів для зміцнення кадрової безпеки в державному секторі.

Політичні ініціативи відіграють важливу роль у підвищенні кваліфікації кадрів, формуючи основи для довгострокового розвитку кадрового потенціалу. О. Кравчук [91] наголошує, що політична підтримка програм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників державного сектору є критично важливою для забезпечення їхньої відповідності сучасним вимогам. Зокрема, ініціативи, які передбачають фінансування курсів навчання, міжнародного обміну досвідом та запровадження інноваційних підходів до управління персоналом, дозволяють державним органам зберігати високий рівень професійної компетентності своїх працівників навіть в умовах змінних політичних обставин.

Водночас політична нестабільність суттєво впливає на кадрову безпеку, створюючи ризики для збереження стабільності кадрового складу. Д. Михайленко [106] зазначає, що політичні кризи, часті зміни керівництва та нестабільність у прийнятті рішень призводять до зростання плинності кадрів, зниження мотивації працівників і втрати довіри до державних інституцій. Така ситуація не лише послаблює кадрову базу, але й негативно впливає на загальну ефективність державного управління, оскільки переривання професійних зв’язків і втрата накопиченого досвіду можуть мати довготривалі наслідки.

Щоб забезпечити стійкість кадрової політики в умовах політичних змін, необхідно впроваджувати комплексні підходи, які поєднують законодавчі, організаційні та фінансові механізми. Л. Сергієнко [153] підкреслює важливість розробки стратегій кадрової безпеки, які враховують потенційні політичні ризики та пропонують заходи з їхньої мінімізації. Зокрема, рекомендується впровадження прозорих процедур відбору та атестації кадрів, посилення автономії державних органів у кадрових питаннях та створення умов для захисту працівників від негативного впливу політичних змін.

Таким чином, політичний механізм виступає ключовим чинником у забезпеченні кадрової безпеки, впливаючи на всі аспекти управління людськими ресурсами – від формування політичної волі до реалізації конкретних ініціатив. Створення стабільного та ефективного політичного середовища дозволяє зберігати професійний кадровий потенціал, підтримуючи стійкість системи державного управління навіть в умовах політичної нестабільності. Для комплексного розуміння механізмів забезпечення кадрової безпеки доцільно далі звернутися до рис. 1.3, який узагальнює ключові складові цієї системи та їхню взаємодію, відображаючи значення кожного механізму для підтримки стабільності та ефективності кадрового складу в державному секторі.

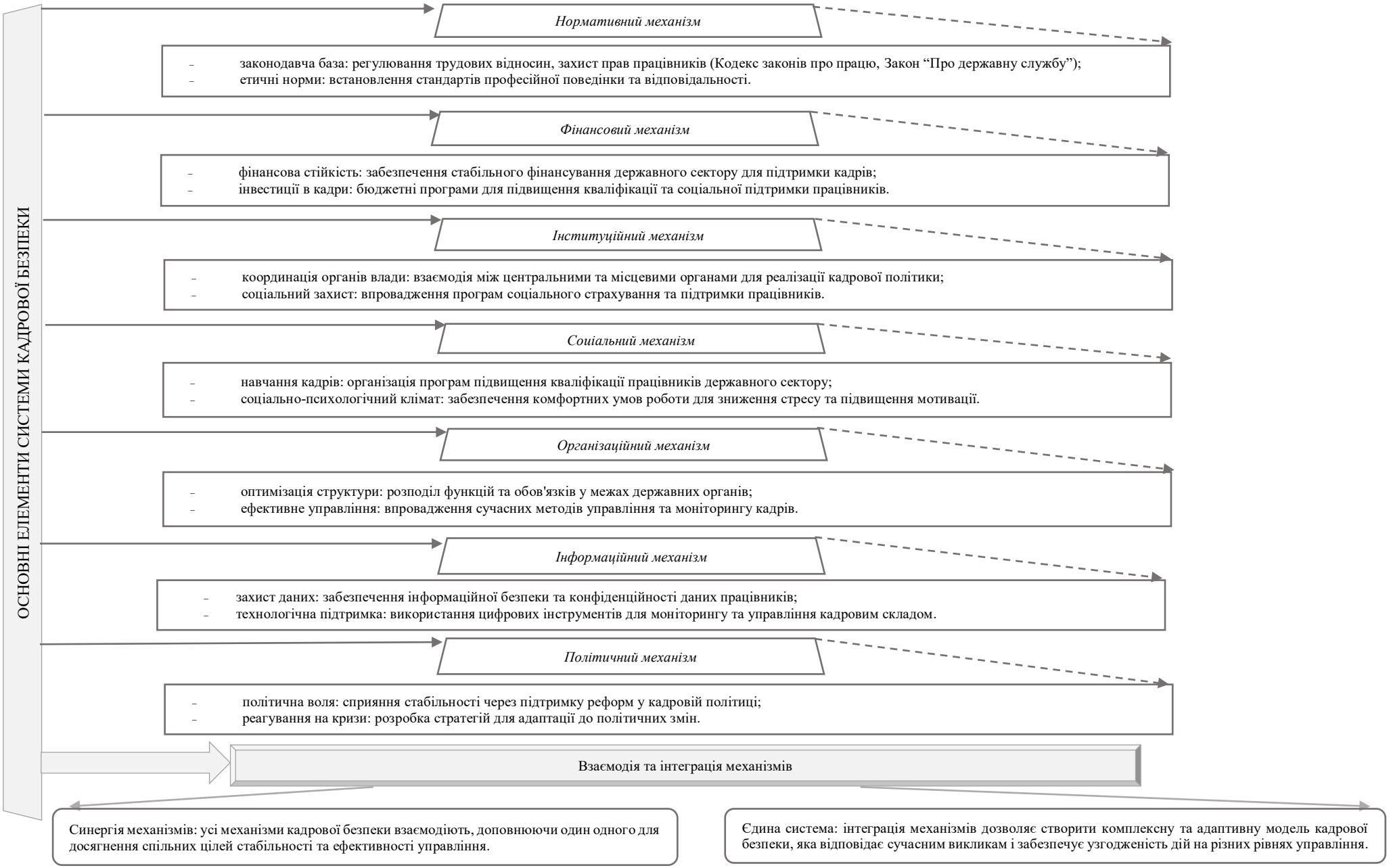

Рис. 1.3. Структура ключових механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки, *авторська розробка.*

Отож, розглянуті вище механізми державного управління у сфері кадрової безпеки кадрової безпеки формують цілісну систему, яка сприяє стабільності, надійності та ефективності функціонування кадрового потенціалу країни. Нормативно-правовий механізм забезпечує рамкові умови та стандарти роботи з кадрами, фінансовий механізм підтримує фінансову стійкість і створює стимули для утримання працівників, а соціальний механізм сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та мотивації персоналу. Інституційна координація узгоджує зусилля центральних і регіональних органів влади, інформаційний механізм впроваджує сучасні цифрові рішення, а політичний механізм сприяє реалізації довгострокових кадрових ініціатив через відповідні політичні рішення.

Однак, ефективність цих механізмів обмежується певними викликами, серед яких недосконалість нормативно-правової бази, недостатня координація між різними рівнями влади та обмежені можливості фінансового стимулювання працівників державного сектору. Політична нестабільність, що впливає на кадрову політику, а також недостатня інтеграція сучасних технологій і процедур у кадрові процеси створюють додаткові бар'єри для забезпечення кадрової безпеки. Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу з урахуванням сучасних викликів, посилювати координацію між центральними та регіональними органами влади, розширювати соціальні гарантії та фінансові стимули, а також інтегрувати інноваційні технології в усі аспекти кадрової політики. Запровадження більш жорсткого контролю за етичними стандартами та запобігання корупції стане ключовим фактором для підвищення довіри громадян до державних установ.

Загалом, удосконалення системи кадрової безпеки на основі розглянутих механізмів дозволить забезпечити більш ефективне управління кадровим потенціалом країни, що стане запорукою стабільного розвитку та конкурентоспроможності державного сектору в умовах сучасних викликів.

Висновки до першого розділу

1. Кадрова безпека, як відзначено в наукових дослідженнях та практичних рекомендаціях із державного управління, розглядається як стратегічний компонент загальної системи національної безпеки. Вона спрямована на забезпечення захисту та розвитку трудового потенціалу країни, що є важливим для стабільності та безперервного розвитку держави. На основі вивчення численних досліджень встановлено, що кадрова безпека охоплює кілька основних аспектів: соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний. Кожен із них відіграє свою роль у створенні умов, які дозволяють знижувати ризики, підтримувати стабільність трудового складу та сприяють ефективності державного апарату навіть в умовах динамічних зовнішніх змін. Соціально-психологічний аспект кадрової безпеки підкреслює значення позитивного соціального середовища, яке включає підтримку мотивації, задоволеності та лояльності громадян до державних інституцій. Вказане сприяє зниженню рівня плинності кадрів, зміцненню взаємної довіри між державою та її громадянами, що є основою для досягнення стратегічних цілей країни. Економічний аспект, своєю чергою, орієнтований на мінімізацію фінансових ризиків, пов’язаних із ненадійністю або недостатньою кваліфікацією трудових ресурсів, що сприяє ефективному використанню державних ресурсів. Інформаційний аспект передбачає розробку політик захисту конфіденційної інформації, що є критичним для збереження національної безпеки та конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Юридичний аспект забезпечує відповідність правовим нормам, регулюючи умови праці, соціальний захист громадян і підтримуючи справедливість у взаємовідносинах між державою та її громадянами. Вказане зміцнює легітимність державних інституцій і забезпечує стабільність державного управління. Загалом, кадрова безпека є багатоаспектним підходом, який допомагає країні адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати стабільність у соціально-економічному та політичному середовищі. Комплексна

реалізація зазначених аспектів створює надійний фундамент для довгострокового розвитку, підвищення ефективності державного управління та утримання ключових фахівців, забезпечуючи національну стійкість в умовах змінного глобального середовища.

2. Кадрова безпека є важливим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності державного управління, особливо в умовах постійних змін і зростання зовнішніх загроз. Її ключова роль полягає у підтримці професійного кадрового складу, створенні умов для підвищення компетентності та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів. Завдяки кадровій безпеці державні органи зберігають послідовність і надійність виконання своїх функцій, навіть за умов нестабільності. Крім того, кадрова безпека сприяє мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків на діяльність державних установ, що дозволяє їм ефективно реагувати на сучасні виклики. Інтеграція кадрової безпеки у загальну систему управління та продумана система захисту кадрів дозволяють оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи стабільність і стійкість функціонування органів влади. Такий підхід сприяє збереженню високого рівня довіри громадян до державних інституцій та підвищує їхню здатність адаптуватися до змін сучасного світу.

3. Дослідження механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки показало, що їх ефективність залежить від гармонійної взаємодії та інтеграції всіх компонентів системи. Нормативно-правова база забезпечує чіткість і прозорість трудових відносин, тоді як фінансові механізми сприяють утриманню та розвитку кадрового потенціалу через мотиваційні програми й соціальні гарантії. Соціальні механізми формують сприятливий клімат для професійного зростання та підвищення кваліфікації працівників. Інституційні та організаційні механізми довели свою важливість у забезпеченні узгодженості дій між різними рівнями влади, що сприяє адаптації кадрової політики до регіональних потреб. Інформаційні механізми, з використанням цифрових технологій, підвищують ефективність

управління даними та прогнозування кадрових потреб, а політичні механізми визначають стратегічні напрями, спрямовані на підвищення стійкості та гнучкості кадрової системи. Отже, комплексний підхід до впровадження механізмів кадрової безпеки дозволяє створити стійку та ефективну систему управління, здатну відповідати викликам сучасності та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність державного сектору.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

2.1 Нормативно-правова база забезпечення кадрової безпеки в Україні

На сьогодні нормативно-правова база є невід'ємною складовою забезпечення кадрової безпеки, яка дозволяє зберігати стабільність і ефективність організацій в умовах сучасних викликів. У сучасному світі, де постійно змінюється економічне та соціальне середовище, особливого значення набувають чітко встановлені правові механізми, що регулюють трудові відносини. Наразі акцент робиться не лише на захисті прав працівників, а й на створенні ефективного правового поля для запобігання ризикам, пов'язаним із кадровою нестабільністю.

Значення нормативно-правового регулювання виходить за межі формального забезпечення трудових прав. Воно спрямоване на гармонізацію інтересів працівників і роботодавців, мінімізацію конфліктів та створення умов для довгострокового розвитку людського потенціалу. У цьому контексті якісна правова база є не просто основою для врегулювання трудових відносин, але й ключовим інструментом для забезпечення стійкості організацій.

Слід зазначити, що Кодекс законів про працю України, є фундаментальним актом, який визначає основні засади трудових відносин у країні. Його положення закріплюють права та обов'язки як працівників, так і роботодавців, зокрема гарантують стабільність зайнятості, регулюють умови праці та передбачають правові механізми вирішення трудових спорів [81]. Кодекс також передбачає відповідальність роботодавців за порушення трудового законодавства, що сприяє зміцненню довіри між сторонами трудових відносин. Удосконалення Кодексу дозволить адаптувати українське трудове законодавство до сучасних економічних

викликів і посилити інтеграцію ключових аспектів міжнародних стандартів, таких як гідна праця, безпечні умови праці та соціальний діалог.

Не менш важливим є Закон України “Про зайнятість населення”, який спрямований на формування правового підґрунтя для працевлаштування громадян та стимулювання розвитку ринку праці. Документ детально регламентує діяльність служб зайнятості, забезпечує гарантії соціального захисту для безробітних, а також сприяє професійній реінтеграції громадян через систему професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки [138]. Особливий акцент зроблено на створенні умов для зниження безробіття, розвитку регіональних програм зайнятості та стимулюванні роботодавців до працевлаштування осіб із вразливих категорій населення.

В свою чергу, Закон України “Про оплату праці”, є ключовим актом, що визначає правові засади оплати праці. Він не лише встановлює мінімальні гарантії щодо рівня заробітної плати, але й забезпечує захист працівників від її невиплати або затримки. Положення закону передбачають сувору відповідальність роботодавців за порушення строків виплати зарплати, сприяючи стабільності та справедливості у трудових відносинах. Окрему увагу приділено питанням прозорості системи оплати праці, що сприяє зменшенню рівня “тіньової” економіки та формуванню конкурентних умов на ринку праці [144]. Таким чином, цей закон є важливим інструментом для зміцнення соціальної стабільності та підтримки економічної рівноваги у сфері трудових відносин.

При цьому важливу роль відіграє Закон України “Про охорону праці”, який закладає основу для створення безпечних умов праці та зниження виробничих ризиків. Документ визначає обов’язки роботодавців щодо забезпечення охорони життя і здоров’я працівників, включаючи проведення обов’язкових інструктажів, забезпечення засобами індивідуального захисту та впровадження систематичного моніторингу ризиків на робочих місцях. Особлива увага приділяється попередженню травматизму та професійних захворювань шляхом інтеграції

сучасних стандартів безпеки праці [145]. Даний Закон є ключовим для формування ефективної кадрової політики, адже безпека праці є однією з базових складових кадрової стабільності.

Водночас, значущим інструментом для забезпечення етичності й доброчесності працівників державних органів є Закон України “Про запобігання корупції”. Окреслений нормативний акт спрямований на впровадження механізмів, які запобігають корупційним ризикам, включаючи декларування майна, контроль за доходами та витратами державних службовців, а також моніторинг дотримання етичних норм [139]. Особливий акцент робиться на уникненні конфлікту інтересів, що дозволяє мінімізувати ризики зловживань у процесі виконання службових обов’язків. Крім того, закон закріплює етичні стандарти поведінки працівників, формуючи прозорі умови функціонування державного апарату, що є основою для підвищення довіри громадян до інститутів державної влади.

Не менш важливим є Закон України “Про державну службу”, який закладає правові засади для функціонування державної служби в Україні. Документ визначає статус державних службовців, регулює їхні права та обов’язки, встановлює чіткі соціальні гарантії, а також окреслює порядок проходження служби [137]. Особливий акцент зроблено на формуванні професійного та стабільного корпусу державних службовців, здатного забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій. Закон також сприяє розвитку кар’єрного потенціалу службовців через механізми професійного навчання та оцінки ефективності їхньої роботи.

Окрему увагу заслуговує Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування” від 05 серпня 2016 року №158. Вказаний нормативний документ встановлює етичні стандарти поведінки для державних службовців, які включають принципи доброчесності, неупередженості, прозорості та професіоналізму [140]. Впровадження таких

стандартів сприяє підвищенню довіри до державних органів та формує морально-етичний фундамент кадрової безпеки, який є невід'ємною складовою ефективного державного управління.

Додатково, підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, мають вирішальне значення у конкретизації законодавчих положень і впровадженні ефективних механізмів забезпечення кадрової безпеки. Завдяки таким документам забезпечується практична реалізація загальних принципів трудового законодавства, що регулює відносини між працівниками і роботодавцями, сприяє професійному розвитку кадрів та створенню безпечних умов праці.

Наприклад, Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю" від 21 серпня 2019 року, № 823, встановлює чіткий порядок контролю за дотриманням норм трудового законодавства. Основна мета цього документа − забезпечити захист прав працівників у таких ключових аспектах, як своєчасна оплата праці, дотримання часу відпочинку і створення безпечних умов на робочих місцях [52]. Впровадження даної Постанови дозволяє ефективно регулювати інспекційну діяльність та знижувати ризики порушення трудових прав.

Не менш важливим нормативним актом є Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних" від 24 березня 2023 року, № 264. Документ спрямований на підтримку осіб, які перебувають у статусі безробітних, шляхом організації професійного навчання та підвищення їхньої кваліфікації [141]. Постанова регулює процеси співпраці центрів зайнятості з роботодавцями, визначає процедури підготовки кадрів та механізми фінансування відповідних програм. Вона є ключовим інструментом у розвитку конкурентоспроможної робочої сили та стимулюванні активності ринку праці.

Також вагомим є значення Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних

стандартів" від 31 травня 2017 року, № 373. Окреслений документ створює правову основу для розробки та впровадження професійних стандартів, які визначають чіткі вимоги до компетенцій, знань та навичок працівників, необхідних для виконання конкретних посадових обов'язків [142]. Регулярна актуалізація стандартів дозволяє адаптувати їх до змін у економіці, технологіях і ринку праці, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості кадрового забезпечення в різних галузях.

Зазначені постанови Кабінету Міністрів України підтверджують важливість деталізації загальних норм законодавства та їхньої адаптації до практичних потреб. Вони забезпечують ефективну реалізацію кадрової політики через створення умов для стабільності трудових відносин, зниження ризиків кадрової нестабільності та сприяння професійному зростанню працівників. Таким чином, ці нормативні акти виконують стратегічну роль у формуванні сучасної, конкурентоспроможної робочої сили, що є основою кадрової безпеки.

Також, важливим інструментом у формуванні правового середовища є локальні нормативні акти, які розробляються на рівні конкретних підприємств чи установ. До таких документів належать Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення "Про захист персональних даних", Політика конфіденційності, а також інші регламенти, що визначають організаційні та етичні стандарти функціонування кадрової політики. Такі акти дозволяють адаптувати загальні норми законодавства до специфіки конкретних установ, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавців та працівників. Наприклад, Правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують такі аспекти, як організація робочого часу, перерви для відпочинку, режим роботи, а також дисциплінарні вимоги до співробітників. Вони базуються на положеннях Кодексу законів про працю України і враховують специфіку діяльності підприємства [81]. Дані правила забезпечують прозорість у трудових відносинах та підвищують ефективність управління щоденними процесами.

Положення про захист персональних даних є ключовим у сучасних умовах цифровізації, особливо з огляду на вимоги Закону України “Про захист персональних даних” від 1 червня 2010 року, № 2297-VI [143]. Роботодавці зобов’язані розробляти такі документи для визначення правил обробки, зберігання та захисту персональних даних співробітників. Положення включає процедури забезпечення конфіденційності, механізми контролю доступу до даних та заходи відповідальності за порушення цих норм.

Політика конфіденційності доповнює Положення про захист персональних даних, фокусуючись на деталізації механізмів контролю доступу до інформації, яка є критичною для функціонування організації. Такий документ є основою запобігання витоку інформації та захисту чутливих даних [133]. Положення про атестацію персоналу визначає порядок оцінки професійної компетентності працівників, що є важливим для підтримання ефективності та якості роботи. Такі акти також регламентуються внутрішньою політикою організації, але спираються на відповідні державні стандарти [171].

Так, локальні нормативні акти є важливим інструментом не лише для виконання вимог законодавства, але й для забезпечення ефективного управління персоналом. Вони сприяють створенню стійкого правового середовища, адаптованого до потреб і специфіки діяльності конкретних установ. Окреслене дозволяє забезпечити прозорість, стабільність і ефективність у трудових відносинах. В цілому, розглянуті вище законодавчі та підзаконні акти створюють загальну правову основу для регулювання кадрової безпеки. Проте, для забезпечення ефективності цієї системи важливо враховувати окремі виклики, які стосуються внутрішніх загроз, захисту інформації та запобігання відтоку ключових фахівців. У цьому контексті стає очевидним, що нормативно-правове регулювання повинно охоплювати не лише загальні принципи, а й механізми, які враховують специфіку зазначених проблем.

Одним із ключових завдань кадрової безпеки є попередження конфліктів, мінімізація корупційних ризиків і запобігання витоку інформації. Як уже згадувалося, Кодекс законів про працю України встановлює базові гарантії прав працівників, спрямовані на створення стабільного середовища, де трудові спори вирішуються у межах правового поля. Водночас питання корупційних загроз вимагають додаткового регулювання, що забезпечується Законом України "Про запобігання корупції" [139]. Даний Закон встановлює вимоги щодо доброчесності, зокрема декларування доходів, уникнення конфлікту інтересів і дотримання етичних стандартів, які є основою для зміцнення довіри до кадрової політики.

Важливим аспектом захисту внутрішнього середовища є запобігання витоку інформації, що може завдати шкоди як організації, так і репутації її працівників. У цьому контексті значну роль відіграє Закон України "Про захист персональних даних" [143], який встановлює загальні правила поводження з конфіденційною інформацією. Для реалізації цих норм організації розробляють локальні політики, наприклад положення про доступ до даних і політика конфіденційності. Вказані документи регламентують порядок роботи з інформацією, визначають механізми контролю та встановлюють відповідальність за порушення відповідних правил.

Інформаційна безпека є невід'ємною складовою кадрової політики, особливо в умовах цифровізації, що створює нові ризики. Забезпечення безпеки інформації включає розробку внутрішніх процедур захисту даних, проведення регулярних аудитів та використання сучасних технологій, таких як шифрування або системи управління доступом [63]. На практиці це реалізується через локальні нормативні акти, які враховують специфіку роботи організацій і доповнюють загальні вимоги законодавства. Загалом, реалізація положень Закону України "Про захист персональних даних" у поєднанні з локальними політиками організацій дозволяє створити багаторівневу систему інформаційної безпеки [143]. Вказане забезпечує не лише дотримання норм конфіденційності, але й захищає інтереси як працівників, так і роботодавців у мінливих умовах цифрового середовища.

На рівні організацій важливу роль відіграють внутрішні регламенти, які забезпечують персоналізований підхід до інформаційної безпеки. Наприклад, локальні акти можуть передбачати періодичні аудити інформаційних систем, навчання співробітників основам кібербезпеки та багаторівневий доступ до інформації. Впровадження таких заходів дозволяє зменшити ризики витоку даних і підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом. Нормативне забезпечення інформаційної безпеки стає важливим не лише для державних установ, а й для приватного сектору. Зокрема, у сфері IT компанії зобов'язані дотримуватися вимог міжнародних стандартів, таких як GDPR, які гармонізуються з національним законодавством [165].

Заслуговує на увагу також те, що відтік ключових фахівців із державного сектору є серйозним викликом для кадрової безпеки, який підриває стабільність і функціональність державних інституцій. Закон України "Про державну службу" [137], передбачає основні соціальні гарантії для працівників, зокрема стабільну заробітну плату, пільги та право на професійний розвиток. Дані механізми покликані підвищити привабливість державного сектору для кваліфікованих кадрів. Додатково, локальні нормативні акти, такі як положення про преміювання чи забезпечення службовим житлом, відіграють важливу роль у запобіганні відтоку кадрів. Наприклад, система мотивації може включати надбавки за складність роботи, забезпечення доступу до програм навчання або компенсаційні пакети [9]. Окреслені заходи сприяють не лише утриманню працівників, але й формуванню лояльності до роботодавця.

Таким чином, специфічні аспекти нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки охоплюють три ключові напрямки: запобігання внутрішнім загрозам, посилення інформаційної безпеки та утримання ключових фахівців. Комплексне поєднання законодавчих, підзаконних та локальних актів забезпечує збереження стабільності трудових відносин і ефективне використання людського потенціалу в умовах сучасних викликів. Узагальнення ключових напрямів і

механізмів реалізації нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові аспекти нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки

Напрямок	*Основна мета*	*Механізми реалізації*
Захист трудових прав	Забезпечення стабільності трудових відносин.	– Кодекс законів про працю України: встановлення прав та обов'язків працівників і роботодавців; – локальні акти: правила внутрішнього трудового розпорядку.
Регулювання зайнятості	Сприяння розвитку ринку праці, мінімізація безробіття.	– Закон України "Про зайнятість населення": підтримка працевлаштування та професійного навчання. – Постанова КМУ № 264: організація професійної підготовки безробітних; – програми співпраці з центрами зайнятості.
Забезпечення гідних умов праці	Попередження виробничих ризиків, охорона життя і здоров'я працівників.	– Закон України "Про охорону праці": відповідальність роботодавців за умови праці; – розробка локальних політик: інструкції з безпеки праці, внутрішні аудити робочих місць; – підзаконні акти: стандарти безпеки на рівні галузей.
Інформаційна безпека	Захист конфіденційної інформації працівників.	– Закон "Про захист персональних даних": регулювання обробки та доступу до даних; – локальні акти: політика конфіденційності, контроль доступу до інформації; – використання технічних засобів захисту: шифрування, контроль кіберзагроз.
Етичність і доброчесність працівників	Формування прозорих трудових відносин, уникнення корупційних ризиків.	– Закон України "Про запобігання корупції": етичні стандарти, декларування доходів; – Накази про етичну поведінку державних службовців; – локальні політики: положення про корпоративну етику.
Підвищення кваліфікації працівників.	Розвиток професійного потенціалу для запобігання відтоку ключових фахівців.	– Закон України "Про державну службу": гарантії професійного розвитку; – Постанова КМУ № 373: впровадження професійних стандартів; – локальні програми навчання: організація тренінгів, підтримка здобуття нових компетенцій.
Локальна адаптація загальних норм	Врахування специфіки підприємств і установ.	– розробка локальних регламентів: адаптація трудового законодавства до умов конкретного підприємства; – внутрішні положення: атестація працівників, регулювання конфліктів, контроль трудової дисципліни.
Інспекційна діяльність	Контроль за виконанням законодавства та попередження порушень трудових прав.	– Постанова КМУ № 823: порядок здійснення нагляду за трудовими правами; – організація інспекцій з питань охорони праці; – внутрішні перевірки дотримання законодавства на рівні організацій.

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [137-145].

Таким чином, аналіз ключових напрямів нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки дозволяє побачити як сильні сторони правової бази, так і певні аспекти, що потребують удосконалення. Незважаючи на системність та адаптивність чинного законодавства, сучасні виклики, зокрема цифровізація, глобалізація та необхідність гармонізації з міжнародними стандартами, висвітлюють низку прогалин, які значно ускладнюють ефективну реалізацію кадрової політики. Для вирішення цих питань важливо ідентифікувати та детально проаналізувати проблемні аспекти, які перешкоджають досягненню повноцінної кадрової безпеки в Україні.

Однією з найбільш очевидних прогалин у нормативно-правовій базі є відсутність єдиного законодавчого визначення поняття “кадрова безпека”. У сучасній правовій системі цей термін залишається неврегульованим, що створює значні труднощі в процесі його практичного застосування. У науковій літературі кадрова безпека трактується як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності, ефективності та захищеності трудових відносин у межах організації або держави [107]. Проте відсутність чіткої дефініції на рівні законодавства унеможливлює інтеграцію цих підходів у державну кадрову політику.

Невизначеність у трактуванні змісту кадрової безпеки спричиняє фрагментарність підходів до її забезпечення. Вказане впливає на формування комплексних програм, які мають охоплювати всі аспекти кадрової безпеки, зокрема попередження ризиків у трудових відносинах, захист прав працівників, забезпечення професійного розвитку кадрів, а також створення механізмів протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Відсутність єдиного підходу призводить до того, що різні суб’єкти трудових відносин, зокрема роботодавці, державні органи та працівники, можуть по-різному трактувати обов’язки та права у сфері кадрової безпеки.

Крім того, без чіткого законодавчого визначення поняття “кадрова безпека” ускладнюється моніторинг стану цієї сфери. Зокрема, державним органам складно

оцінювати ефективність заходів, спрямованих на підвищення кадрової безпеки, у межах національних стратегій і програм [126]. Окреслене створює ризики неузгодженості у формуванні та реалізації кадрової політики, оскільки відсутність єдиного понятійного апарату ускладнює розробку чітких критеріїв і показників оцінки стану кадрової безпеки.

Важливо також зазначити, що відсутність чіткого визначення “кадрової безпеки” знижує ефективність інтеграції міжнародних стандартів у цій сфері. Багато міжнародних документів, зокрема рекомендації Міжнародної організації праці, містять понятійний апарат і стандарти, які могли б слугувати основою для розробки національного визначення [183]. Проте відсутність законодавчої гармонізації ускладнює адаптацію цих стандартів до українського правового поля, що стримує розвиток системи кадрової безпеки на рівні держави. Загалом, впровадження єдиного законодавчого визначення поняття “кадрова безпека” є критично важливим для створення цілісної правової бази у цій сфері. Окреслене дозволить забезпечити узгодженість між різними суб’єктами трудових відносин, підвищити ефективність державної кадрової політики та сприяти інтеграції міжнародних стандартів у національну практику.

Варто зазначити, що глобалізація та цифровізація трудових відносин створюють нові виклики, які вимагають адаптації нормативно-правової бази до сучасних реалій. Одним із найбільш актуальних питань є регулювання дистанційної роботи, яка набула значного поширення у зв’язку з пандемією COVID-19 і стала частиною нової норми трудових відносин. Відсутність достатньо чітких норм, що регламентують порядок організації дистанційної праці, може призводити до конфліктів між роботодавцями та працівниками, зокрема у питаннях визначення робочого часу, оплати праці, забезпечення обладнання та відповідальності за результати роботи [96]. Зараз дистанційна робота регулюється лише окремими положеннями трудового законодавства, які потребують деталізації та гармонізації з міжнародними стандартами.

Ще одним важливим аспектом є захист персональних даних працівників у цифровому середовищі. З поширенням технологій для обробки великих масивів даних (Big Data) і впровадженням електронного документообігу, ризики неправомірного використання або витоку персональної інформації значно зросли [12]. Закон України “Про захист персональних даних” встановлює загальні вимоги до обробки та зберігання інформації, але його положення недостатньо деталізовані у контексті нових викликів цифрового середовища. Наприклад, потребують вдосконалення механізми контролю доступу до конфіденційних даних, процедури кіберзахисту в організаціях, а також регламентація відповідальності роботодавців за порушення у цій сфері.

Окремим і водночас перспективним напрямом є використання штучного інтелекту (далі − ШІ) у процесах управління кадрами. Сьогодні багато компаній застосовують алгоритми ШІ для автоматизації підбору персоналу, оцінки ефективності роботи співробітників або прогнозування кадрових потреб. Проте відсутність чітких норм, які регулюють використання таких технологій, створює ризики дискримінації працівників або порушення їхніх прав на конфіденційність [76]. Зокрема, важливо забезпечити прозорість алгоритмів і впровадити механізми контролю за їх застосуванням, щоб уникнути упереджених рішень, які можуть негативно вплинути на кар’єру працівників.

Недостатнє нормативне регулювання також впливає на правову підтримку працівників у контексті глобалізації трудового ринку. Наприклад, зростає кількість випадків, коли українські фахівці працюють на закордонних роботодавців, використовуючи цифрові платформи. У таких умовах актуальними стають питання захисту прав працівників, які здійснюють діяльність дистанційно для іноземних компаній, зокрема у частині соціальних гарантій, оподаткування та визначення трудового статусу. Відсутність чітких положень у національному законодавстві створює правові колізії, які потребують вирішення.

Так, слід констатувати, що адаптація нормативно-правової бази до викликів глобалізації та цифровізації є одним із пріоритетних завдань. Вирішення цих питань вимагає розробки нових законодавчих актів і внесення змін до чинного законодавства з урахуванням найкращих міжнародних практик. Вказане сприятиме формуванню сучасної, стабільної та безпечної системи трудових відносин, яка відповідатиме вимогам цифрового суспільства.

Однак слід також зазначити, що одним із суттєвих викликів для нормативно-правової бази у сфері кадрової безпеки, який постає унаслідок повномасштабного вторгнення, є необхідність адаптації трудового законодавства до умов воєнного стану [102]. У зв'язку з воєнними діями багато працівників були змушені змінити місце проживання, працювати дистанційно або тимчасово припинити виконання своїх обов'язків. У таких умовах виникає низка проблем, пов'язаних із регулюванням трудових відносин, зокрема щодо правового захисту мобілізованих працівників, забезпечення їхніх соціальних гарантій, збереження робочих місць та врегулювання питань оплати праці.

Одним із прикладів є правове регулювання трудових відносин працівників, які були мобілізовані до лав Збройних Сил України. Наразі законодавство передбачає збереження за ними робочого місця та середнього заробітку, але відсутні чіткі механізми, які б регламентували порядок виконання цих норм, особливо для приватного сектору. Вказане створює додаткове навантаження на роботодавців і може призводити до конфліктів у трудових відносинах. Крім того, актуальним залишається питання працівників, які тимчасово переміщені з окупованих територій або зон бойових дій. Для цієї категорії осіб важливо забезпечити гнучкі умови праці, механізми професійної адаптації та державну підтримку в пошуку нових робочих місць [103]. Проте чинне законодавство лише частково враховує ці аспекти, що обмежує можливості реінтеграції таких працівників у ринок праці.

Додатково, необхідно звернути увагу на питання захисту працівників, які працюють у зоні бойових дій або на критично важливих об’єктах інфраструктури. У таких умовах зростає ризик порушення норм охорони праці, що може призводити до травматизму або загрози життю працівників. Відсутність достатньо адаптованих норм, які регулюють безпеку праці в умовах воєнного стану, створює серйозні загрози як для роботодавців, так і для працівників. Повномасштабне вторгнення також підкреслило потребу в правовому регулюванні волонтерської діяльності та праці працівників гуманітарного сектора. Значна частина трудових ресурсів була залучена до волонтерських ініціатив або гуманітарної допомоги, що часто відбувається поза межами стандартного трудового законодавства. Відсутність чітких нормативних актів, які регулюють правовий статус таких працівників, ставить під загрозу їхні соціальні права та гарантії [125]. Загалом, повномасштабне вторгнення поставило перед нормативно-правовою базою нові виклики, які вимагають комплексного підходу для адаптації трудового законодавства до умов воєнного часу. Окреслене включає як розробку нових правових норм, так і вдосконалення чинних актів, спрямованих на захист працівників у складних соціально-економічних умовах.

Підсумовуючи вищевикладене, стає очевидним, що нормативно-правова база кадрової безпеки в Україні складається з системи законодавчих, підзаконних та локальних актів, які спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності трудових відносин. Основу цієї системи складають такі законодавчі акти, як Кодекс законів про працю України, який регулює права та обов’язки сторін трудових відносин; Закон України “Про зайнятість населення”, що забезпечує правові умови для працевлаштування та професійного розвитку громадян; Закон України “Про оплату праці”, який встановлює гарантії справедливої оплати праці, та Закон України “Про охорону праці”, що формує основи безпеки на робочих місцях. Важливу роль відіграють також Закон України “Про запобігання корупції”, спрямований на дотримання етичних норм, та Закон України “Про державну

службу", який регламентує діяльність державних службовців. Доповнюють цю базу підзаконні акти, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України, що деталізують реалізацію законодавчих норм.

Однак, попри розгалужену систему нормативно-правового регулювання, аналіз виявив низку ключових проблем, які обмежують її ефективність. Серед основних викликів − відсутність єдиного законодавчого визначення поняття "кадрова безпека", що створює складнощі у формуванні цілісної політики та моніторингу її реалізації. Недостатня інтеграція міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Міжнародної організації праці, знижує конкурентоспроможність національної системи кадрової безпеки. Окремої уваги потребує регулювання дистанційної роботи, захисту персональних даних у цифровому середовищі та використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, у кадрових процесах. Відсутність чітких норм у цих сферах створює ризики як для працівників, так і для роботодавців.

Напрями подальших досліджень мають бути спрямовані на розробку чітких законодавчих механізмів, які враховують виклики сучасного цифрового суспільства та глобалізації. Зокрема, необхідно розширити правове регулювання питань, пов'язаних із мобілізованими працівниками, внутрішньо переміщеними особами, а також із захистом прав працівників, які працюють для іноземних компаній. Удосконалення нормативно-правової бази має ґрунтуватися на гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та впровадженні сучасних інструментів моніторингу та оцінки ефективності кадрової політики. Такий підхід сприятиме зміцненню кадрової безпеки як на рівні окремих організацій, так і в масштабах держави загалом.

2.2 Проблеми та виклики реалізації кадрової безпеки в Україні

Наразі, в умовах повномасштабного вторгнення рф, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, питання кадрової безпеки набуває особливого значення для України, оскільки стабільність державного управління та його здатність протистояти викликам значною мірою залежить від професійності, стійкості та лояльності кадрів. Збереження надійного кадрового потенціалу стає невід'ємною умовою забезпечення національної безпеки, адже саме кадри державних органів є тими, хто підтримує життєво важливі функції в умовах військової агресії та забезпечує безперервність управлінських процесів навіть у найскладніших обставинах.

Кадрова безпека стає фундаментом стабільності державних інституцій, оскільки її наявність дозволяє не тільки протидіяти зовнішнім загрозам, а й створює підґрунтя для довгострокового розвитку і відновлення країни. Надійні кадри – це не лише ті, хто ефективно виконує свої обов’язки в моменті, а й ті, хто здатен адаптуватися до змін, мислити стратегічно та швидко реагувати на нові виклики. Так, у період кризи особливо актуальним є формування системи кадрової безпеки, яка враховує потребу в адаптації до нових реалій, що виникли внаслідок агресії.

Повномасштабна війна підсилює виклики, з якими стикається система державного управління, і посилює необхідність у кваліфікованих, відданих і захищених працівниках, здатних забезпечувати стабільність на місцях, де вирішуються найважливіші питання [48]. Окреслене включає як підтримку поточних процесів, так і розробку нових стратегій для відновлення і розвитку країни після завершення бойових дій. Варто зазначити, що на тлі повномасштабного вторгнення, країна стикається з глибокою кризою у сфері кадрової безпеки, що суттєво впливає на ефективність державного управління та стабільність економіки. Мільйони українців змушені були залишити свої домівки через загрозу бойових дій. Частина з них виїхала за кордон, шукаючи безпечніші

умови для життя, тоді як інші переселилися до відносно спокійних регіонів України. Такі масові переміщення громадян призвели до серйозного дисбалансу трудових ресурсів, що ускладнює кадрове забезпечення в багатьох ключових секторах.

Значна кількість громадян, зокрема військовозобов'язані чоловіки та жінки, вирішила стати на захист держави і приєдналася до Збройних сил України. Вказане зумовило суттєвий відтік кваліфікованих кадрів із різних сфер, включаючи медицину, освіту, державне управління та інші критично важливі галузі. Втрата значної частини працездатного населення, яке раніше забезпечувало стабільну роботу державних і приватних установ, створила додаткові виклики для системи управління і економіки в цілому.

Також ті громадяни, які вимушено переселилися до інших міст України, стикаються з труднощами у пошуку роботи, яка відповідала б їхнім професійним навичкам і досвіду. Інфраструктура та ринки праці в приймаючих регіонах не завжди можуть забезпечити переселенців робочими місцями відповідного рівня, що створює додатковий тиск на місцеві органи влади [181]. У регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій, кадровий дефіцит стає особливо помітним, ускладнюючи роботу місцевих установ і викликаючи занепокоєння щодо їхньої здатності ефективно виконувати свої функції.

Крім того, за даними ООН, кількість українців, які виїхали за кордон, зросла до 6,8 мільйона осіб. Окреслене створює значний виклик для трудового резерву країни, який продовжує зменшуватись через тривалу війну. Згідно з інфляційним звітом Національного банку України, значний відтік працівників за кордон у третьому кварталі 2024 року був спричинений тривалими літніми відключеннями електроенергії [16]. Відсутність стабільного енергопостачання погіршувала умови життя, що змусило багатьох українців шукати більш стабільне середовище за межами країни. Нацбанк прогнозує, що через такі обставини кадровий дефіцит у ключових секторах залишатиметься на високому рівні.

Згідно з додатковими даними ООН, тільки у третьому кварталі 2024 року близько 200 тисяч українців виїхали за кордон, і цей процес продовжився на початку четвертого кварталу. Станом на середину жовтня загальна кількість мігрантів досягла близько 6,8 мільйона осіб. Дана тенденція, за даними Національного банку України, може посилити кадрову кризу, особливо у сфері державного управління та інших критично важливих галузях економіки. Водночас Міністерство економіки України повідомляє, що близько 8 мільйонів українців залишаються економічно неактивними. Вказане додає тиск на ринок праці, де вже не вистачає 4,5 мільйона працівників для забезпечення ефективного функціонування економіки та державного апарату [175].

Слід також, звернути увагу на те, що за даними Національного банку України, рівень безробіття у 2024 році становив приблизно 14,2%, що значно перевищує довоєнні показники. Така ситуація стала наслідком як масових переміщень громадян, так і руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій. Водночас у прогнозі на 2025 рік зазначається можливе зниження рівня безробіття до 10-12%, з огляду на поступове відновлення економічної активності та створення нових робочих місць. Одним із ключових факторів, що може сприяти стабілізації ринку праці, є впровадження державних програм підтримки ВПО, стимулювання підприємницької діяльності та залучення інвестицій у відновлення регіонів [118].

Окрім цього, уряд та міжнародні партнери активно працюють над створенням умов для професійної адаптації та перекваліфікації тих, хто втратив роботу через війну. Особливу увагу приділяють регіонам, які зазнали найбільших руйнувань, оскільки саме там кадровий дефіцит є найгострішим. Важливим аспектом також є відновлення роботи малих і середніх підприємств, які забезпечують значну частину робочих місць у країні. Прогнозоване зниження рівня безробіття в найближчі роки залежатиме від темпів реалізації відновлювальних проєктів, включаючи інфраструктурні, а також від заходів, спрямованих на підтримку працевлаштування молоді та найбільш уразливих груп населення. Так, зусилля держави, спрямовані на

стабілізацію ринку праці, створюють передумови для подолання негативних наслідків війни і забезпечення кадрової безпеки на рівні країни [118].

Додатково, за даними Міністерства економіки України, в країні спостерігається значний дефіцит кадрів, що загострює проблему забезпечення необхідними працівниками як державного, так і приватного секторів. Заступниця міністра економіки Т. Бережна зазначила, що наразі Україні потрібно близько 4,5 мільйона додаткових працівників для задоволення потреб ринку праці. Водночас в державі є близько 8 мільйонів економічно неактивних громадян, що додатково посилює проблему кадрового забезпечення. Вказаний кадровий дефіцит, викликаний як міграційним відтоком населення за кордон, так і мобілізацією частини працездатних осіб до лав Збройних Сил України, впливає на ефективність роботи установ та підприємств. У таких умовах критично важливим є залучення економічно неактивного населення до трудової діяльності для стабілізації ринку праці та забезпечення необхідної робочої сили для відновлення економіки та державного апарату [168].

При цьому не слід забувати про недостатній рівень професійної підготовки та кваліфікації, який залишається серйозним викликом для кадрової безпеки України, особливо в умовах воєнного стану. Війна створила численні прогалини в системі професійного навчання, яка не завжди відповідає сучасним потребам і не враховує специфіки роботи в кризових ситуаціях. Коли кожне управлінське рішення має бути швидким, чітким та обґрунтованим, працівники повинні мати необхідні знання і навички для ефективної роботи під тиском. Чинні програми професійної підготовки, розроблені в умовах мирного часу, часто не охоплюють питань кризового управління, координації у надзвичайних ситуаціях та адаптації до швидких змін у середовищі [27]. Окреслене створює бар’єри для оперативної реакції державних службовців на нові виклики, знижуючи ефективність їхньої роботи. У результаті, багато працівників стикаються з труднощами при адаптації до

нових умов, що суттєво впливає на здатність державних структур забезпечувати необхідний рівень безпеки та стабільності.

Крім того, війна підкреслила необхідність оновлення стандартів підготовки кадрів для роботи у кризових ситуаціях, що включає навчання швидкому прийняттю рішень, управлінню ризиками та комунікації в умовах обмежених ресурсів. Без належної підготовки державні службовці можуть не мати достатніх компетенцій для вирішення нагальних проблем, що, своєю чергою, може призвести до неефективного управління кризами на місцях та загального зниження довіри громадськості до державних інституцій [159]. Загалом, варто відмітити, що вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає реформування системи професійного навчання, впровадження нових програм, адаптованих до умов війни та кризових ситуацій, а також постійне підвищення кваліфікації кадрів.

Проте, не можна оминути увагою і відсутність сучасних стандартів підготовки кадрів, орієнтованих на роботу в умовах надзвичайних ситуацій, які є серйозною перешкодою для підвищення ефективності державного управління. В умовах війни, коли важливо приймати швидкі й обґрунтовані рішення, багато державних службовців не мають необхідних навичок кризового менеджменту. Наразі існуючі програми професійної підготовки не враховують специфіки роботи під час кризи, зокрема у сфері управління ризиками, організації кризової комунікації, а також координації діяльності за умов обмежених ресурсів. Окреслене означає, що працівники часто недостатньо підготовлені до реагування на загрози, що, своєю чергою, може призвести до затримок у прийнятті рішень та зниження загальної ефективності державних структур.

Крім того, бракує стандартів, які б сприяли гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних умов, що є надзвичайно важливим у кризовій ситуації. Вказане може вплинути на здатність працівників не лише виконувати свої обов’язки в екстремальних умовах, а й зберігати стабільність у роботі [3]. Внаслідок цього

виникає потреба в оновленні підходів до професійної підготовки, орієнтованих на розвиток компетенцій, необхідних для ефективного реагування в умовах кризи.

Низька мотивація працівників є ще одним серйозним викликом, який загострився в умовах воєнного стану. Постійний стрес, фізичне та психологічне навантаження, а також невизначеність щодо майбутнього призводять до зниження рівня залученості працівників у роботу. Відсутність підтримки з боку держави, як матеріальної, так і психологічної, посилює проблему, адже працівники, які стикаються з емоційним вигоранням, втрачають мотивацію залишатися на своїх посадах. Нестача дієвих механізмів підтримки для службовців у державному секторі призводить до їхнього відчуження від виконання своїх обов’язків, що своєю чергою підвищує ризик відтоку кадрів. Зокрема, відсутність можливостей для професійного розвитку та брак системи заохочень спонукає працівників шукати стабільніші або менш стресові варіанти працевлаштування [31]. Зазначене негативно впливає на кадровий резерв державного апарату, знижує ефективність роботи державних установ та ускладнює процеси управління у кризових умовах.

Слід зауважити, що для розв'язання даних викликів необхідно розробити комплексні заходи, спрямовані на реформування підходів до професійної підготовки кадрів, зокрема щодо навчання роботи у надзвичайних ситуаціях, а також створення механізмів підтримки, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників та зниженню їх емоційного вигорання.

Додатково, висока плинність кадрів у державному секторі є серйозним викликом, який ускладнює стабільне функціонування органів влади та реалізацію довгострокових стратегічних завдань. Однією з ключових причин цієї проблеми є ризики, пов'язані з безпекою працівників, що змушує багатьох шукати менш небезпечні місця роботи. Крім того, в умовах війни зростає невпевненість у стабільності державних інституцій, що підриває довіру до державного сектору як стабільного роботодавця. Відсутність чітких перспектив для кар'єрного зростання ускладнює залучення та утримання працівників, спонукаючи їх переходити до

приватного сектору або шукати роботу за кордоном, де умови є привабливішими та безпечнішими.

Недосконалість законодавства у сфері кадрової безпеки також створює значні перепони для ефективного управління персоналом у період кризи. Чинні нормативно-правові акти не завжди враховують специфіку роботи в умовах надзвичайних ситуацій, що обмежує здатність керівників оперативно приймати кадрові рішення, особливо в критичні моменти. Відсутність чітких регуляторних механізмів призводить до правових колізій, коли правила можуть бути неоднозначно трактовані, що ускладнює процес розв'язання кадрових питань і створює непередбачуваність у роботі державних установ [135]. У воєнний час така ситуація може мати серйозні наслідки, оскільки неузгодженість нормативно-правової бази підриває оперативність і злагодженість у роботі державного апарату.

Корупція та недобросовісне кадрове адміністрування є додатковими викликами, які ускладнюють забезпечення кадрової безпеки в Україні. В умовах війни потреба у прозорості та справедливості стає ще більш актуальною, оскільки будь-які корупційні прояви підривають довіру до державних установ і створюють додаткові бар'єри для ефективної діяльності апарату. Корупційні ризики зростають, що сприяє призначенню на посади осіб без належної кваліфікації, що в подальшому послаблює ефективність роботи державних органів. Недобросовісне кадрове адміністрування також веде до негативних наслідків, коли важливі посади займають люди, які не мають відповідного досвіду або компетенцій для виконання своїх обов'язків [57]. Варто зауважити, що вказані виклики потребують негайної уваги та комплексного підходу для їх вирішення. Загалом, з огляду на різноманітні виклики, з якими стикається Україна у сфері кадрової безпеки, доцільно виділити ключові аспекти цієї кризи, що відображають основні проблеми та їхній вплив на стабільність державного управління. Таблиця 2.2. нижче узагальнює ці аспекти, акцентуючи увагу на нових реаліях і потребах, що виникли в умовах війни.

Таблиця 2.2.

Основні виклики у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні в умовах війни

Аспекти кадрової кризи в умовах війни	Короткий опис та вплив
Масові переміщення населення	Вимушена міграція українців, як за кордон, так і в інші регіони, призвела до значного дисбалансу трудових ресурсів, що ускладнює забезпечення кадрами ключові сектори економіки
Мобілізація кваліфікованих кадрів до лав ЗСУ	Багато кваліфікованих працівників обрали шлях захисту країни, що викликало нестачу професійних кадрів у сферах медицини, освіти та державного управління
Інфраструктурні обмеження	Регулярні відключення електроенергії та нестабільне енергопостачання змушують людей мігрувати у пошуках стабільніших умов, що додатково посилює кадровий дефіцит
Високий рівень емоційного вигорання	Постійний стрес і невизначеність щодо майбутнього призводять до низької мотивації працівників та зниження їхньої залученості в роботу Це явище є особливо помітним серед держслужбовців
Недостатність кризової підготовки	Системи професійного навчання часто не враховують потреби кризового управління, що знижує здатність держслужбовців ефективно працювати в умовах надзвичайних ситуацій
Міграційний відтік кваліфікованих працівників	Відсутність стабільного ринку праці і привабливих умов призводить до зростання міграції, що залишає критично важливі сектори без необхідної робочої сили
Недосконалість законодавства	Неврахування у нормативних актах кризових обставин ускладнює оперативність управління кадровими ресурсами, знижуючи адаптивність державних установ
Корупційні ризики	Корупція та недобросовісне адміністрування підривають кадрову стабільність, що призводить до призначення некваліфікованих осіб на важливі посади, знижуючи загальну ефективність управління
Дефіцит економічно активного населення	Високий рівень економічно неактивних громадян зумовлює необхідність залучення додаткових ресурсів для забезпечення кадрової безпеки в державному секторі
Низька мотивація працівників у державному секторі	Нестача дієвих механізмів підтримки, професійного розвитку та системи заохочень сприяє плинності кадрів, що послаблює кадровий потенціал державного апарату

Джерело: *авторська розробка.*

У підсумку можна зазначити, що кадрова криза, спричинена повномасштабним вторгненням, охоплює широке коло проблем, які суттєво впливають на стабільність і ефективність державного управління. Масові переміщення населення, відтік кваліфікованих кадрів до Збройних сил України, недостатність підготовки до кризових ситуацій, інфраструктурні обмеження та

низька мотивація працівників є лише частиною численних викликів. Вказані фактори вимагають негайного впровадження комплексних заходів, зокрема оновлення стандартів професійного навчання, розробки антикорупційних механізмів та підвищення рівня підтримки персоналу для зміцнення кадрової безпеки державного апарату.

Поміж іншого, слід враховувати те, що в умовах сучасної кризи, спричиненої війною та пов'язаними з нею загрозами, кадрова безпека в державному управлінні України стикається з численними внутрішніми та зовнішніми викликами, які потребують системного підходу для їхнього подолання. Внутрішні виклики, які мають політичний і економічний характер, значною мірою впливають на стабільність та мотивацію працівників державного сектору, що є критично важливим для функціонування державних установ. Одночасно з цим зовнішні загрози, зокрема збройна агресія, кіберзагрози та втручання в інформаційні системи, посилюють потребу у зміцненні кадрових та інформаційних ресурсів, а також у розробці нових підходів до управління в умовах невизначеності.

Внутрішні виклики пов'язані з політичною нестабільністю, яка виникла в умовах війни, коли постійна зміна пріоритетів і часті кадрові перестановки на ключових посадах призводять до втрати безперервності управлінських процесів. В умовах політичної невизначеності працівники державного сектору відчувають нестабільність, що може знижувати їхню мотивацію та бажання продовжувати роботу в державних установах. Крім того, зміна керівників і стратегій створює додатковий адміністративний тиск на працівників, ускладнюючи організацію роботи та виконання довгострокових завдань.

Економічні виклики також посилюють проблему кадрової безпеки. Війна значно підриває економіку країни, що в свою чергу обмежує фінансові можливості держави забезпечувати належні умови праці та конкурентні заробітні плати для державних службовців. Бюджетні обмеження змушують уряд скорочувати витрати на кадрове забезпечення, що веде до відтоку висококваліфікованих кадрів у

приватний сектор або навіть до еміграції [38]. Така ситуація створює додатковий дефіцит кадрів у критично важливих сферах державного управління, особливо в умовах підвищеної потреби в кадрових ресурсах.

Проблема внутрішньої модернізації процесів державного управління також є важливим внутрішнім викликом, який стає особливо актуальним у кризових умовах. Традиційні, застарілі управлінські методи і системи, на яких базувалася робота багатьох державних установ, не відповідають вимогам часу. Державний сектор потребує нових підходів і механізмів для забезпечення гнучкості та оперативності в прийнятті рішень. Проте модернізація вимагає значних ресурсів і часу, що ускладнює її реалізацію в умовах фінансових обмежень.

Зовнішні виклики, зокрема збройна агресія, постійно змінюють робочі умови і формують нову реальність для державних установ. Загроза з боку ворога змушує державний апарат швидко адаптуватися до нових обставин, реагуючи на раптові зміни на фронті та потенційні небезпеки для населення. Постійні напади на інфраструктуру, обмежений доступ до ресурсів і необхідність термінового прийняття рішень потребують підготовки кадрів до роботи в умовах криз, що посилює потребу у фахівцях із кризового управління.

Ще одним суттєвим зовнішнім викликом є кіберзагрози, які спрямовані на дестабілізацію державного апарату. В умовах війни кіберпростір стає полем битви, де державні установи регулярно зазнають атак на свої інформаційні системи. Злочинні кібератаки, спрямовані на здобуття конфіденційної інформації або знищення критично важливих даних, можуть паралізувати роботу державних органів, завдаючи значної шкоди [115]. У зв'язку з цим підвищення кваліфікації кадрів у сфері кібербезпеки є одним із пріоритетних завдань для захисту державного апарату.

Зовнішнє втручання в інформаційні системи України, особливо в умовах збройного конфлікту, становить критичну загрозу для кадрової безпеки. Захист інформаційних систем від втручань і кібератак потребує вдосконалення

кібербезпеки та застосування спеціальних заходів безпеки. Проте такі заходи потребують не лише модернізації технологій, але й оновлення знань та навичок працівників, що вимагає значних ресурсів і часу для підготовки. Геополітична ситуація також виступає важливим зовнішнім викликом для кадрової безпеки, адже війна змінює формат і характер взаємодії держави з міжнародними партнерами. В умовах глобальної підтримки та взаємодії з міжнародними організаціями працівники державного сектору повинні володіти навичками дипломатії, швидкої адаптації до нових умов і вмінням підтримувати інформаційний обмін з партнерами.

У той час, коли Україна потребує допомоги та підтримки від іноземних держав, працівники державних установ мають бути готовими до зміни своїх обов'язків і адаптації до нових викликів у міжнародному співробітництві. Це також потребує відповідної підготовки та постійного професійного розвитку, що є особливо складним завданням у нинішніх умовах, коли фінансові ресурси країни обмежені. Додатковий зовнішній виклик полягає у зростанні рівня міграції кадрів. Багато висококваліфікованих спеціалістів прагнуть знайти безпечніші умови праці за кордоном, що посилює кадровий дефіцит у державному секторі України. Така міграція негативно впливає на кадровий резерв і знижує можливості держави забезпечувати ефективне управління критично важливими сферами, що потребують наявності висококваліфікованих кадрів [127]. Сукупність вищезазначених викликів формує складну систему перешкод для забезпечення кадрової безпеки в Україні, що потребує оперативного реагування та впровадження чітких механізмів для їх подолання. Задля більш повного розуміння цих викликів важливо узагальнити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які безпосередньо впливають на стабільність і результативність державного управління в умовах кризи. Наведена нижче таблиця 2.3. відображає основні виклики та їхній вплив на кадровий потенціал державного сектору.

Таблиця 2.3.

Основні внутрішні та зовнішні виклики кадрової безпеки в Україні

Категорія викликів		Опис і вплив на кадрову безпеку
Внутрішні виклики	Політична нестабільність	Постійні зміни в пріоритетах державного управління та часті кадрові перестановки призводять до втрати безперервності управлінських процесів і знижують мотивацію держслужбовців
	Економічні обмеження	Війна зменшила фінансові ресурси, що обмежує можливості надавати конкурентні умови праці в державному секторі, сприяючи відтоку кадрів у приватний сектор або за кордон
	Потреба в модернізації	Застарілі методи управління не відповідають кризовим вимогам, ускладнюючи оперативне реагування державних установ та впровадження інноваційних підходів
Зовнішні виклики	Збройна агресія	Постійні військові дії створюють нові загрози для державного управління, зокрема у вигляді дестабілізації умов роботи та підвищення потреби в спеціалістах із кризового управління
	Кіберзагрози	Кібератаки, спрямовані на здобуття конфіденційної інформації або дестабілізацію державного апарату, підвищують необхідність підготовки кадрів у сфері кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів
	Зовнішнє втручання	Інформаційні атаки та маніпуляції з боку інших держав вимагають постійного вдосконалення технологій захисту та підвищення компетенцій працівників у сфері безпеки
	Геополітичні зміни	Війна змінила формат відносин із міжнародними партнерами, що вимагає від державних службовців навичок дипломатії, адаптації та співпраці в умовах обмежених ресурсів
Додаткові фактори впливу	Відтік висококваліфікованих кадрів	Прагнення фахівців знайти безпечніші умови праці за кордоном призводить до дефіциту кадрів у критично важливих сферах, знижуючи кадровий резерв державного сектору
	Емоційне вигорання	Постійний стрес та невизначеність сприяють зниженню мотивації держслужбовців, підвищуючи ризик плинності кадрів та зменшуючи загальну ефективність державного управління

Джерело: *розробка автора.*

Підсумовуючи, можна зазначити, що кадрова безпека у державному секторі України залежить від комплексного вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх викликів. Від політичної та економічної стабільності до протидії кіберзагрозам і налагодження ефективної співпраці з міжнародними партнерами − усі ці фактори

потребують інтегрованого підходу. Переосмислення та модернізація методів управління, підвищення кваліфікації кадрів у сфері кібербезпеки, а також забезпечення мотиваційних стимулів для працівників державного сектору стануть ключовими умовами для збереження кадрової стійкості в умовах сучасної кризи. Задля глибшого розуміння цих викликів варто детальніше розглянути основні фактори, які підсилюють їхній вплив, зокрема недоліки в організаційній культурі, обмеженість ресурсів і відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками.

Так, слід відмітити, що недоліки в організаційній культурі залишаються одним із суттєвих чинників, що ускладнює ефективне функціонування державних установ в умовах кризи. Організаційна культура, що характеризується недостатньою підтримкою співробітників, низьким рівнем командної роботи та слабкою комунікацією, знижує здатність кадрів оперативно реагувати на зміни. Коли працівники не відчувають єдності та підтримки, зростає ймовірність зниження їхньої мотивації та бажання залишатися в державному секторі. Неефективна організаційна культура може перешкоджати співробітникам проявляти ініціативу, адаптуватися до нових умов та приймати швидкі рішення, що є вкрай важливим у кризових ситуаціях.

Фінансові та ресурсні обмеження, спричинені війною, також є значною перешкодою для реалізації кадрової безпеки. Державний сектор стикається з необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів на оборону та гуманітарні потреби, що залишає обмежені можливості для забезпечення належних умов праці та розвитку кадрових програм. Окреслене впливає на можливість утримувати висококваліфіковані кадри, забезпечувати їм конкурентну оплату праці та фінансувати навчання й підвищення кваліфікації [120]. У таких умовах працівники, які залишаються в державному секторі, можуть відчувати недооціненість та відсутність можливостей для професійного зростання, що, своєю чергою, поглиблює проблему мотивації та плинності кадрів.

Відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками також виступає суттєвим фактором, що гальмує реалізацію кадрової безпеки. У кризових умовах державні установи часто діють без чіткої стратегії управління ризиками, що призводить до фрагментарного реагування на нові виклики. В умовах надзвичайної ситуації дуже важливо визначати пріоритети та оцінювати ризики, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Відсутність структурованого підходу до управління ризиками ускладнює процес прийняття рішень, знижуючи ефективність державного управління в цілому [178].

Недоліки в організаційній культурі також мають негативний вплив на довгострокову стабільність кадрового складу. Відсутність підтримки з боку керівництва, слабка мотивація до професійного розвитку та обмежені можливості для кар'єрного зростання сприяють плинності кадрів. Коли працівники не відчувають зацікавленості з боку керівництва, їхня відданість своїй роботі знижується, що призводить до втрати цінних фахівців [65]. Крім того, недостатня увага до розвитку корпоративної культури робить державний сектор менш привабливим для потенційних працівників, що ускладнює процес залучення нових кадрів. Фінансові обмеження, викликані війною, також знижують можливість держави інвестувати в програми підтримки та розвитку працівників. Брак фінансування обмежує можливості для впровадження нових технологій і методик, які могли б підвищити ефективність роботи державних установ. У результаті кадровий потенціал не використовується повною мірою, що негативно впливає на стабільність і ефективність функціонування державного сектору.

Відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками означає, що державні установи не завжди мають чітке уявлення про потенційні загрози та стратегії їхнього подолання. Брак координації між різними відомствами ускладнює швидке реагування на нові виклики, що знижує здатність державного сектору адаптуватися до умов кризи [161]. Невизначеність у пріоритетах і відсутність чіткої стратегії управління ризиками підвищують вразливість державних установ до

зовнішніх і внутрішніх загроз, що негативно впливає на кадрову безпеку загалом. Подолання перерахованих викликів вимагає комплексного підходу, що включає як реформування організаційної культури, так і забезпечення належного фінансування для реалізації кадрових програм та впровадження інтегрованих методів управління ризиками.

Резюмуючи, можна дійти висновку, що в умовах війни, що триває, кадрова безпека в Україні зіштовхується з цілим рядом суттєвих проблем і викликів, які вимагають невідкладних змін у підходах до управління персоналом в державному секторі. Однією з найбільш важливих проблем є відтік кадрів, що стався через зростання ризиків безпеки, низьку мотивацію працівників та нестабільність політичної ситуації. Війна значно підвищила ці ризики, що ускладнило утримання кваліфікованих кадрів та призвело до кадрових дефіцитів у ключових сферах державного управління.

Додатковим викликом є відсутність сучасних стандартів професійної підготовки, орієнтованих на роботу в кризових ситуаціях. Багато працівників державного сектору не мають достатнього досвіду для ефективної роботи в умовах надзвичайних ситуацій, що знижує здатність органів влади швидко реагувати на нові загрози. Вказані прогалини в системі підготовки кадрів потребують негайного оновлення, щоб забезпечити готовність державного апарату до викликів війни та інших криз. Фінансові та ресурсні обмеження, що виникли через війну, значно ускладнюють реалізацію ефективних програм кадрової безпеки. Скорочення бюджету на соціальні та кадрові потреби держави обмежує можливості для залучення нових кадрів, підвищення кваліфікації співробітників і забезпечення належних умов праці. У таких умовах кадри, які залишаються в державному секторі, часто стикаються з недостатньою підтримкою, що знижує їхню мотивацію та збільшує ризик плинності кадрів.

Крім того, відсутність чіткої стратегії управління ризиками в умовах війни також погіршує ситуацію з кадровою безпекою. В умовах швидких змін і постійних

загроз, державним органам необхідно мати інтегрований підхід до оцінки та управління ризиками, який би дозволяв оперативно реагувати на будь-які виклики. Такий підхід має включати не лише технічні та управлінські аспекти, але й елементи психологічної підготовки персоналу для роботи в стресових умовах. Суттєвим викликом є також проблеми, що виникають через недостатньо розвинену організаційну культуру в державних установах. Війна підкреслила важливість ефективної командної роботи та взаємної підтримки, але організаційна культура, орієнтована на сувору ієрархію та жорсткі процедури, часто не дозволяє державним службовцям швидко адаптуватися до змін. У цьому контексті необхідно стимулювати розвиток відкритих, гнучких підходів до організації праці, що дозволить покращити комунікацію та підвищити здатність швидко реагувати на кризові ситуації.

У зв’язку з цим стає очевидною необхідність реформ у сфері кадрової безпеки, що включають як оновлення стандартів підготовки та професійного розвитку кадрів, так і зміни в організаційній культурі державного сектору. Впровадження нових підходів до кадрової роботи має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та швидкості реагування, що дозволить ефективно функціонувати навіть у найбільш складних умовах. Не менш важливою є необхідність інтеграції всіх аспектів кадрової безпеки в єдину стратегію, яка б враховувала як внутрішні, так і зовнішні виклики. Окреслене включає вдосконалення механізмів оцінки ризиків, розвиток професійних стандартів та забезпечення більш прозорої та ефективної кадрової політики, яка б сприяла залученню і утриманню кваліфікованих кадрів у державному секторі.

Отже, для забезпечення стійкої кадрової безпеки в Україні в умовах війни необхідні системні реформи, що охоплюють усі аспекти управління персоналом − від підготовки кадрів до адаптації організаційної культури. Лише впровадження інтегрованого підходу до зазначених проблем дозволить зміцнити кадрову основу

державного апарату і забезпечити ефективне реагування на будь-які загрози, що виникають у кризовій ситуації.

2.3 Зарубіжний досвід державного управління у сфері кадрової безпеки

У сучасному світі кадрова безпека стає критичним фактором для успішного функціонування державного управління, особливо у країнах, які стикаються з кризами або внутрішніми та зовнішніми викликами. Кадрова безпека передбачає не лише достатній кадровий потенціал, а й забезпечення стійкості кадрів у державному секторі, їхню здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Високий рівень кадрової безпеки в державному управлінні дає змогу забезпечити стабільність державних установ, підтримувати їхню роботу навіть у кризові моменти та підвищувати ефективність виконання державних завдань.

В Україні, яка стикається з численними викликами через воєнні дії, забезпечення кадрової безпеки стало одним із ключових завдань державної політики. В умовах, коли частина кваліфікованих кадрів вимушена залишати свої робочі місця, а інша частина працює у складних умовах, кадрова безпека стає основою для збереження ефективного управління та стабільності державного сектору. Досвід зарубіжних країн, які вже мають налагоджені механізми кадрової безпеки, може надати цінні уроки для удосконалення українських підходів, адже вивчення міжнародної практики дозволяє знайти ефективні рішення, адаптовані до конкретних викликів, що стоять перед державним апаратом.

Зарубіжний досвід державного управління у сфері кадрової безпеки відкриває можливості для розробки систематизованих і стійких механізмів управління кадровими ресурсами. Зокрема, країни Західної та Північної Європи, Північної Америки, Східної Азії, Південно-Східної Азії, Південної Азії, Центральної Азії та Західної Азії пропонують різноманітні підходи, які демонструють успішні моделі

підтримки кадрів у кризових ситуаціях, запобігання відтоку працівників та забезпечення мотиваційних стимулів для державних службовців. Вивчення таких підходів дозволяє не тільки перейняти кращі практики, але й адаптувати їх до особливостей української системи, що сприяє створенню комплексної та гнучкої системи кадрової безпеки.

Так, значення кадрової безпеки у державному управлінні полягає у створенні стабільного і професійного середовища для працівників державного сектору, яке здатне протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам. Для України, яка проходить складний етап своєї історії, вивчення міжнародного досвіду може стати важливим кроком до побудови більш ефективної та стійкої системи управління, яка забезпечить підтримку кадрів і підвищить стабільність державних установ у кризових умовах.

Слід звернути увагу на те, що державне управління кадровою безпекою в країнах Західної Європи є однією з ключових складових забезпечення стабільності та ефективності роботи державних установ. Кожна країна цього регіону пропонує унікальні підходи до управління кадрами, які спрямовані на забезпечення високих стандартів професійності та стійкості держслужбовців. Західна Європа, будучи одним із найрозвиненіших регіонів світу, демонструє приклади ефективних моделей кадрової безпеки, адаптованих до різних викликів, зокрема політичних, економічних та соціальних. Розглянемо детальніше досвід Франції, Бельгії, Нідерландів, Люксембургу, Німеччини, Австрії, Ліхтенштейну та Швейцарії, кожна з яких вносить власний внесок у розвиток систем державного управління кадрами.

Франція приділяє значну увагу кадровій безпеці як важливому елементу загальної стратегії державного управління та розвитку економіки. Її система побудована на принципах прозорості, компетентності та підзвітності не лише державних службовців, а й працівників приватного сектору. Одним із ключових механізмів є мережа державних навчальних центрів та інститутів, які забезпечують регулярне підвищення кваліфікації. Окреслене включає як професійний розвиток

для державних службовців, так і програми перекваліфікації для безробітних та працівників, які постраждали від скорочень. Особливої уваги заслуговують програми фінансового стимулювання для збереження робочих місць та залучення молодих фахівців. Наприклад, через механізм субсидій роботодавці отримують компенсацію частини витрат на навчання та професійний розвиток своїх працівників [148]. Крім того, Франція активно підтримує програми соціального партнерства, які об'єднують державу, профспілки та роботодавців з метою забезпечення кадрової безпеки в кризових умовах.

Серед інституцій, які грають важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки, варто виділити Агентство з управління державними посадами, що відповідає за створення прозорої системи набору та оцінки працівників. Також діє спеціалізована програма *"Mission Locale",* яка спрямована на підтримку молоді у пошуку роботи та професійній орієнтації. Французька модель також передбачає додаткові стимули, зокрема податкові пільги для підприємств, які інвестують у професійний розвиток своїх співробітників. Уряду вдається поєднувати ці механізми з ефективними програмами з управління кризами, що готують працівників до роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Такий підхід дозволяє Франції підтримувати стабільність кадрового потенціалу та підвищувати стійкість організацій до зовнішніх викликів [148].

У Бельгії система кадрової безпеки ґрунтується на збалансованому підході до професійного розвитку, підтримки мотивації працівників та забезпечення стабільності як у державному, так і приватному секторах. Ключовою особливістю є високий рівень автоматизації процесів кадрового управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб у кадрах та забезпечувати прозорість роботи. Уряд Бельгії інвестує у створення цифрових платформ для управління персоналом, які інтегрують бази даних про працівників, вакансії, програми навчання та перекваліфікації [89]. Особливу увагу приділено впровадженню програм підтримки працівників у кризових ситуаціях. Наприклад, програма *"Career Transition*

Assistance” пропонує фінансову допомогу та консультації для осіб, які втратили роботу, допомагаючи їм швидко адаптуватися до нових викликів. Для молоді діють програми професійного орієнтування, що сприяють легкому входженню на ринок праці.

Важливим аспектом є співпраця з міжнародними організаціями, такими як Європейський соціальний фонд, який фінансує частину програм навчання та перекваліфікації для працівників, а також проєкти з підтримки підприємництва. Бельгія також стимулює приватний сектор до інвестування в розвиток кадрів через податкові пільги для роботодавців, які організовують тренінги для своїх працівників. Антикорупційна політика в кадровій сфері є ще одним важливим компонентом. Зусилля спрямовані на забезпечення відкритості кадрових процесів у державному секторі, що підвищує рівень довіри громадськості [89]. Окрім цього, у приватному секторі діють спеціальні механізми аудиту для забезпечення відповідності кадрової політики законодавству.

Таким чином, Бельгія демонструє комплексний підхід до кадрової безпеки, поєднуючи автоматизацію, міжнародну співпрацю, програми професійного розвитку та прозорість у кадровому управлінні, що забезпечує стійкість як державного, так і приватного секторів.

У свою чергу, Нідерланди демонструють високий рівень інноваційності в управлінні кадрами, охоплюючи як державний, так і приватний сектори. Однією з ключових особливостей нідерландської моделі є інтеграція цифрових технологій у всі етапи кадрового управління, що забезпечує ефективність та прозорість роботи. Наприклад, електронні платформи використовуються для управління персоналом, моніторингу професійного розвитку працівників і розробки індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання. Особливу увагу в Нідерландах приділяють програмам розвитку компетенцій, які дозволяють працівникам адаптуватися до сучасних викликів. Зокрема, державні установи реалізують ініціативи з навчання управлінню ризиками та кризовими комунікаціями. Такі програми включають

інтерактивні тренінги, симуляції кризових ситуацій і навчання використанню сучасних інструментів управління.

Для підтримки балансу між професійним та особистим життям працівників запроваджено програми гнучкого графіка роботи та віддаленого виконання обов'язків. Роботодавці отримують податкові пільги за створення умов для розвитку персоналу та його адаптації до нових умов праці. Важливим аспектом кадрової політики є співпраця між державою та бізнесом. Нідерланди активно залучають приватний сектор до реалізації спільних ініціатив у сфері перекваліфікації та навчання працівників. Наприклад, національна програма *"Lifelong Learning"* стимулює роботодавців інвестувати у підвищення кваліфікації своїх співробітників, надаючи субсидії на навчання.

Окрім цього, в країні діють спеціальні програми підтримки для працівників, які втратили роботу через структурні зміни або кризові ситуації. Такі ініціативи включають фінансову допомогу, консультації з працевлаштування та доступ до навчальних ресурсів. Загалом, Нідерланди представляють ефективну модель кадрової безпеки, яка базується на інноваційних технологіях, співпраці держави та бізнесу, а також комплексному підході до професійного розвитку та підтримки працівників у різних секторах економіки.

У Люксембурзі кадрова безпека забезпечується завдяки комплексному підходу, який охоплює як державний, так і приватний сектори. Одним із ключових елементів є високий рівень підтримки працівників через створення сприятливих умов праці, зокрема, надання гнучкого робочого графіка, можливості дистанційної роботи та додаткових соціальних пільг. Такі ініціативи спрямовані на забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що сприяє зниженню плинності кадрів. Особлива увага приділяється професійному розвитку та навчальним програмам. У Люксембурзі функціонують спеціалізовані навчальні центри, які забезпечують підвищення кваліфікації працівників через семінари, тренінги та програми перекваліфікації [200]. Також впроваджено механізми наставництва, які

дозволяють молодим працівникам отримувати підтримку та досвід від старших колег. Вказане сприяє збереженню знань та переданню найкращих практик у рамках організацій.

Для підтримки довгострокової мотивації працівників у державному секторі застосовуються різноманітні стимули, зокрема фінансові бонуси за досягнення високих результатів та участь у стратегічних ініціативах. Приватний сектор також активно залучається до програм співпраці, орієнтованих на розвиток кадрів. Наприклад, через партнерства між державними та приватними структурами реалізуються спільні проєкти, що забезпечують перекваліфікацію працівників у ключових галузях. Крім того, Люксембург активно розвиває цифрові інструменти для управління кадрами, що дозволяють автоматизувати процеси відбору, оцінювання та розвитку працівників [200]. Окреслені інструменти забезпечують ефективність управління людськими ресурсами та сприяють адаптації до змін на ринку праці.

У цілому, кадрова політика Люксембургу демонструє збалансований підхід, що поєднує підтримку працівників, розвиток професійних компетенцій та інтеграцію сучасних технологій, забезпечуючи високий рівень кадрової безпеки як у державному, так і в приватному секторах.

Необхідно відмітити, що Німеччина є одним із лідерів у сфері кадрової безпеки завдяки багаторівневому підходу, який охоплює як державний, так і приватний сектори. Одним із ключових елементів є система професійної підготовки, що включає мережу освітніх установ для підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Вказане стосується не лише державних службовців, але й представників приватного сектору, для яких організовуються програми перекваліфікації та спеціалізовані курси. Для підтримки мотивації працівників у Німеччині використовуються різноманітні стимули, включаючи конкурентну заробітну плату, обширні соціальні гарантії, такі як медичне страхування, пенсійні програми, а також додаткові бонуси за тривалий стаж або високу продуктивність

[100]. У державному секторі активно застосовуються програми, орієнтовані на створення сприятливого робочого середовища, зокрема, можливості гнучкого графіка та роботи на віддаленні.

Особливе значення приділяється питанням кібербезпеки та захисту інформації, що стає дедалі актуальнішим у зв'язку зі зростанням цифрових загроз. У Німеччині діють спеціалізовані інституції, такі як Федеральне агентство з кібербезпеки, яке розробляє політики і стандарти для забезпечення безпеки даних та мінімізації ризиків витоку конфіденційної інформації. На національному рівні впроваджуються ініціативи для підтримки мобільності кадрів, що дозволяє працівникам змінювати місце роботи або сектор діяльності без втрати соціальних гарантій [100]. Окреслене сприяє зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільності в усіх галузях економіки.

Крім того, Німеччина активно співпрацює з іншими європейськими країнами, обмінюючись досвідом і впроваджуючи спільні ініціативи в рамках Європейського Союзу. Такі партнерства допомагають інтегрувати найкращі практики у сфері кадрової безпеки та адаптувати їх до національних потреб. Отож, кадрова політика Німеччини поєднує високий рівень професійного розвитку, соціальні гарантії та захист інформації, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність як державного, так і приватного секторів.

Австрія розвиває свою систему кадрової безпеки через поєднання традиційних та інноваційних методів управління кадрами. Одним із важливих аспектів є система наставництва, яка дозволяє старшим співробітникам передавати свій досвід молодшим, тим самим сприяючи зміцненню кадрового резерву. Крім того, австрійська система акцентує увагу на гнучкості та можливості швидкої адаптації кадрів до нових умов, що є критично важливим у сучасному світі. Також країна активно впроваджує ініціативи з розвитку емоційного інтелекту, спрямовані на покращення якості обслуговування громадян і створення позитивного робочого середовища [208].

Ліхтенштейн, незважаючи на свої скромні розміри, приділяє значну увагу забезпеченню кадрової безпеки. Особливої уваги заслуговує інтеграція механізмів підвищення кваліфікації на всіх етапах кар'єри державних службовців. Вказане сприяє створенню умов для довгострокового працевлаштування, стабільності та передбачуваності кар'єрного росту. Ліхтенштейн також активно співпрацює із сусідніми державами, зокрема Австрією та Швейцарією, обмінюючись досвідом і найкращими практиками в управлінні кадровими ресурсами. Такий підхід забезпечує високу ефективність державного управління та підтримує професійний рівень працівників.

Швейцарія демонструє зразковий підхід до забезпечення кадрової безпеки через розвиток спеціалізованих навичок і професійної підготовки державних службовців. Однією з ключових особливостей є децентралізація, яка дозволяє регіональним установам самостійно формувати програми підготовки кадрів, враховуючи локальні потреби. Особлива увага приділяється кібербезпеці як одному з головних напрямків у часи цифрової трансформації [182]. Водночас у Швейцарії активно розвиваються програми психологічної підтримки для працівників державного сектору, що допомагає знижувати рівень стресу та підвищувати ефективність їхньої роботи. Дані ініціативи не лише зміцнюють кадрову безпеку, але й підвищують загальну стабільність та продуктивність державних установ.

Усі вищезгадані країни Західної Європи, незважаючи на свої особливості, мають спільну мету – забезпечення стабільної та професійної кадрової безпеки як у державному, так і в приватному секторах. Вищевказані країни активно застосовують комплексні підходи, зокрема програми підвищення кваліфікації, розвиток мотиваційних механізмів, а також впровадження сучасних компетенцій, таких як кібербезпека, кризовий менеджмент і емоційний інтелект. Інтеграція цифрових технологій у кадрове управління дозволяє країнам швидко реагувати на виклики, оптимізувати процеси та забезпечувати ефективність роботи в умовах динамічних змін.

Особливу увагу приділяють забезпеченню прозорості кадрових процесів, боротьбі з корупцією та створенню умов для довгострокового працевлаштування. Дані заходи спрямовані на підвищення довіри громадян до державних і приватних інституцій та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку праці. Підходи, реалізовані країнами Західної Європи, є цінним джерелом досвіду для України, яка перебуває у процесі створення сучасної, стійкої та ефективної системи кадрової безпеки. Їх адаптація з урахуванням специфіки українських реалій може стати основою для побудови інноваційної моделі, здатної забезпечувати стабільність та професійний розвиток кадрів навіть у кризових умовах. Щоб оцінити потенціал для їхнього застосування, доцільно розглянути ключові механізми кадрової безпеки в країнах Західної Європи та можливості їхньої адаптації в українських умовах. Дана інформація детально наведена у таблиці 2.4. нижче.

Таблиця 2.4.

Ключові механізми кадрової безпеки в країнах Західної Європи та можливості їхньої адаптації в Україні

Країна	Ключові механізми кадрової безпеки	Можливості адаптації в Україні
Франція	Система регулярного підвищення кваліфікації через державні навчальні центри	Створення мережі державних навчальних центрів для підвищення кваліфікації державних службовців
	Програми підготовки до кризових ситуацій	Розробка навчальних модулів з управління кризами та підготовки до надзвичайних ситуацій
Бельгія	Високий рівень автоматизації процесів кадрового управління	Впровадження цифрових платформ для моніторингу потреб кадрів і автоматизації адміністративних процесів
	Гнучкі механізми адаптації працівників до нових викликів	Розробка програм стажування для переселенців і мобілізованих працівників
	Інтеграція цифрових технологій у всі етапи кадрового управління	Створення єдиної електронної платформи для управління кадрами на державному рівні

Нідерланди	Програми розвитку компетенцій у сфері управління ризиками та кризовими комунікаціями	Включення модулів з кризового менеджменту до програм підвищення кваліфікації державних службовців
Люксембург	Підтримка довгострокової мотивації працівників через комфортні умови праці	Покращення соціального забезпечення державних службовців та працівників приватного сектору
	Впровадження механізмів наставництва для передачі досвіду	Організація наставницьких програм на рівні державних і приватних установ
Німеччина	Розвинена система кібербезпеки для захисту інформаційних ресурсів	Створення національної програми з кібербезпеки для державних установ і підприємств
	Підтримка мотивації через конкурентну заробітну плату та соціальні гарантії	Удосконалення системи соціального забезпечення працівників
Австрія	Поєднання традиційних та інноваційних методів управління кадрами	Впровадження програм розвитку емоційного інтелекту для покращення комунікацій між працівниками
	Система наставництва для зміцнення кадрового резерву	Розробка наставницьких програм для державних і приватних установ
Швейцарія	Децентралізація програм кадрового управління, адаптованих до локальних потреб	Впровадження регіональних програм з підвищення кваліфікації
	Програми психологічної підтримки працівників	Розробка національної програми психологічної підтримки для працівників державного і приватного секторів

Джерело: *авторська розробка.*

Підсумовуючи, варто зазначити, що досвід країн Західної Європи у сфері управління кадровою безпекою формує важливі орієнтири для розвитку національної системи в Україні. Ключові елементи, такі як регулярне підвищення кваліфікації, впровадження мотиваційних програм, інтеграція цифрових технологій, підготовка до кризових ситуацій, розвиток наставництва та посилення кібербезпеки, дозволяють зміцнити стійкість не лише державного сектору, але й економіки загалом. Адаптація цих практик до українських реалій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, збереженню кадрового потенціалу та створенню умов для довгострокового розвитку. Застосування найкращих практик Західної Європи є важливим етапом на шляху до побудови

сучасної системи кадрової безпеки, яка здатна забезпечити стабільність роботи державних установ, зменшити ризики відтоку кадрів і посилити загальну стійкість країни в умовах кризи та глобальних викликів.

Заслуговує на увагу також те, що державне управління кадровою безпекою в країнах Північної Європи характеризується високим рівнем адаптивності, інновацій та соціального забезпечення. У країнах, де державні установи демонструють ефективність, стабільність і довіру громадськості, розроблено унікальні підходи до кадрової безпеки, орієнтовані на підтримку професійного розвитку та соціального благополуччя службовців. Північна Європа − це регіон, де особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій, гнучкості робочих умов і високим стандартам прозорості та підзвітності. Досвід таких країн, як Фінляндія, Швеція, Норвегія, Данія, Велика Британія, Ірландія, Ісландія, Естонія, Литва та Латвія, може слугувати корисним прикладом для вдосконалення підходів до кадрової безпеки в Україні.

Фінляндія приділяє значну увагу професійному розвитку та добробуту працівників як державного, так і приватного секторів, створюючи для них рівні можливості для постійного навчання та самовдосконалення. Ключовою особливістю фінської системи є не лише гнучкість робочих умов, включаючи можливість дистанційної роботи, але й фінансова підтримка працівників, які навчаються чи проходять перекваліфікацію. Держава співпрацює з приватними компаніями у впровадженні програм професійного розвитку, зокрема через грантові схеми та субсидії для підприємств, які інвестують у навчання персоналу. Важливу роль відіграють цифрові платформи, які забезпечують доступ до широкого спектра онлайн-курсів і матеріалів, сприяючи безперервному підвищенню кваліфікації навіть у кризові моменти [215]. Крім того, фінська система прозорих кадрових процесів підвищує довіру громадян до державних і приватних установ, що позитивно впливає на економічну стабільність.

Швеція відома своїм інноваційним підходом до забезпечення кадрової безпеки, який включає підтримку працівників у всіх секторах економіки. Держава активно фінансує програми боротьби з емоційним вигоранням, включаючи безкоштовні психологічні консультації та тренінги з управління стресом. Важливим аспектом є надання бонусів і пільг для працівників, які демонструють високі результати, а також впровадження гнучких графіків роботи для збереження балансу між професійним і особистим життям. Швеція підтримує інклюзивні політики, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів та можливостей для усіх працівників, незалежно від їхньої сфери діяльності [215]. Такі ініціативи сприяють збереженню стабільного кадрового резерву та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Дані підходи у Фінляндії та Швеції демонструють успішні приклади інтеграції соціальних і професійних аспектів у загальну систему кадрової безпеки, що може бути корисним для адаптації в Україні.

Норвегія демонструє інтегрований підхід до кадрової безпеки, який охоплює не лише державний сектор, але й приватні підприємства. Країна має сильну соціальну політику, спрямовану на підтримку працівників через систему соціального забезпечення, медичного страхування та різноманітні мотиваційні програми. Унікальною рисою норвезького підходу є децентралізація управління кадрами, яка дозволяє регіонам самостійно визначати потреби в кадрах, створювати адаптовані навчальні програми та надавати фінансову підтримку для їх реалізації [84]. Додатково, Норвегія активно впроваджує програми, спрямовані на залучення молодих фахівців до різних галузей економіки, зокрема через грантові схеми для студентів і стажувальні програми у партнерстві з приватними компаніями. Одним із ключових пріоритетів є розвиток кібербезпеки, що забезпечує захист державних і приватних інформаційних систем від зовнішніх загроз. Норвегія також фінансує ініціативи з навчання співробітників у сфері управління ризиками та роботи з інноваційними технологіями. Дані аспекти дозволяють Норвегії створювати стабільну кадрову базу, яка забезпечує високу ефективність як державного

управління, так і приватного сектора, що робить її досвід цінним для запозичення іншими країнами.

У Данії державне управління кадрами ґрунтується на принципах відповідальності, підзвітності та відкритості. Особливу увагу приділено програмам підвищення кваліфікації, які розроблені з урахуванням необхідності роботи у кризових умовах та ефективної кризової комунікації. Окрім цього, Данія реалізує ініціативи для залучення молодих спеціалістів до державного сектору через стажування та грантові програми, які сприяють створенню нового покоління професійних кадрів. Данія також відома високим рівнем соціальної відповідальності, що проявляється у впровадженні фінансових і соціальних гарантій для працівників. Окреслені заходи включають субсидії для професійного розвитку, гнучкі умови праці та підтримку в разі виникнення кризових ситуацій. Інноваційні підходи до кадрового менеджменту сприяють збереженню балансу між професійним розвитком і соціальним добробутом службовців.

Велика Британія демонструє одну з найрозвиненіших систем підготовки кадрів у державному секторі. Її модель акцентує увагу на розвитку лідерських якостей та швидкій адаптації службовців до змінних умов. Регулярні навчальні програми охоплюють такі напрямки, як управління ризиками, кібербезпека та робота в умовах надзвичайних ситуацій. Крім того, Велика Британія активно впроваджує програми наставництва, які сприяють інтеграції нових працівників до робочого середовища та передачі знань від досвідчених фахівців. Програми психологічної підтримки створюють сприятливі умови для зменшення рівня стресу серед працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність. Залучення технологій та інновацій дозволяє британському державному сектору підтримувати високі стандарти ефективності й прозорості [196]. Вказані підходи підтверджують важливість балансу між професійним розвитком, соціальним забезпеченням та інноваціями, що може слугувати прикладом для вдосконалення кадрової системи в Україні.

Ірландія активно інвестує в підготовку кадрів, забезпечуючи їм постійні можливості для розвитку професійних навичок і компетенцій. Однією з ключових особливостей ірландської моделі є інтеграція цифрових технологій у процеси управління кадрами, що включає електронні платформи для навчання, оцінювання продуктивності та планування кар'єри. Вказаний підхід сприяє підвищенню ефективності та прозорості в роботі державного сектору. Крім того, Ірландія активно підтримує культуру етичної поведінки та прозорості у всіх аспектах кадрового управління. Окреслене дозволяє знижувати ризики корупції, водночас формуючи високий рівень довіри громадян до державного управління. Ірландські програми також зосереджуються на створенні мотиваційного середовища, що включає фінансові стимули та соціальні гарантії для працівників.

Ісландія розвиває систему кадрової безпеки через акцент на соціальному добробуті та професійному розвитку службовців. Важливою складовою ісландської моделі є створення умов для здорового балансу між роботою та особистим життям, що реалізується через гнучкі графіки роботи та підтримку ініціатив щодо дистанційної праці. Ісландія також впроваджує програми психологічної підтримки, які спрямовані на зниження рівня стресу серед держслужбовців. Такі заходи сприяють запобіганню емоційному вигоранню та забезпечують високу якість роботи персоналу. Додатково, держава інвестує у довгострокові програми навчання та перепідготовки кадрів, що сприяє зміцненню кадрового резерву та збереженню професіоналів у державному секторі [114]. Вищевказані інноваційні підходи в Ірландії та Ісландії демонструють важливість балансу між професійним розвитком, соціальним забезпеченням і технологічною модернізацією кадрових процесів, що може стати корисним прикладом для вдосконалення кадрової політики в Україні.

Естонія є лідером у впровадженні цифрових технологій у сферу управління кадрами як на державному, так і на загальнонаціональному рівні. Основою естонської моделі є інтеграція електронних платформ для навчання, моніторингу та управління персоналом, що забезпечує ефективність процесів і зниження витрат.

Значну увагу приділяють створенню надійних програм кібербезпеки, які захищають державні установи від загроз цифрової трансформації. Крім того, Естонія активно інвестує у розвиток компетенцій працівників, зокрема в сфері роботи з цифровими платформами, що дозволяє забезпечити стабільність і прозорість кадрових процесів.

Литва зосереджується на створенні умов для розвитку держслужбовців через регулярне підвищення кваліфікації, тренінги та адаптацію до сучасних викликів. Одним із важливих аспектів литовської моделі є підготовка до кризових ситуацій. Вказане досягається завдяки спеціалізованим тренінгам із кризового менеджменту, управління ризиками та роботою в умовах обмежених ресурсів. Крім того, Литва реалізує програми співпраці з міжнародними партнерами, які дозволяють запозичувати найкращі практики для розвитку кадрового потенціалу як у державному, так і в приватному секторах.

Латвія зосереджується на впровадженні прозорої і відкритої системи управління кадрами, яка підтримує високий рівень довіри до державних установ. У Латвії діють програми постійного моніторингу й оцінки ефективності кадрової політики, що дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптувати політики до нових викликів. Додатково, країна інвестує у розвиток компетенцій працівників, включаючи навички роботи в умовах обмежених ресурсів і здатність швидко адаптуватися до змін. Окремий акцент зроблено на розробці стимулюючих програм, які включають фінансові бонуси, підтримку сімей працівників і програми здорового способу життя, спрямовані на покращення умов праці [201]. Окреслені підходи підкреслюють важливість комплексного бачення кадрової безпеки, що включає цифровізацію, професійний розвиток і соціальні гарантії, які можуть бути інтегровані й адаптовані в українських реаліях.

Так, можна сказати, що вказані держави розробили унікальні стратегії, спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності державного апарату. Кожна країна, враховуючи свої особливості, акцентує увагу на таких ключових

аспектах, як інтеграція цифрових технологій у процеси управління кадрами, забезпечення гнучкості робочих умов, впровадження програм соціальної відповідальності, розвиток кризового менеджменту та постійне підвищення професійної кваліфікації службовців. Зазначені підходи забезпечують не лише ефективність державного управління, а й високий рівень довіри громадян до інституцій. Нижче представлена табл. 2.5, яка узагальнює основні підходи до кадрової безпеки в країнах Північної Європи та визначає можливості їх адаптації до українських реалій з метою покращення кадрової стабільності й готовності до кризових ситуацій.

Таблиця 2.5.

Основні підходи до кадрової безпеки в країнах Північної Європи та можливості адаптації в Україні

Країна	Ключові підходи до кадрової безпеки	Можливості адаптації в Україні
Фінляндія	Гнучкість робочих умов, розвиток цифрових технологій, доступ до навчальних матеріалів для безперервної освіти	Впровадження дистанційної роботи у державному та приватному секторах, створення національної цифрової платформи для навчання та перекваліфікації працівників
Швеція	Захист прав працівників, програми проти емоційного вигорання, забезпечення рівних можливостей	Створення програм психологічної підтримки та тренінгів із запобігання стресу; забезпечення рівного доступу до навчання для різних груп населення
Норвегія	Соціальне забезпечення, регіональна децентралізація, розвиток кібербезпеки	Запровадження регіональних ініціатив у сфері кадрової безпеки; створення програм з кіберзахисту у державному секторі
Данія	Підвищення кваліфікації для кризових ситуацій, високий рівень соціальної відповідальності	Запровадження тренінгів із кризового менеджменту для держслужбовців; створення системи соціальної підтримки працівників
Велика Британія	Лідерські навички, модулі з управління ризиками та кібербезпеки, програми психологічної підтримки	Впровадження програм розвитку лідерства на різних рівнях управління; посилення підготовки у сфері кібербезпеки
Ірландія	Інтеграція цифрових технологій у кадрове управління, етична поведінка, прозорість	Розробка електронних систем управління кадрами, що враховують етичні принципи і сприяють прозорості кадрових процесів

Ісландія	Баланс між роботою та особистим життям, програми психологічної підтримки	Впровадження ініціатив, спрямованих на гнучкий графік роботи; створення служб психологічної допомоги на робочих місцях
Естонія	Високий рівень цифровізації, кібербезпека	Розробка комплексної стратегії цифровізації кадрових процесів; посилення навчальних програм із кіберзахисту
Литва	Тренінги з кризового менеджменту, співпраця з іншими країнами ЄС	Створення платформ для обміну досвідом з країнами-партнерами; впровадження регулярних тренінгів із кризового управління
Латвія	Прозорість кадрових процесів, моніторинг і оцінка ефективності	Створення системи постійного моніторингу ефективності кадрових процесів; розвиток системи прозорого відбору та оцінювання кадрів

Джерело: *авторська розробка.*

Отож, Північна Європа демонструє, що кадрова безпека може бути досягнута не лише через підтримку державного сектору, а й завдяки залученню широкого спектра програм, які охоплюють усі аспекти управління людським капіталом. Наприклад, Фінляндія акцентує увагу на гнучких умовах праці, що включають можливість дистанційної роботи, та інтеграції цифрових платформ для безперервного навчання. Швеція зосереджується на програмах емоційного благополуччя, що включають підтримку працівників на рівні окремих установ та надання фінансових і соціальних бонусів за тривалий стаж роботи. Норвегія демонструє, як децентралізація управління кадрами на рівні регіонів може ефективно адаптувати кадрову політику до локальних потреб, доповнюючи це загальнонаціональними програмами кібербезпеки. У Данії активно діють програми, які охоплюють не тільки державний сектор, але й приватний, забезпечуючи робочі місця для працівників із високими компетенціями в кризових умовах. Велика Британія та Ісландія розвивають ініціативи, спрямовані на забезпечення балансу між роботою та особистим життям, пропонуючи бонуси за участь у програмах професійного розвитку, а також створення комфортних умов праці.

Україні корисно адаптувати ці аспекти, враховуючи національні реалії. Інтеграція цифрових технологій у процеси управління кадрами, розширення

програм соціальної підтримки, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, та впровадження навчальних ініціатив, орієнтованих на роботу в умовах кризи, дозволять створити стійку та адаптивну систему кадрової безпеки. Вказані підходи забезпечать стабільність кадрового резерву й ефективність державного управління навіть у найскладніших умовах.

Проте, не можна оминути увагою і Північноамериканський досвід у сфері кадрової безпеки, який базується на різноманітних підходах, що враховують соціально-економічні, політичні та культурні особливості кожної країни регіону. Кожна держава Північної Америки, включаючи США, Канаду, Мексику та Кубу, розробила власні системи управління кадрами в державному секторі, акцентуючи увагу на тих чи інших аспектах кадрової безпеки. Особливості цих підходів становлять цінний досвід для країн, які прагнуть підвищити стабільність та ефективність своїх державних апаратів, особливо в умовах кризових ситуацій.

У Сполучених Штатах Америки кадрова безпека охоплює не лише державний сектор, а й ширший контекст управління людськими ресурсами через розвиток стратегій управління ризиками, впровадження сучасних технологій та інноваційні програми професійного розвитку. Особливу увагу приділяють системам кібербезпеки, які є частиною національної безпеки, а також програмам розвитку лідерських навичок, що орієнтовані на підготовку керівників до управління в складних умовах. Держава забезпечує доступ до навчальних платформ, що дозволяють службовцям регулярно підвищувати кваліфікацію, включаючи модулі з управління ризиками та кризовими ситуаціями. США також стимулює залучення кадрів через програми мотивації, які включають бонуси за довготривалу службу, а також програми пенсійного забезпечення та медичного страхування [14].

Канада, зі свого боку, інтегрує соціальну підтримку в основу системи кадрової безпеки. Розвинені програми охорони здоров’я, пенсійні системи, страхування та субсидії для службовців створюють привабливі умови праці, що сприяють збереженню стабільного кадрового складу. Крім того, держава активно

впроваджує прозорі процеси відбору й управління кадрами, що підвищує довіру до державного сектору. Важливим аспектом канадської моделі є цифровізація процесів управління кадрами, яка забезпечує швидку адаптацію службовців до змін, оптимізуючи комунікацію та доступ до ресурсів. Такі підходи сприяють формуванню гнучкої та ефективної системи кадрової безпеки, яка відповідає сучасним викликам [209]. Вказані приклади показують, що кадрова безпека є багатовимірною системою, яка охоплює не лише захист працівників, а й створення умов для їхнього розвитку та соціального забезпечення, що має велике значення для стабільності державного управління та економіки в цілому.

У Мексиці кадрова безпека базується на комплексному підході, що враховує соціальні, економічні та інституційні фактори. Значна увага приділяється розвитку компетенцій державних службовців через постійне навчання та підвищення кваліфікації, що здійснюється за підтримки національних освітніх програм і партнерських ініціатив з міжнародними організаціями. Однак, виклики, пов’язані з корупцією та регіональною нестабільністю, стимулюють уряд Мексики до впровадження антикорупційних заходів, які включають створення систем прозорості та підзвітності. Такі ініціативи супроводжуються активною цифровізацією кадрових процесів, що підвищує ефективність і довіру до державного сектору. Додатково, соціальні програми підтримки працівників, такі як субсидії та соціальні виплати, сприяють стабільності кадрів у державному управлінні [7].

Куба, зі своїм централізованим підходом до управління кадрами, акцентує увагу на забезпеченні соціальної стабільності через механізми контролю та дисципліни. Основний фокус робиться на збереженні лояльності державних службовців та їхньої орієнтації на реалізацію державних пріоритетів. Система професійного розвитку в Кубі включає обов’язкове державне навчання, яке адаптоване до потреб країни, проте орієнтоване здебільшого на підтримку існуючих структур і служб. В умовах ресурсних обмежень уряд акцентує увагу на створенні

довгострокових умов для працевлаштування та підтримки службовців через державні програми соціального забезпечення, що дозволяє мінімізувати негативний вплив економічних труднощів і політичних викликів [186]. Обидві країни демонструють унікальні підходи до кадрової безпеки, враховуючи свої політичні та економічні особливості, що можуть бути цікавими для аналізу в контексті розробки української моделі кадрової безпеки.

Загалом, досвід Північної Америки демонструє різноманітні підходи до кадрової безпеки, які залежать від політичних та економічних умов кожної країни. Для узагальнення підходів до кадрової безпеки в країнах Північної Америки нижче представлена табл. 2.6., що ілюструє ключові аспекти управління кадрами у США, Канаді, Мексиці та Кубі, а також потенційні напрями адаптації для України.

Таблиця 2.6.

Ключові аспекти управління кадровою безпекою в країнах Північної Америки

Країна	Ключові аспекти управління кадровою безпекою	Потенційні напрями адаптації для України
США	− акцент на кібербезпеці та захисті інформаційних систем; − програми професійного розвитку з акцентом на адаптацію до змінного середовища; − розвиток лідерських навичок та управління ризиками	− створення національної програми з кібербезпеки; − інтеграція модулів управління ризиками у програми підвищення кваліфікації держслужбовців
Канада	− широкий спектр соціальних гарантій, включаючи медичне страхування та пенсійні програми; − прозорість кадрових процесів та інтеграція цифрових технологій	− розробка програм соціального забезпечення для держслужбовців; − автоматизація кадрових процесів для підвищення прозорості та ефективності
Мексика	− підвищення кваліфікації через регулярне навчання; − антикорупційні заходи та управління ризиками	− створення освітніх платформ для безперервного навчання; − запровадження ефективних механізмів антикорупційного контролю у кадровій політиці
Куба	− централізоване управління кадрами; − соціальна підтримка та дисциплінарний контроль	− розробка програм підтримки для службовців у кризових умовах; − впровадження механізмів моніторингу та дисциплінарного контролю для збереження стабільності

Джерело: *розробка автора.*

Північноамериканський досвід надає Україні важливі орієнтири для формування стійкої та адаптивної системи кадрової безпеки, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики. Країни регіону, зокрема США, Канада, Мексика та Куба, ілюструють різноманітні підходи до забезпечення кадрового потенціалу, акцентуючи увагу на таких аспектах, як соціальне забезпечення, прозорість кадрових процесів, інтеграція цифрових технологій та кібербезпека. Для України цей досвід є цінним джерелом ідей для адаптації, особливо в умовах війни та економічних труднощів. Особливу увагу слід приділити механізмам соціальної підтримки службовців, зокрема програмам охорони здоров'я, пенсійного забезпечення та страхування, які активно використовуються в Канаді. Інтеграція елементів кібербезпеки та розробка національних стратегій із захисту інформаційних систем, як це впроваджено у США, також є надзвичайно актуальними для забезпечення безперебійного функціонування державного апарату.

Важливими є інвестиції у підвищення кваліфікації кадрів, розвиток лідерських навичок та впровадження антикорупційних заходів, що підвищує довіру до державних установ. Крім того, досвід Куби та Мексики у централізованому управлінні кадрами та боротьбі з корупцією може бути використаний для підсилення дисципліни та прозорості у кадровій політиці. Таким чином, адаптація елементів північноамериканського досвіду до українських реалій сприятиме створенню стійкої системи кадрової безпеки, яка забезпечить стабільність державного управління, підвищить ефективність роботи державного сектору та посилить його готовність до подолання кризових ситуацій.

При цьому не слід забувати про країни Центральної та Східної Європи, такі як Польща, Чехія, Угорщина та Словаччина, які мають значний досвід у забезпеченні кадрової безпеки, що може бути корисним для України в контексті

реформування державного управління. Окреслені країни, перейшовши через період трансформації після розпаду соціалістичного блоку, розробили ефективні системи підготовки державних службовців, спрямовані на підвищення компетентності, прозорості та стійкості державного апарату. Центральна увага в цих країнах приділяється модернізації підходів до управління кадрами, впровадженню цифрових технологій і формуванню культури етичної поведінки у державному секторі.

Польща стала прикладом країни, де кадрова безпека забезпечується завдяки поєднанню реформування державного управління та активного інвестування в професійний розвиток. У польському державному секторі реалізуються масштабні програми підвищення кваліфікації, включаючи лідерські курси для державних службовців. Особливу увагу приділяють інтеграції цифрових рішень у кадрові процеси, що не тільки підвищує ефективність роботи, але й забезпечує прозорість, зменшуючи ризики корупції. Польща також активно працює над створенням стимулів для службовців, включаючи фінансові бонуси за досягнення та участь у реформах [173]. Окреслени досвід демонструє, як грамотне управління кадрами може зміцнити державний апарат і посилити довіру громадян до інституцій.

У Чехії значна увага приділяється як професійному розвитку, так і етичним стандартам державних службовців. Система управління кадрами в Чехії передбачає регулярні тренінги, спрямовані на розвиток навичок кризового менеджменту та управління ризиками. Важливим елементом є впровадження етичних кодексів, що регламентують поведінку службовців, а також використання прозорих механізмів кадрового відбору. Чехія співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), для обміну досвідом і впровадження інноваційних підходів у державному управлінні. Додатково, держава надає соціальні пільги для працівників, включаючи субсидії на навчання та підтримку у забезпеченні житлом.

Угорщина робить акцент на соціальному забезпеченні держслужбовців через розвинену систему соціальних програм і пільг. Зокрема, службовці отримують доступ до державного медичного страхування, пенсійних програм та інших форм соціального захисту, що сприяє залученню кваліфікованих фахівців і зниженню плинності кадрів. Одночасно країна розвиває систему кібербезпеки, що спрямована на захист інформаційних ресурсів державного сектору. Зазначене включає створення спеціалізованих підрозділів із захисту даних та регулярні тренінги для працівників щодо безпеки в цифровому середовищі [156]. Угорський досвід показує, що забезпечення стабільності кадрів через соціальну підтримку та технічну інноваційність є ключовими аспектами успішного функціонування державного апарату.

У свою чергу, Словаччина впроваджує комплексний підхід до забезпечення кадрової безпеки, який охоплює не лише державний сектор, але й залучає приватні ініціативи та програми, орієнтовані на зміцнення кадрового резерву в цілому. Значна увага приділяється співпраці з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, для впровадження стандартів прозорості та підзвітності. Однією з успішних ініціатив є створення Національного центру розвитку кадрів, який відповідає за координацію програм підвищення кваліфікації не лише для держслужбовців, але й для працівників приватного сектору. Крім того, держава пропонує фінансові стимули для підприємств, які інвестують у професійний розвиток своїх працівників.

Програми соціальної підтримки, такі як компенсації за навчання або податкові пільги для компаній, що забезпечують своїм працівникам перекваліфікацію, також є важливими компонентами. Введення цифрових платформ, які автоматизують процеси рекрутингу та оцінки ефективності працівників, сприяє оптимізації управлінських процесів у різних секторах економіки. Загалом, словацький підхід демонструє важливість інтеграції державних

і приватних зусиль для забезпечення стабільності кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Так, можна сказати, що вищезазначені країни пропонують важливі приклади підходів до кадрової безпеки, які охоплюють як державний, так і приватний сектори. Вищевказані підходи сприяють формуванню стійких систем управління кадрами через впровадження програм підвищення кваліфікації, створення цифрових платформ для моніторингу та оцінки, а також через розробку соціальних і фінансових стимулів для працівників і роботодавців. Важливо зазначити, що інтеграція сучасних технологій, прозорість кадрових процесів і підтримка соціального добробуту персоналу дозволяють країнам ефективно реагувати на сучасні виклики. Для України, яка проходить етап трансформації в багатьох секторах, такі підходи можуть стати орієнтиром для вдосконалення системи кадрової безпеки. Слід звернути увагу на табл. 2.7., яка систематизує ключові аспекти досвіду даних країн та можливі напрями його адаптації в українських умовах, спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності державного управління та економіки загалом.

Таблиця 2.7.

Досвід країн Центральної та Східної Європи у сфері кадрової безпеки та можливі напрями адаптації для України

Країна	Основні аспекти підходу до кадрової безпеки	Потенційні напрями адаптації в Україні
Польща	– програми підвищення кваліфікації та лідерські програми; – інтеграція цифрових технологій у кадрові процеси; – забезпечення прозорості кадрових процедур	– впровадження програм лідерства та підвищення кваліфікації; – автоматизація кадрових процесів; – посилення прозорості при кадрових призначеннях
Чехія	– етичні стандарти у держуправлінні; – тренінги з кризового менеджменту; – співпраця з міжнародними організаціями для обміну досвідом	– розробка етичних стандартів у держсекторі; – впровадження тренінгів із кризового управління; – поглиблення співпраці з міжнародними організаціями

Угорщина	– соціальні програми для держслужбовців; – інтеграція кібербезпеки у кадрову політику; – захист інформаційних ресурсів	– створення соціальних програм для держслужбовців; – посилення кібербезпеки у державному секторі; – інвестиції у захист даних
Словаччина	– антикорупційні механізми; – впровадження цифрових систем для управління кадрами; – програми підвищення кваліфікації для роботи в умовах криз	– інтеграція антикорупційних ініціатив у кадрову політику; – розробка цифрових платформ для управління кадрами; – навчальні програми з управління в кризових умовах

Джерело: *розробка автора.*

Так, сучасний підхід до кадрової безпеки в країнах Центральної та Східної Європи виходить за межі лише державного сектору, включаючи ініціативи на рівні всієї країни, які спрямовані на забезпечення стабільності, професійного розвитку та соціальної підтримки всіх працівників. У Польщі впроваджено програми підтримки молоді, яка виходить на ринок праці, через субсидії для роботодавців, які наймають молодих фахівців, а також спеціалізовані тренінги для підготовки до роботи в сучасних умовах. Окреслене дозволяє знизити рівень безробіття серед молоді та забезпечити кадровий резерв не тільки для державного, а й приватного сектору. Чехія активно використовує механізми публічно-приватного партнерства для розвитку кадрового потенціалу, залучаючи бізнес до навчання спеціалістів у сферах із високим попитом. Додатково, у країні функціонують спеціальні інституції, які займаються моніторингом потреб ринку праці та надають рекомендації щодо підготовки кадрів. Також діють програми соціальної підтримки для службовців, які дозволяють зменшити фінансовий тиск у випадку втрати роботи чи переїзду у зв’язку з професійними обов’язками.

В Угорщині впроваджено низку бонусних програм, які мотивують працівників залишатися на робочих місцях у регіонах із низькою щільністю населення. Зокрема, державні службовці та працівники критичних галузей отримують додаткові соціальні гарантії, такі як субсидії на житло чи пільгові умови для доступу до медичних послуг. Вказане сприяє рівномірному розподілу кадрів по

країні та зменшує міграційні ризики. Словаччина, зі свого боку, впровадила програми з навчання та перекваліфікації громадян у партнерстві з міжнародними організаціями. Значну увагу приділяють також соціальним ініціативам, наприклад, запровадженню систем компенсацій для працівників, які змушені змінювати місце проживання через професійні обов'язки. Додатково функціонує національна програма підтримки підприємництва, що дозволяє залучати працівників до створення нових бізнесів і знижувати рівень безробіття.

Використання таких підходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та соціальну підтримку, дозволяє країнам Центральної та Східної Європи створювати стійку та адаптивну систему кадрової безпеки. Для України інтеграція цих практик може стати важливим кроком у розбудові не лише державного сектору, але й економіки в цілому, забезпечуючи стабільність навіть у кризових умовах.

Поміж іншого, слід враховувати Азіатський підхід до державного управління кадрами, який відрізняється своєю різноманітністю, що відображає соціально-культурні, політичні та економічні особливості різних регіонів. У Східній Азії, зокрема в Китаї, Японії та Південній Кореї, державне управління кадрами характеризується поєднанням традиційних цінностей та сучасних технологічних інновацій. Китайська система кадрової безпеки, наприклад, має чітко структуровану ієрархію та великі інвестиції у професійний розвиток державних службовців, що сприяє зміцненню централізованого управління. Крім того, у Китаї існують державні програми, які включають фінансові бонуси для працівників, що виконують ключові функції в умовах кризових ситуацій. Японія, своєю чергою, зосереджується на корпоративних цінностях, лояльності та довготривалому кар'єрному розвитку, що дозволяє утримувати висококваліфіковані кадри та забезпечувати стабільність державного апарату [199]. Уряд Японії також впроваджує програми соціального забезпечення для службовців, які включають медичне страхування та підтримку їхніх сімей. У Південній Кореї система управління кадрами ґрунтується на принципах професійної мобільності, етичних

нормах та соціальній відповідальності, що підвищує довіру громадян до державного сектору. Корея також пропонує службовцям освітні гранти для отримання додаткової освіти за кордоном.

Країни Південно-Східної Азії, такі як Сінгапур, Індонезія, Філіппіни та В'єтнам, демонструють підхід, орієнтований на розвиток таланту та інноваційність. Сінгапур відомий своїм прагматичним підходом до державного управління, де особлива увага приділяється ефективності, прозорості та конкурентним умовам для службовців. Сінгапурська система підготовки кадрів має високу адаптивність до сучасних викликів, що дозволяє залучати до державного сектору висококваліфікованих фахівців. Також існують державні програми субсидування професійного навчання та підвищення кваліфікації, які надаються не лише держслужбовцям, але й працівникам приватного сектору. У В'єтнамі та Індонезії система державного управління поєднує традиційні цінності з поступовою інтеграцією цифрових технологій, що допомагає державному сектору ефективніше реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі [54]. В Індонезії існують програми підтримки працівників у сільській місцевості, які включають фінансові бонуси та житлову допомогу.

Південна Азія, зокрема Індія, Пакистан, Бангладеш та Шрі-Ланка, стикається з викликами, пов’язаними зі швидким зростанням населення та високим рівнем безробіття, що впливає на кадрову безпеку. В Індії, наприклад, велика увага приділяється конкурсному відбору кадрів та професійній підготовці службовців, що забезпечує високий рівень компетентності в державному секторі. Водночас уряд Індії активно інвестує в цифровізацію державного управління, що дозволяє оптимізувати процеси управління кадрами та зменшити ризики корупції [206]. Індія також реалізує спеціальні програми для молоді, які спрямовані на залучення випускників університетів до державного сектору через надання стипендій та грантів. Пакистан, зі свого боку, зосереджується на боротьбі з корупцією та розвитку етичних стандартів у державному секторі, що є критично важливим для

забезпечення довіри громадян до державних установ. Пакистан також впроваджує програми підтримки жінок у державному секторі, забезпечуючи рівні умови праці та можливості кар'єрного розвитку.

Центральна Азія, представлена країнами на кшталт Казахстану, Узбекистану та Туркменістану, формує свої підходи до кадрової безпеки на основі стабільності та ефективності державного управління. Казахстан, як найбільша країна регіону, приділяє значну увагу професійному розвитку державних службовців, впроваджуючи програми підвищення кваліфікації та професійного зростання. Уряд Казахстану також розробляє програми соціальної підтримки для службовців, які включають забезпечення житлом та доступ до медичних послуг. Узбекистан активно працює над модернізацією своєї кадрової системи, зокрема через створення прозорих процедур відбору та оцінки персоналу [112]. Туркменістан, де кадрова система має жорстку ієрархічну структуру, робить акцент на лояльності до держави та виконанні професійних обов'язків у відповідності до національних інтересів. Туркменістан також запроваджує програми підготовки кадрів для роботи у стратегічних галузях, таких як енергетика та транспорт.

Західна Азія, яка включає Туреччину, Грузію, Вірменію та Азербайджан, демонструє різноплановий підхід до кадрової безпеки, обумовлений геополітичними та культурними особливостями. Туреччина має розвинену систему державного управління, що включає принципи прозорості, підзвітності та соціальної підтримки державних службовців. Туреччина також інвестує в програми кібербезпеки, що забезпечує захист інформаційних систем та зниження ризиків витоку даних. У Грузії та Вірменії особлива увага приділяється етичним стандартам, підвищенню кваліфікації та боротьбі з корупцією [188]. Грузія впроваджує інноваційні програми для працівників регіональних установ, які включають навчальні семінари та професійне наставництво. Азербайджан акцентує увагу на стабільності державного апарату та розвитку цифрових технологій, що дозволяє створити більш гнучку та адаптивну систему управління кадрами.

З огляду на різноманітні підходи країн Азії до управління кадровою безпекою, важливо відзначити, що кожна країна розвиває власну модель, яка враховує специфіку соціально-економічних, політичних і культурних особливостей. Таблиця 2.8. нижче узагальнює ключові особливості державного управління кадрами в різних регіонах Азії, відображаючи, як кожен з підходів може надати корисні ідеї для вдосконалення української системи кадрової безпеки.

Таблиця 2.8.

Особливості підходів до забезпечення кадрової безпеки в країнах Азії

Регіон	Країни	Основні особливості підходів	Програми, інституції, бонуси	Корисність для України
Східна Азія	Китай, Японія, Південна Корея, Північна Корея	Централізоване управління, акцент на професійному розвитку, ієрархічна структура, інноваційні технології	Інвестиції у великі освітні центри, підтримка довгострокової кар'єри, програми лояльності та професійного зростання	Створення централізованих навчальних платформ, інтеграція сучасних технологій для підготовки держслужбовців
Південно-Східна Азія	Сінгапур, Індонезія, Філіппіни, В'єтнам	Інновації, інтеграція цифрових рішень, ефективність і прозорість, адаптація традицій до сучасності	Стипендії для талантів, державні програми наставництва, гранти для розвитку інноваційних кадрів	Впровадження систем стипендій та грантів для молодих фахівців, цифровізація управлінських процесів
Південна Азія	Індія, Пакистан, Бангладеш, Шрі-Ланка	Конкурсний відбір, боротьба з корупцією, інвестиції в цифровізацію, етичні стандарти	Створення інститутів з моніторингу прозорості, платформи електронного управління, тренінги для службовців	Підвищення прозорості у відборі кадрів, створення електронних платформ управління
	Казахстан, Узбекистан, Туркменістан	Стабільність, професійний розвиток, прозорість	Національні програми професійного розвитку,	Інвестування у професійний розвиток службовців, розробка програм соціальної

Центральна Азія		процедур, лояльність до держави	соціальні пакети для держслужбовців, прозорі процедури оцінювання кадрів	підтримки та прозорого управління
Західна Азія	Туреччина, Грузія, Вірменія, Азербайджан	Соціальна підтримка, етичні стандарти, антикорупційні заходи, цифровізація	Державні програми підтримки родин службовців, антикорупційні ініціативи, розвиток кібербезпеки	Впровадження антикорупційних механізмів, підтримка соціальної стабільності через сімейні програми та кібербезпеку

Джерело: *авторська розробка.*

Загалом, Азіатський досвід управління кадровою безпекою відображає широкий спектр підходів, які враховують соціально-економічні, політичні та культурні особливості регіонів. Від централізованого управління та акценту на професійному розвитку у Східній Азії до інноваційних програм і цифровізації у Південно-Східній Азії, ці моделі демонструють, як ефективне управління кадрами може сприяти стабільності та розвитку державного сектору. Важливо відзначити соціальні гарантії та антикорупційні ініціативи, характерні для Центральної та Західної Азії, а також адаптивні механізми боротьби з корупцією та підтримки прозорості у Південній Азії. Для України, яка зіштовхується з численними викликами, такими як військова агресія та економічна нестабільність, інтеграція азійських практик може стати важливим інструментом у розбудові стійкої кадрової системи. Наприклад, використання централізованих платформ для навчання службовців, цифровізація кадрових процесів, а також впровадження соціальних програм підтримки можуть забезпечити ефективне управління навіть у кризових умовах. В цілому, вивчення та адаптація азійського досвіду здатні не лише зміцнити кадровий потенціал України, а й створити сучасну систему управління кадрами, яка буде гнучкою та ефективною в умовах глобальних викликів.

Отож, аналіз різних підходів до кадрової безпеки в державному управлінні у Західній Європі, Північній Європі, Північній Америці, Центральній і Східній Європі та Азії демонструє багатогранність стратегій, які враховують не лише потреби державного сектору, але й інтереси приватних інституцій та соціальні особливості кожного регіону. Західна та Північна Європа виділяються запровадженням прозорих механізмів, високих етичних стандартів та розвинених соціальних гарантій, що забезпечує стійкість кадрів і мінімізує корупційні ризики. У Північній Америці особлива увага приділяється розвитку лідерських навичок, інноваціям та захисту інформаційних систем, тоді як країни Центральної та Східної Європи орієнтуються на стандарти ЄС, акцентуючи на підвищенні професійної компетентності й боротьбі з корупцією. Азіатські країни, такі як Китай, Японія та Сінгапур, демонструють унікальне поєднання традиційних цінностей із сучасними технологіями, інтегруючи цифровізацію у процеси кадрового управління.

Спільною рисою багатьох розглянутих регіонів є інтеграція цифрових технологій у систему управління кадрами, що сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та ефективності кадрових процесів. Особливу увагу приділяють соціальній підтримці працівників через програми мотивації, професійного розвитку, емоційного благополуччя, що забезпечує стабільність кадрового потенціалу. Водночас існують значні відмінності в підходах. Наприклад, у країнах Північної Америки та Європи кібербезпека є ключовим елементом кадрової стратегії, тоді як деякі країни Центральної Азії зосереджуються на лояльності до держави та жорсткій ієрархії [210-213].

Для України зарубіжний досвід пропонує цінні уроки, що можуть допомогти вдосконалити її систему кадрової безпеки. Важливими рекомендаціями є розвиток цифрових рішень для автоматизації процесів управління кадрами, створення програм соціальної підтримки, які охоплюють як державний, так і приватний сектори, а також упровадження інституцій, що сприятимуть професійному розвитку кадрів та їхній адаптації до кризових умов. Україна може також запозичити досвід

із запровадження програм боротьби з корупцією, розвитку кібербезпеки та створення платформ для прозорого кадрового менеджменту. Імплементація вказаних практик повинна враховувати національні особливості, економічні реалії та потреби ринку праці. Збалансований підхід, який поєднує міжнародний досвід із локальними реаліями, дозволить Україні створити стійку систему кадрової безпеки, яка забезпечить не лише ефективність державного управління, але й підвищить довіру громадян до державних інституцій. Окреслене, у свою чергу, сприятиме стабільності та розвитку кадрового потенціалу навіть у найскладніших умовах.

Висновки до другого розділу

1. Ключовими елементами нормативно-правового забезпечення у сфері кадрової безпеки є Кодекс законів про працю України, який регулює трудові відносини; Закон України “Про зайнятість населення”, що забезпечує правові умови для працевлаштування та розвитку ринку праці; Закон України “Про оплату праці”, який гарантує справедливу оплату праці; Закон України “Про охорону праці”, спрямований на створення безпечних умов праці; Закон України “Про запобігання корупції”, що регламентує етичні стандарти та запобігає корупційним ризикам; Закон України “Про державну службу”, який визначає правові засади діяльності державних службовців. Важливу роль відіграють також підзаконні акти, такі як Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю,” Постанова “Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних” та Постанова “Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів.” Узагальнена система нормативно-правових актів створює основу для забезпечення

стабільності трудових відносин та підвищення ефективності кадрової політики, але потребує подальшого вдосконалення для врахування сучасних викликів.

2. Аналіз проблем та викликів реалізації кадрової безпеки в Україні показав, що основними перешкодами для забезпечення стабільності кадрових ресурсів є високий рівень плинності кадрів, низька мотивація працівників, а також відтік кваліфікованих спеціалістів через економічну та політичну нестабільність. Війна та інші кризові фактори ще більше ускладнили ситуацію, створюючи додаткові труднощі для утримання кадрів у державному секторі, де важлива роль відводиться мотиваційним і фінансовим стимулам для працівників. Не менш важливою проблемою є недостатня підготовка кадрів до роботи в умовах криз. Багато працівників державних установ не мають належної професійної підготовки для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, що ускладнює процес адаптації та прийняття ефективних рішень. Відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками та кризами також обмежує здатність державних структур оперативно вирішувати кадрові питання, що виникають в умовах постійних загроз та нестабільності.

3. Дослідження зарубіжного досвіду у сфері кадрової безпеки показало, що ефективні системи управління кадрами ґрунтуються на інтеграції інноваційних технологій, розробці програм професійного розвитку, прозорих механізмах управління та комплексних стандартах соціального захисту. Країни Західної Європи підкреслюють важливість прозорості та соціальної підтримки, тоді як Північна Європа демонструє успішні практики цифровізації та впровадження гнучких робочих умов. У Північній Америці основна увага зосереджена на кібербезпеці та розвитку лідерських компетентностей, які підвищують стійкість кадрової системи. Центральна та Східна Європа виділяються поєднанням сучасних технологій із соціальними ініціативами, що дозволяє швидко реагувати на зміни. Азіатський підхід вирізняється поєднанням традиційних управлінських моделей із сучасними інноваціями, що забезпечує високу адаптивність систем. Для України

зазначений досвід є потужним орієнтиром для створення власної моделі кадрової безпеки, здатної підвищити ефективність державного управління, посилити кадровий резерв та адаптуватися до сучасних викликів. Інтеграція найкращих практик із кожного регіону, включаючи цифровізацію процесів, розробку програм соціального захисту, підвищення прозорості та запровадження інновацій, дозволить створити стійку та надійну систему управління кадрами. Така система забезпечить стабільність, ефективність та довіру громадян навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та політичної нестабільності, що охоплює низку країн, нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки набуває особливого значення. Трудові відносини, як одна з базових складових соціально-економічної системи, перебувають під впливом численних викликів, які вимагають своєчасного реагування та адаптації з боку держави. Відсутність належного правового регулювання не лише ускладнює формування стабільної кадрової політики, але й створює загрози для реалізації прав працівників, збереження їхнього професійного потенціалу та підтримки ефективності трудових відносин.

Значний вплив на кадрову безпеку мають процеси цифровізації, які, з одного боку, відкривають нові можливості для розвитку гнучких форм працевлаштування та дистанційної роботи, а з іншого − породжують ризики, пов’язані із захистом персональних даних, регулюванням використання штучного інтелекту та правовим врегулюванням взаємодії у цифровому середовищі. У цьому контексті національне законодавство потребує не лише оновлення, але й гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями Міжнародної організації праці.

Не менш важливим є врахування впливу воєнних дій на кадрову безпеку. Повномасштабне вторгнення створило нові виклики для нормативно-правової бази, зокрема щодо забезпечення прав мобілізованих працівників, підтримки внутрішньо переміщених осіб та гарантій для працівників, які працюють у зонах бойових дій. Відсутність комплексних правових рішень у цих питаннях може призводити до

зниження довіри до державних інституцій та погіршення соціально-економічної стабільності. Сучасні економічні трансформації, що супроводжуються змінами у структурі зайнятості, посилюють потребу у створенні нових правових механізмів, які б відповідали реаліям ринку праці. Зокрема, це стосується регулювання питань тимчасової зайнятості, контрактної роботи та професійної мобільності. Без належної правової підтримки роботодавці та працівники стикаються з ризиками юридичної невизначеності, що може негативно вплинути на загальну стабільність трудових відносин.

У цілому, вдосконалення нормативно-правової бази кадрової безпеки є стратегічним завданням, що спрямоване на забезпечення стійкості трудових відносин, захисту працівників та створення умов для ефективного функціонування економіки. Аналітичний підхід до виявлення викликів та обґрунтування необхідних змін є ключовим для формування адаптивного правового середовища, яке відповідатиме потребам як держави, так і суспільства.

На основі зазначеного, чітке та однозначне визначення поняття “кадрова безпека” є фундаментальним для формування комплексної державної політики у цій сфері. Наразі термін “кадрова безпека” використовується переважно у науковій літературі, однак його відсутність у законодавчому полі створює ризик неоднозначного трактування, що, у свою чергу, ускладнює інтеграцію відповідних заходів у систему нормативно-правового регулювання. Відсутність єдиної дефініції також перешкоджає ефективному моніторингу стану кадрової безпеки та розробці надійних механізмів її забезпечення.

Запровадження законодавчого визначення “кадрової безпеки” дозволить встановити чіткі орієнтири для розробки державних програм, створення підзаконних актів та забезпечення гармонійної взаємодії між роботодавцями, працівниками та державними органами. Крім того, це створить підґрунтя для розробки єдиних методик оцінки кадрової безпеки на рівні організацій та держави, що сприятиме зниженню ризиків у сфері трудових відносин.

У рамках вдосконалення законодавства пропонується визначити кадрову безпеку як: *“сукупність управлінських, організаційних, правових заходів, спрямованих на збереження й розвиток кадрового потенціалу країни шляхом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть завдати шкоди її стабільності та ефективності. Важливою складовою цього є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси, забезпечення їхніх прав і створення умов для професійного розвитку, що сприяє відновленню соціально-економічної стабільності”.*

Таке визначення відображає багатогранність поняття, враховуючи як правові, так і організаційні аспекти кадрової безпеки. Воно дозволить інтегрувати цей термін у ключові законодавчі акти, такі як Кодекс законів про працю, Закон України “Про зайнятість населення” та Закон України “Про державну службу”. Зокрема, його варто використовувати як основу для розробки розділів, присвячених управлінню ризиками, моніторингу стану безпеки трудових відносин та запобіганню конфліктам. Окремо доцільно передбачити положення, які стимулюють роботодавців до створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, а також впровадження програм професійної адаптації. Впровадження такого підходу сприятиме зміцненню системності у регулюванні трудових відносин і забезпеченню стійкості економіки в умовах сучасних викликів.

Поміж іншого, слід враховувати те, що у сучасному світі цифровізація та глобалізація значною мірою трансформують трудові відносини, створюючи як нові можливості, так і виклики для нормативно-правового регулювання. Особливо актуальною вказана проблема стала у зв’язку з повномасштабним вторгненням, яке кардинально вплинуло на організацію праці в Україні, змусивши підприємства адаптуватися до складних умов. Необхідно підкреслити, що дистанційна робота стала ключовим механізмом збереження трудових відносин у різних ситуаціях, зокрема під час пандемії COVID-19, а тепер і в умовах воєнного стану. Повномасштабне вторгнення внесло нові корективи у підхід до дистанційної праці,

оскільки багато підприємств змушені переходити на цю форму організації роботи через:

- відсутність укриттів поблизу місць роботи, що створює ризики для життя працівників;
- перебої з електропостачанням, які ускладнюють традиційні робочі процеси;
- повітряні тривоги, що паралізують транспортне сполучення та унеможливлюють своєчасний приїзд працівників до офісів [64].

У цьому контексті вдосконалення правового регулювання дистанційної роботи набуває особливого значення. Так, варто внести до Кодексу законів про працю України зміни, які:

- деталізують порядок організації дистанційної праці, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій чи воєнного стану;
- визначають обов’язки роботодавців щодо технічного забезпечення працівників (ноутбуки, доступ до інтернету тощо);
- регламентують механізми забезпечення безпеки праці в домашніх умовах.

Наведені заходи сприятимуть стабілізації трудових відносин, зокрема в умовах складної безпекової ситуації. Додатково, слід звернути увагу на штучний інтелек, який вже використовується у багатьох аспектах кадрової роботи: підборі персоналу, аналізі ефективності працівників, управлінні даними тощо. Проте його впровадження без належного правового регулювання може створити серйозні ризики. Повномасштабне вторгнення лише посилило потребу в автоматизації процесів, що включають оцінку продуктивності праці в умовах обмежених ресурсів, тож необхідно:

- встановити заборону на використання алгоритмів ШІ, які можуть дискримінувати працівників за віком, статтю або іншими ознаками;

- створити обов’язкові вимоги до прозорості роботи ШІ, зокрема доступність інформації про алгоритми для працівників;
- розробити норми відповідальності роботодавців за використання ШІ в кадрових процесах [187].

Можна вважати, що такий підхід дозволить забезпечити баланс між інноваціями та захистом прав працівників. Слід додати, що у нинішніх умовах захист персональних даних стає ще важливішим, особливо з урахуванням того, що працівники працюють у цифровому середовищі, яке може бути вразливим до кібератак. Гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами, такими як GDPR, дозволить підвищити рівень довіри до роботодавців та захистити персональні дані працівників, так варто:

- адаптувати українське законодавство до стандартів GDPR, включаючи чіткі процедури обробки та зберігання даних;
- запровадити обов’язкові регулярні аудити безпеки інформаційних систем;
- створити централізовану базу кращих практик щодо захисту персональних даних у цифровій сфері.

Так, можна наголосити на тому, що інтеграція таких заходів сприятиме захисту працівників, посиленню довіри до роботодавців і адаптації до викликів сучасного цифрового середовища. Загалом, вдосконалення правового регулювання в умовах цифровізації та глобалізації, а також врахування впливу воєнних дій є необхідними для формування стійкої, гнучкої та ефективної системи трудових відносин.

Проте, не можна оминути увагою і те, що воєнний стан в Україні створив безпрецедентні виклики для трудових відносин, що потребують негайного вдосконалення нормативно-правової бази. У таких умовах необхідно розробляти правові механізми, які забезпечують як підтримку мобілізованих працівників, так і захист трудових прав внутрішньо переміщених осіб та тих, хто працює у зонах

бойових дій. Інноваційний підхід до регулювання трудових відносин є важливим кроком для забезпечення стійкості кадрової політики в екстремальних умовах. Мобілізовані працівники, які захищають країну, мають право на повну правову підтримку з боку держави та роботодавців. Для цього необхідно вдосконалити механізми збереження робочих місць за мобілізованими, гарантувати збереження середньої заробітної плати та забезпечити доступ до соціальних виплат. Варто також законодавчо закріпити:

- зобов’язання роботодавців інформувати мобілізованих про зміни в їхньому трудовому статусі;
- створення компенсаційних фондів для підприємств, які несуть додаткове фінансове навантаження через мобілізацію працівників;
- впровадження механізмів надання професійної реабілітації для мобілізованих після завершення служби.

Такі заходи сприятимуть збереженню соціальної стабільності та підвищенню довіри до роботодавців і державних інституцій.

Не можна забувати й про те, що внутрішньо переміщені особи стикаються з численними труднощами, включаючи втрату роботи, відсутність житла та потребу у професійній адаптації. З метою захисту їхніх прав необхідно створити правові механізми, які передбачають:

- пріоритетне працевлаштування ВПО на вакантні посади;
- забезпечення права на дистанційну роботу для тих, хто не може переїхати до нового місця праці [78];
- запровадження державних програм з перекваліфікації та професійного навчання;
- надання податкових пільг роботодавцям, які наймають ВПО.

Такі гарантії дозволять зменшити соціальну напругу та сприятимуть економічній інтеграції переміщених осіб у нових регіонах.

На особливу увагу заслуговує те, що працівники, які продовжують виконувати свої обов’язки у зонах бойових дій, знаходяться у зоні підвищеного ризику. Для забезпечення їхнього захисту необхідно:

- законодавчо закріпити обов’язок роботодавців забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту;
- встановити спеціальні правила охорони праці для зон підвищеної небезпеки;
- створити механізми страхування життя та здоров’я працівників, які працюють у таких умовах;
- запровадити процедури регулярного моніторингу умов праці у зонах бойових дій з боку державних органів.

Окреслені заходи мають підвищити рівень безпеки працівників та знизити ризики, пов’язані з виконанням трудових обов’язків у складних умовах. Додатково, варто відмітити, що війна вимагає застосування інноваційних підходів до регулювання трудових відносин. Одним із перспективних напрямів є створення цифрових платформ, які дозволять оперативно вирішувати трудові спори, забезпечувати доступ до інформації про вакансії, соціальні гарантії та компенсації. Також необхідно впровадити єдину базу даних мобілізованих працівників та внутрішньо переміщених осіб для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Загалом запропоновані заходи спрямовані на зміцнення правового регулювання трудових відносин у надзвичайних умовах, збереження соціально-економічної стабільності та забезпечення справедливого захисту працівників. Для узагальнення цих пропозицій представлено інтегровану модель, яка відображає ключові напрями реформування, механізми реалізації та очікувані результати. Рис. 3.1. демонструє взаємозв’язок між основними елементами, що формують сучасний підхід до забезпечення кадрової безпеки в Україні.

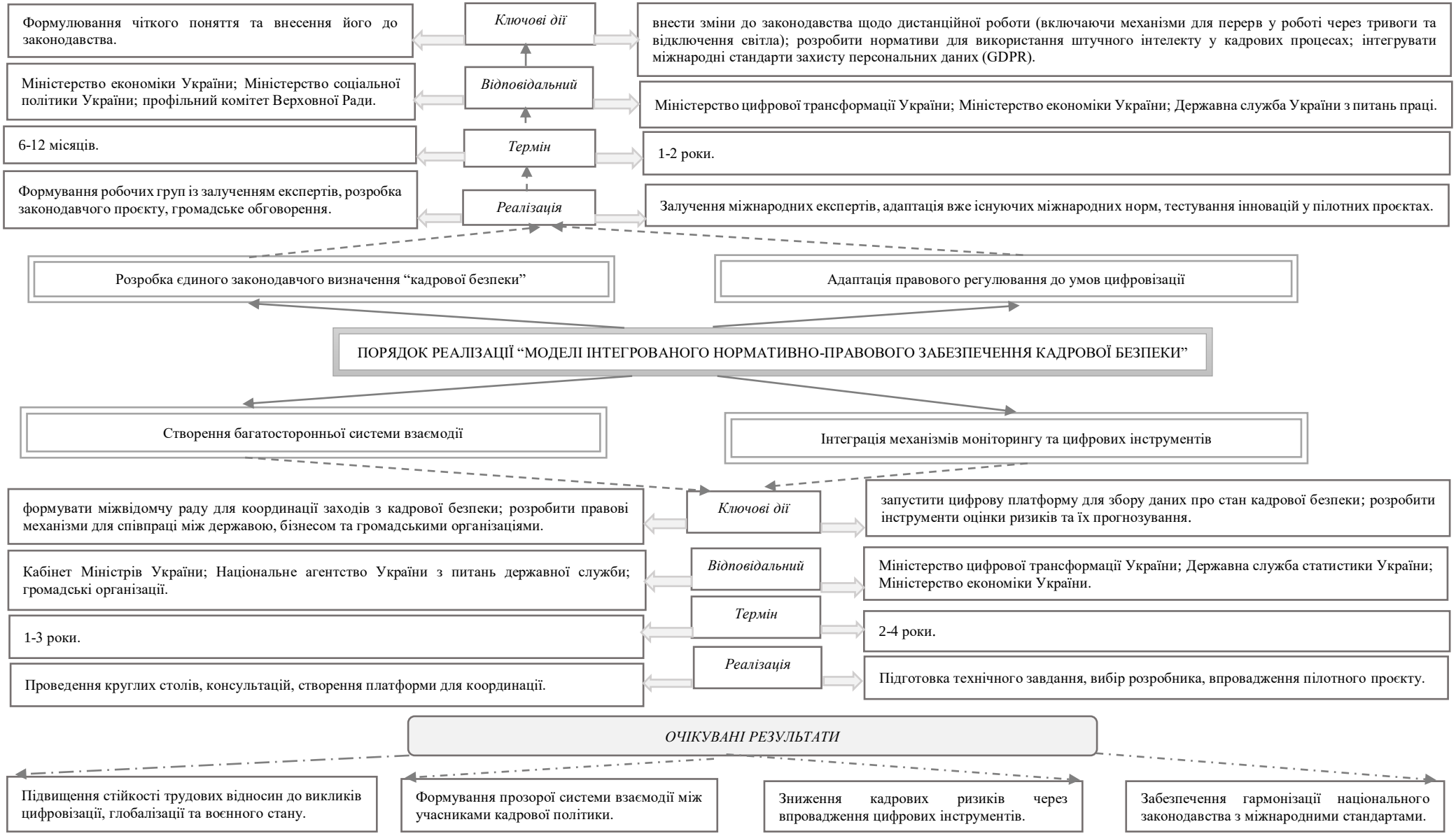

Рис. 3.1. Інтегрована модель нормативно-правового механізму державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні, *розроблено автором.*

Підсумовуючи, запропонована на рис. 3.1. інтегрована модель нормативно-правового механізму державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки демонструє системний підхід до вирішення ключових викликів у цій сфері. Вона поєднує сучасні технологічні інструменти, міжнародні стандарти та багатосторонню співпрацю, що дозволить забезпечити стабільність трудових відносин, підвищити ефективність кадрової політики та адаптувати її до умов цифровізації, глобалізації та воєнного стану. Реалізація вказаної моделі стане важливим кроком до формування гнучкої та стійкої системи управління трудовими ресурсами в Україні.

Варто також звернути увагу на те, що гармонізація національної правової бази з рекомендаціями Міжнародної організації праці (далі − МОП) є важливим кроком для вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні. МОП, як ключовий міжнародний орган у сфері трудових відносин, формує стандарти, що враховують глобальні виклики та забезпечують захист прав працівників у різних умовах економічного розвитку [192]. Відповідність українського законодавства основним конвенціям та рекомендаціям МОП дозволить підвищити ефективність трудової політики, сприяючи створенню стабільних і прозорих відносин між роботодавцями та працівниками. Особливо актуальним є адаптація норм, що стосуються гідної праці, забезпечення безпеки на робочому місці та регулювання зайнятості в умовах кризових ситуацій, таких як війна чи глобалізація економіки.

Досвід країн, які вже успішно гармонізували своє законодавство з рекомендаціями МОП, може слугувати прикладом для України. Зокрема, у Польщі реалізовано механізм незалежної сертифікації працівників відповідно до міжнародних стандартів ISO, що забезпечує високу конкурентоспроможність на європейському ринку. Німеччина успішно впровадила програми професійної підготовки з урахуванням рекомендацій МОП про гідну працю, що дозволило підвищити соціальні гарантії для працівників. Аналогічний досвід мають країни

Балтії, зокрема Латвія, Литва та Естонія, де створені центри сертифікації діють у тісній співпраці з освітніми установами та державними інституціями. Так, у Латвії активно впроваджується система професійної підготовки з обов'язковим підтвердженням кваліфікацій на основі міжнародних стандартів. У Литві сертифікація працівників здійснюється через незалежні інституції, які співпрацюють з роботодавцями та профспілками, що забезпечує прозорість і високу якість послуг. Естонія, у свою чергу, акцентує увагу на цифрових рішеннях для сертифікації, впроваджуючи електронні платформи для моніторингу кваліфікацій і навчання працівників [203].

Загалом, досвід вказаних країн демонструє ефективність системного підходу до гармонізації трудового законодавства та створення національних стандартів у співпраці з міжнародними інституціями, що є надзвичайно важливим для України в контексті євроінтеграції та глобалізації ринку праці. Для забезпечення ефективної інтеграції міжнародних трудових стандартів у національну правову базу необхідно створити міжвідомчу робочу групу, яка об'єднає представників державних органів, роботодавців та профспілок. Основним завданням такої групи стане аналіз ключових конвенцій МОП, які мають стратегічне значення для підвищення соціального захисту працівників та вдосконалення трудових відносин. Зокрема, важливо опрацювати Конвенцію № 122 про політику зайнятості, що орієнтується на забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної зайнятості для всього населення, а також Конвенцію № 190 про викорінення насильства та домагань у сфері праці, яка надає чіткі рекомендації щодо створення безпечного та здорового робочого середовища, вільного від будь-яких форм дискримінації та психологічного тиску [214].

Формування міжвідомчої групи дозволить налагодити дієву співпрацю між ключовими зацікавленими сторонами для ідентифікації прогалин у чинному законодавстві та напрацювання конкретних кроків для їх усунення. Робоча група повинна провести детальний аналіз відповідності національних норм вимогам

конвенцій МОП, визначити пріоритетні напрямки гармонізації, а також розробити рекомендації для їх впровадження на законодавчому рівні. Паралельно із цим критично важливим є розробка національних стандартів сертифікації працівників, що базуватимуться на міжнародно визнаних підходах, зокрема на системах ISO. Такі стандарти сприятимуть підвищенню кваліфікації робочої сили та забезпечать відповідність професійних навичок українських працівників сучасним глобальним вимогам. Запровадження системи сертифікації має відбуватися у кілька етапів:

- розробка кваліфікаційних вимог на основі ISO та інших міжнародних стандартів з урахуванням специфіки національного ринку праці [191];
- створення незалежних центрів сертифікації, що функціонуватимуть у співпраці з державою, роботодавцями та освітніми установами;
- запровадження прозорих механізмів оцінки та підтвердження кваліфікації працівників, що дозволить формалізувати їхні професійні навички та зробити їх визнаними на міжнародному рівні.

Розробка національних стандартів сертифікації також передбачає проведення пілотних проєктів у ключових галузях економіки, де існує найбільша потреба у кваліфікованих кадрах. Залучення роботодавців до процесу формування цих стандартів забезпечить їхню актуальність і відповідність потребам ринку праці, а співпраця з міжнародними партнерами дозволить врахувати найкращі світові практики. В цілому, створення міжвідомчої робочої групи та розробка національних стандартів сертифікації стануть важливими кроками для гармонізації українського законодавства з міжнародними вимогами, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та забезпечення стабільності трудових відносин.

Впровадження механізму професійної сертифікації є стратегічно важливим кроком для забезпечення відповідності кваліфікації працівників національним і міжнародним вимогам. Одним із ключових завдань цього процесу є підготовка освітніх програм, орієнтованих на підвищення кваліфікації працівників відповідно

до новітніх професійних стандартів. Такі програми мають розроблятися у співпраці з державними установами, роботодавцями та освітніми закладами, що дозволить забезпечити їх практичну спрямованість та актуальність. Важливо врахувати як національні особливості ринку праці, так і глобальні вимоги, зокрема рекомендації МОП та стандарти ISO.

Наступним етапом є створення незалежних центрів сертифікації, які функціонуватимуть на базі державних та приватних інституцій. Такі центри виконуватимуть функції з оцінки та підтвердження професійних компетенцій працівників, гарантуючи об'єктивність і прозорість процесу. Незалежний характер цих структур, а також їх інтеграція у національну систему підготовки кадрів, забезпечать довіру з боку роботодавців та міжнародних партнерів. Центри повинні мати сучасну інфраструктуру, що дозволить проводити тестування та оцінку кваліфікації з використанням цифрових технологій і адаптованих методик.

Важливим результатом впровадження механізму сертифікації стане визнання професійних компетенцій як на національному, так і міжнародному рівні. Для цього необхідно розробити чіткі стандарти підтвердження кваліфікації, які відповідатимуть міжнародним вимогам, що дозволить українським фахівцям конкурувати на глобальному ринку праці. Запровадження такої системи сприятиме не лише підвищенню професійного рівня кадрів, а й створенню умов для зменшення трудової міграції завдяки підвищенню привабливості українського ринку праці. Для успішного впровадження механізму професійної сертифікації необхідно визначити чіткі етапи реалізації, терміни та відповідальні органи, що дозволить забезпечити системність і ефективність цього процесу (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

План реалізації механізму професійної сертифікації працівників в Україні

Етап	*Термін реалізації*	*Завдання*	*Відповідальні органи*
Перший етап	6-12 місяців	Проведення аналізу відповідності українського законодавства ключовим	Міністерство економіки України, Міністерство освіти і науки України, Державна

		конвенціям МОП та розробка дорожньої карти	служба зайнятості, міжнародні партнери
Другий етап	1-2 роки	Розробка національних стандартів сертифікації, підготовка нормативної бази та створення умов для освітніх програм	Міністерство економіки України, Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості, освітні заклади, роботодавці
Третій етап	2-3 роки	Запуск центрів сертифікації, підготовка кадрів, моніторинг ефективності заходів	Міністерство економіки України, Міністерство освіти і науки України, Державна служба зайнятості, міжнародні партнери, роботодавці

Джерело: *авторська розробка.*

Таким чином, впровадження професійної сертифікації відкриває можливість для гармонізації кваліфікаційних вимог із міжнародними стандартами, що є важливим кроком на шляху інтеграції України до глобального економічного простору. Сертифікація сприятиме підвищенню рівня професійних компетенцій працівників, що, у свою чергу, зміцнить їх конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному ринку праці. Впровадження сучасних механізмів оцінки кваліфікацій забезпечить прозорість трудових відносин і створить ефективний інструмент для регулювання зайнятості в умовах глобалізації та цифровізації.

Очікувані результати від реалізації таких заходів є багатоплановими. Перш за все, підвищення соціальної захищеності працівників стане можливим завдяки впровадженню міжнародно визнаних стандартів, що встановлять прозорі та справедливі умови праці. У той же час, сертифікація сприятиме зростанню конкурентоспроможності української робочої сили, оскільки кваліфікації, підтверджені за міжнародними вимогами, отримають визнання як усередині країни, так і за її межами. Вказане, у свою чергу, може стати дієвим засобом зниження трудової міграції, оскільки українські працівники зможуть отримувати гідні умови праці у власній країні.

Додатково, реалізація механізмів професійної сертифікації сприятиме зміцненню соціальної стабільності у трудових відносинах, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Завдяки ефективному регулюванню зайнятості та підвищенню кваліфікації працівників вдасться забезпечити стійкість економіки й адаптацію трудових ресурсів до викликів сучасного світу. Системність такого підходу дозволить посилити співпрацю між державою, роботодавцями та освітніми установами для досягнення спільної мети − забезпечення кадрової безпеки країни. Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що інтеграція міжнародного та національного законодавства у сфері кадрової безпеки, адаптація рекомендацій Міжнародної організації праці та впровадження національних стандартів сертифікації працівників є стратегічно важливим завданням для України. Комплексний підхід до впровадження цих заходів не лише сприятиме підвищенню соціального захисту й професійного розвитку кадрів, але й створить надійну основу для зміцнення економічної стабільності країни в умовах сучасних викликів.

Підбиваючи підсумки, слід наголосити на необхідності системного вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки, яке має враховувати як національні реалії, так і глобальні виклики сучасного світу. Запровадження єдиного законодавчого визначення “кадрової безпеки” є фундаментальним кроком, що дозволить забезпечити однозначність трактування цього поняття, створити єдині стандарти для моніторингу, аналізу та управління трудовими ресурсами. Чітке визначення також сприятиме формуванню комплексної державної політики, що об’єднує зусилля різних інституцій задля зміцнення соціально-трудової стабільності.

Адаптація правових норм до викликів цифровізації та глобалізації є наступним важливим завданням, що потребує впровадження дієвих механізмів регулювання дистанційної роботи, захисту персональних даних та застосування штучного інтелекту у кадровій сфері. В умовах воєнного стану ці аспекти набули особливої актуальності, оскільки забезпечують збереження трудових відносин та

прав працівників навіть у кризових ситуаціях. Гармонізація національного законодавства з рекомендаціями Міжнародної організації праці та впровадження національних стандартів сертифікації дозволять не лише підвищити рівень соціального захисту, а й інтегрувати українську робочу силу до міжнародного ринку праці.

Загалом, поєднання систематизації, інноваційності та міжнародного досвіду є основою для створення стійкої та ефективної системи кадрової безпеки. Співпраця державних органів, роботодавців, профспілок та міжнародних партнерів у реалізації запропонованих заходів сприятиме посиленню соціальної стабільності, підвищенню кваліфікації працівників та забезпеченню економічної конкурентоспроможності України в умовах глобальних трансформацій.

3.2 Концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні

У сучасних умовах кадрова безпека виступає не лише механізмом захисту прав працівників і збереження стабільності трудових відносин, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує стійкість економічної системи в умовах постійних викликів. Загрози, спричинені війною, цифровізацією та глобальними економічними кризами, підкреслюють важливість переосмислення підходів до кадрової політики, орієнтуючи її на гнучкість, інноваційність та адаптивність. Відтак, кадрова безпека стає ключовим чинником національної стійкості, що інтегрується у загальну стратегію розвитку держави.

З огляду на зростаючу динамічність змін у глобальному середовищі, розробка нової національної концепції “динамічної кадрової безпеки” є нагальною потребою. Запропонована концепція спрямована на створення інтегрованої системи управління кадрами, здатної швидко реагувати на кризові ситуації, мінімізувати

ризики та підтримувати стабільність трудових відносин навіть у найскладніших умовах. Її основними завданнями є зміцнення кадрового потенціалу, адаптація до викликів цифровізації, глобалізації та воєнного стану. Для впровадження концепції необхідно окреслити чіткі етапи реалізації, що забезпечать її ефективне функціонування на практиці. Детальний проєкт концепції "динамічної кадрової безпеки", який містить основні принципи, цілі та очікувані результати, наведено у Додатку В. До ключових кроків реалізації концепції належать:

1. Внесення змін до чинного законодавства:

- Кодекс законів про працю України: додати новий розділ "Кадрова безпека", що визначає поняття "кадрова безпека" як сукупність управлінських, організаційних, правових заходів, спрямованих на збереження й розвиток кадрового потенціалу країни шляхом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть завдати шкоди її стабільності та ефективності. Важливою складовою цього є інтеграція внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси, забезпечення їхніх прав і створення умов для професійного розвитку, що сприяє відновленню соціально-економічної стабільності. Новий розділ має також включати:
- *принципи кадрової безпеки*: забезпечення стабільності трудових відносин у кризових умовах; захист трудових прав працівників від внутрішніх і зовнішніх загроз; гнучкість і адаптація до викликів глобалізації, цифровізації та воєнного стану;
- *механізми забезпечення кадрової безпеки:* впровадження системи кадрового резерву для забезпечення безперервності діяльності підприємств і державних установ; регулярний соціальний аудит для моніторингу стану трудових відносин; розробку та застосування стандартів прозорості та етики в кадровій політиці;
- *особливості інтеграції ВПО:* визначення заходів для адаптації внутрішньо переміщених осіб, включаючи професійне навчання, перепідготовку та

соціальну підтримку; створення механізмів стимулювання роботодавців до працевлаштування ВПО;

- *система моніторингу та індикаторів ефективності:* встановлення динамічної системи індикаторів для оцінки реалізації заходів кадрової безпеки; можливість адаптації заходів залежно від змінних умов;
- у ст. 60 “Дистанційна робота” закріпити положення щодо технічної підтримки працівників роботодавцем, а також порядок роботи в умовах форс-мажорів (воєнний стан, кризи);
- Закон України “Про зайнятість населення”: включити норми про підтримку державою професійної перепідготовки кадрів для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці; визначити механізми інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці шляхом надання податкових пільг роботодавцям;
- розробка нового Закону “Про кадрову безпеку” − даний Закон має охоплювати питання моніторингу ризиків у сфері праці, впровадження цифрових платформ та центрів для аналізу та прогнозування загроз.

2. Впровадження системи моніторингу ризиків: створення міжвідомчої робочої групи для аналізу потенційних загроз (кадрових, економічних, інформаційних) із залученням представників державних органів, профспілок, роботодавців і наукових установ; розробка цифрової платформи, яка дозволить здійснювати збір та аналіз даних про ризики у сфері трудових відносин.

3. Інтеграція міжнародних стандартів: гармонізація національного законодавства з ключовими конвенціями МОП, зокрема Конвенцією № 122 про політику зайнятості та Конвенцією № 190 про викорінення насильства у сфері праці [198]; розробка професійних стандартів, які відповідають міжнародним вимогам ISO, для підтвердження кваліфікацій працівників.

Для ефективної реалізації концепції “динамічної кадрової безпеки” необхідно визначити чіткі етапи, строки виконання, відповідальні органи та очікувані

результати, що дозволить забезпечити системний підхід до впровадження запропонованих заходів. Структурований огляд цих компонентів наведено в табл. 3.2. нижче.

Таблиці 3.2.

Основні етапи реалізації концепції “динамічної кадрової безпеки” та очікувані результати

Етап реалізації	Опис дій	Термін виконання	Відповідальні органи	Очікувані результати
Перший етап	Проведення аналізу відповідності законодавства ключовим конвенціям МОП та створення дорожньої карти для впровадження змін	*6-12 місяців*	Міністерство економіки України, Міністерство юстиції України, профспілки, роботодавці	– підвищення соціальної захищеності працівників; – оптимізація трудових відносин через впровадження інноваційних підходів; – зміцнення кадрової стабільності, навіть в умовах кризи; – реалізація “динамічної кадрової безпеки” забезпечить стійкість трудових відносин, соціальний захист та конкурентоспроможність економіки
Другий етап	Розробка нормативної бази для функціонування цифрових платформ	*1-2 роки*	Міністерство освіти і науки України, Міністерство цифрової трансформації України, Державна служба зайнятості	
Третій етап	Запуск платформ та центрів, моніторинг їхньої ефективності	*2-3 роки*	Міністерство економіки України, освітні заклади, міжнародні партнери	

Джерело: *авторська розробка.*

Таким чином, концепція “динамічної кадрової безпеки” є комплексним підходом, який враховує національні особливості та найкращі міжнародні практики. Її впровадження стане важливим кроком до формування стабільної та ефективної системи трудових відносин в Україні. Проте, не можна оминути увагою і те, що у сучасному світі, де обсяг даних постійно зростає, а цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики, створення цифрового континууму кадрової безпеки стає стратегічним завданням. Такий підхід має на меті інтеграцію інноваційних інструментів аналізу, автоматизацію

управлінських процесів і запровадження цифрових рішень, які забезпечать прозорість, динамічність та ефективність у сфері управління кадрами. Для ідентифікації потенційних загроз, як-от плинність кадрів, зниження кваліфікації чи трудова міграція, необхідно створити цифрові платформи, що поєднують інноваційні технології та ефективне управління інформацією. Вони забезпечать можливість аналізу великих обсягів даних, прогнозування ризиків і розробки превентивних заходів для стабілізації ринку праці [18, с.65].

Важливо наголосити, що дослідник О. Дзьобань зазначає, що Сфера феноменів, позначена категорією інормаційно-цифровий континнум (далі – ІЦК, формується з трьох компонентів, кожен з яких обов'язково реалізується на основі цифрового кодування даних і використання апаратно-програмного комплексу цифрових обчислювальних систем:

динамічне сховище даних, абстрактне місце, куди можна помістити інформацію для її зберігання, опрацювання та подальшої з нею взаємодії;

масив цифрових даних, те, що зберігається в цифровому сховищі, його вміст;

сукупність внутрішніх і зовнішніх операцій із цифровим сховищем і його вмістом [18, с.67-68].

Так, при концептуалізації терміна "інформаційно-цифровий континуум" залежно від контексту обговорення увага може акцентуватися як на одному його компоненті, так і на кількох.

Одним із ключових елементів цих платформ є використання сучасних технологій обробки даних. Використання великих масивів даних (big data) дозволяє аналізувати демографічні показники, професійні уподобання працівників, рівень їхньої кваліфікації та географічну мобільність. Інтеграція даних з державних реєстрів, зокрема Пенсійного фонду України, Державної служби статистики та освітніх установ, сприятиме формуванню єдиної бази знань.

Штучний інтелект стане важливим інструментом моделювання сценаріїв розвитку ризиків і прогнозування їхнього впливу на ринок праці. Його використання дозволить аналізувати зміни у ринку праці, моделювати ризики, пов’язані з трудовою міграцією, втратою кваліфікованих працівників та соціальними кризами [4]. Крім того, інтеграція даних із державних і приватних джерел забезпечить єдиний інформаційний простір для державних органів, роботодавців і працівників, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності трудових відносин.

Для впровадження таких цифрових платформ необхідно здійснити ряд конкретних заходів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні загальної мети. До ключових кроків впровадження належить: розробка технічного завдання: визначення технічних параметрів платформ із залученням міжнародних експертів для оцінки найкращих практик; розробка нормативно-правової бази: оновлення Закону України “Про захист персональних даних” та внесення змін до Кодексу законів про працю України для забезпечення використання цифрових технологій у кадровій політиці; тестування та масштабування: проведення пілотних проєктів у ключових регіонах із залученням приватного сектору для технічної підтримки та підготовки кадрів.

Перед початком реалізації цифрового континууму кадрової безпеки важливо врахувати етапність впровадження, строки виконання завдань, відповідальних виконавців і очікувані результати (див. рис. 3.2.).

Рис. 3.2. Строки реалізації, відповідальні органи та очікувані результати цифрового континууму кадрової безпеки, *розробка автора.*

Резюмуючи, слід наголосити на тому, що реалізація цифрових платформ для кадрового прогнозування є стратегічним завданням, яке дозволить забезпечити національну економічну стабільність, прозорість у трудових відносинах і підвищення конкурентоспроможності української робочої сили. Інтеграція інноваційних технологій та сучасних інструментів аналізу даних сприятиме створенню стійкої системи трудових відносин, що відповідає викликам глобалізації та цифровізації. Для забезпечення повноцінного функціонування системи кадрової

безпеки, поряд із цифровими інструментами, необхідно впроваджувати комплексні методи моніторингу соціальних аспектів трудових відносин. Одним із ключових елементів такої системи є соціальний аудит, який дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників, виявити ризики плинності кадрів та внутрішніх загроз, а також забезпечити прозорість у взаємодії між роботодавцями та працівниками.

Соціальний аудит передбачає проведення регулярних оцінок стану трудового колективу за кількома напрямами: рівень задоволеності працівників: аналіз умов праці, системи мотивації, балансу між роботою та особистим життям. Вказане дозволить визначити фактори, що впливають на ефективність роботи та зниження ризику вигоряння; ризики плинності кадрів: ідентифікація причин звільнень, зокрема низького рівня оплати праці, відсутності перспектив професійного зростання чи поганого клімату в колективі [105]; виявлення внутрішніх загроз: дослідження конфліктів у колективі, рівня довіри до керівництва, а також ризиків, пов’язаних із порушенням трудової дисципліни чи етичних норм.

Варто зазначити, що для підвищення прозорості у трудових відносинах необхідно впровадити обов’язкову практику підготовки соціальних звітів роботодавців. Такі звіти мають включати ключові показники соціальної стабільності підприємства, зокрема:

- інформацію про дотримання трудового законодавства: відповідність умов праці вимогам Кодексу законів про працю України та міжнародним стандартам;
- показники рівня задоволеності працівників: результати соціального аудиту, висновки щодо покращення умов праці та заходів з мотивації;
- дані про інвестиції в розвиток персоналу: фінансування програм підвищення кваліфікації, професійного навчання та підтримки працівників;
- показники рівня плинності кадрів: оцінка причин звільнень та ефективності програм утримання персоналу;

– аналіз корпоративної соціальної відповідальності: внесок у покращення добробуту працівників та їхніх родин.

Соціальний звіт повинен стати обов'язковим документом для підприємств, що функціонують у критично важливих галузях економіки, а також для компаній із чисельністю працівників понад визначений рівень. Окреслене дозволить створити базу даних про стан трудових колективів, сприяючи формуванню комплексної політики кадрової безпеки на національному рівні. Впровадження соціального аудиту у сфері кадрової безпеки відкриває нові можливості для зміцнення взаємодії між працівниками та роботодавцями. Завдяки підвищенню прозорості трудових відносин, можна не лише зміцнити довіру в колективах, а й забезпечити ефективний обмін інформацією, що сприятиме зниженню рівня конфліктності. Такий підхід дозволяє кожному учаснику трудових відносин відчувати свою значимість у спільних процесах, що посилює згуртованість колективу.

Ключовою перевагою соціального аудиту є можливість своєчасно ідентифікувати ризики плинності кадрів, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Виявлення причин звільнень працівників, таких як незадовільні умови праці, низька оплата або відсутність кар'єрних перспектив, дає змогу розробити цілеспрямовані заходи для їх мінімізації. У результаті організації отримують можливість зберігати кваліфікований персонал, що є важливим чинником їхньої конкурентоспроможності.

Ще одним важливим аспектом соціального аудиту є оптимізація внутрішньої корпоративної політики через глибокий аналіз сильних і слабких сторін у взаємодії між керівництвом і працівниками. Такі оцінки дозволяють виявляти структурні проблеми, що заважають ефективній роботі, та впроваджувати відповідні інструменти їх усунення [69]. Наприклад, це можуть бути програми розвитку лідерських навичок для керівників або заходи з підвищення кваліфікації працівників. Соціальний аудит також має значний вплив на сприяння соціальній стабільності у трудових колективах. Стабільність у трудових відносинах сприяє

підвищенню продуктивності праці, покращенню корпоративного іміджу та зниженню рівня стресу серед працівників. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони можуть зосередитися на інноваціях та розвитку, а не на вирішенні внутрішніх конфліктів.

Отже, соціальний аудит та обов'язковий соціальний звіт роботодавців є потужними інструментами для підвищення рівня соціального захисту працівників та зміцнення кадрової безпеки. Інтеграція таких практик у загальну систему управління трудовими ресурсами дозволить створити прозору, стійку та ефективну модель трудових відносин, що відповідатиме сучасним викликам і сприятиме економічному зростанню України.

Поміж іншого, слід враховувати те, що у сучасних умовах, коли кризові явища можуть виникати раптово та охоплювати широкий спектр економічних, соціальних і безпекових питань, створення ефективної системи кадрового резерву набуває особливого значення. Така система має стати інструментом оперативного реагування на виклики, пов'язані з мобілізацією працівників, масовими звільненнями або зниженням економічної активності. Головною метою є забезпечення стабільності трудових відносин, мінімізація впливу кризових факторів на підприємства та сприяння швидкому відновленню економіки. Для ефективного функціонування системи кадрового резерву необхідно впровадити механізми, що дозволять швидко адаптувати працівників до нових умов роботи. Основними елементами таких механізмів можуть бути:

- оперативна організація програм перепідготовки − розробка короткострокових курсів та модулів для підвищення кваліфікації або здобуття нових навичок, актуальних для кризових умов;
- використання сучасних освітніх технологій − залучення дистанційного навчання, інтерактивних платформ і симуляцій для прискорення процесу навчання;

- фінансова підтримка перепідготовки − надання державних або грантових програм, що дозволять працівникам безкоштовно проходити перекваліфікацію;
- співпраця з роботодавцями − визначення ключових компетенцій, які потрібні в умовах кризи, та адаптація освітніх програм до цих потреб.

Система кадрового резерву повинна бути тісно пов'язана з національними планами реагування на кризові ситуації. Так, зокрема створення єдиної бази даних працівників є важливим стратегічним завданням для забезпечення кадрової безпеки України. Вона має стати основою для формування прозорої та ефективної системи обліку, прогнозування та управління трудовими ресурсами. Така база інтегрує дані з державних реєстрів, освітніх установ, професійних організацій та роботодавців, забезпечуючи комплексний підхід до управління кадровими процесами. Основна мета бази полягає у створенні єдиного інформаційного простору, який дозволить:

- відслідковувати професійний досвід, кваліфікацію та компетенції працівників;
- планувати кадрові ресурси відповідно до потреб ринку праці;
- реагувати на кризові ситуації шляхом ефективного розподілу робочої сили.

До ключових функцій бази даних слід віднести:

- збір і обробка даних − база повинна включати актуальну інформацію про працівників, таку як освіта, професійний досвід, кваліфікаційні сертифікати;
- аналіз і прогнозування −використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків плинності кадрів, дефіциту спеціалістів у певних галузях тощо;
- інтеграція з іншими системами − забезпечення доступу до бази для державних органів, роботодавців і освітніх установ, із дотриманням норм конфіденційності.

Варто констатувати, що створення єдиної бази даних працівників відкриває значні переваги для держави, адже вона отримує дієвий інструмент для

оперативного реагування на кадрові кризи. Завдяки централізованому доступу до актуальної інформації про трудові ресурси, держава зможе прогнозувати потенційні виклики у сфері зайнятості, що сприятиме більш ефективному управлінню трудовими відносинами. Крім того, оптимізація соціальних програм стане можливою завдяки точнішій інформації про демографічні показники, кваліфікаційний рівень працівників та їхню географічну мобільність.

Роботодавці також отримують низку переваг від використання такої бази. Зменшення витрат на пошук кваліфікованих кадрів і можливість перевірити достовірність даних про професійний досвід працівників дозволяє бізнесу приймати обґрунтовані кадрові рішення. Вказане значно підвищує якість підбору персоналу, особливо в умовах конкуренції за висококваліфікованих спеціалістів. До того ж доступ до перевіреної інформації про кваліфікацію працівників сприятиме зниженню ризиків, пов’язаних із кадровими помилками. Для працівників єдина база даних стає важливим елементом прозорості у трудових відносинах. Завдяки включенню даних про їхні досягнення, кваліфікації та професійний досвід база сприятиме розвитку кар’єри, забезпечуючи працівникам доступ до більш якісних можливостей працевлаштування. У свою чергу, централізоване збереження даних про кваліфікацію працівників дозволяє уникати втрат інформації при зміні роботи або переїзді в інший регіон.

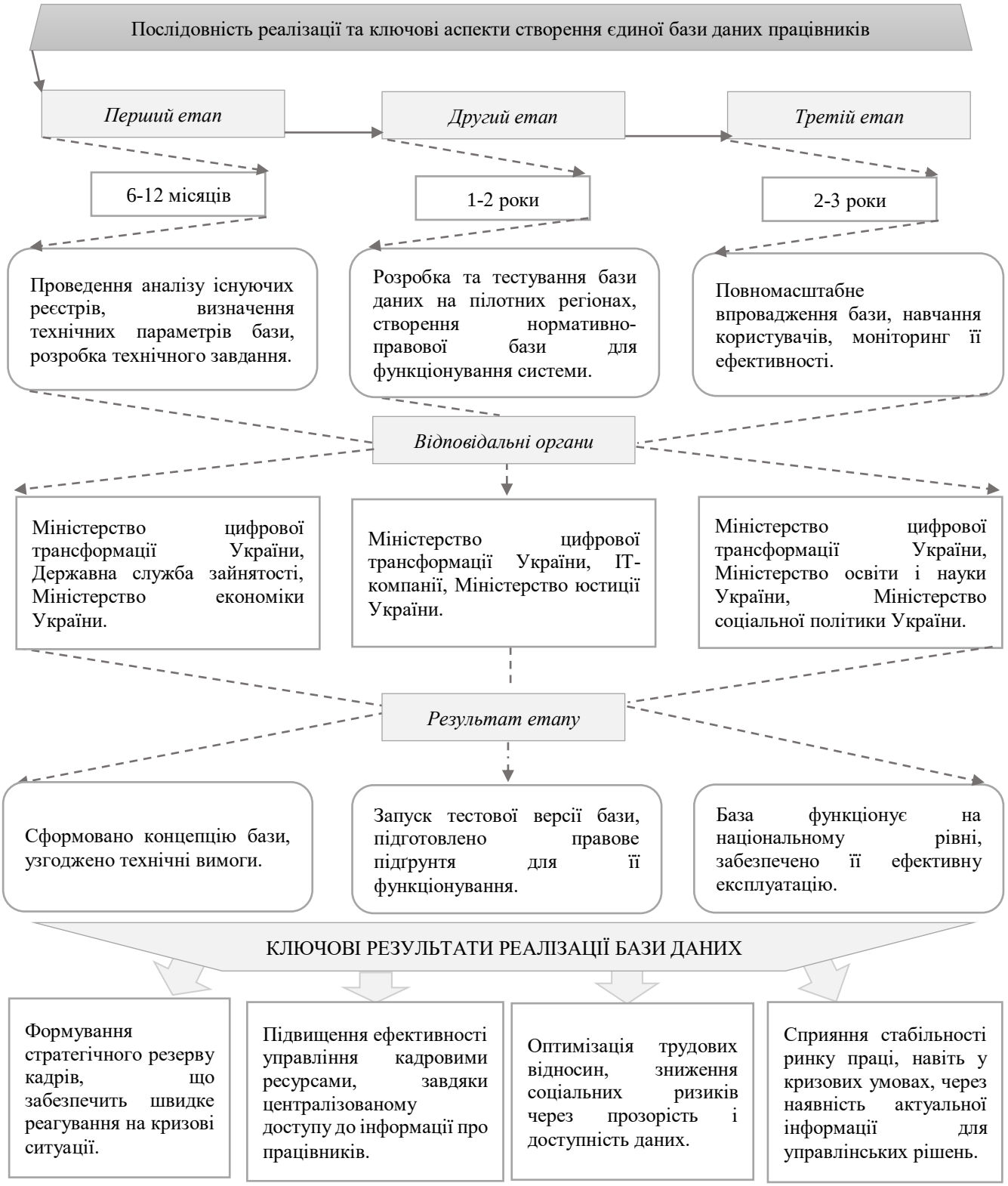

Рис. 3.3. Етапи реалізації, строки, відповідальні органи та результати єдиної бази даних працівників, *авторська роботка.*

Таким чином, створення єдиної бази даних працівників є багатофункціональним рішенням, яке забезпечує взаємовигідні результати для всіх сторін трудових відносин. Такий підхід не лише підвищує ефективність управління трудовими ресурсами, але й сприяє формуванню стійкої, прозорої та конкурентоспроможної системи трудових відносин. Для структуризації етапів реалізації, строків виконання, відповідальних органів та очікуваних результатів створення єдиної бази даних працівників запропоновано схему наевдену на рис. 3.3.

В цілому, можна стверджувати, що запровадження єдиної бази даних працівників дозволить створити сучасну систему управління трудовими ресурсами, яка відповідатиме викликам глобалізації та економічної нестабільності. Інтеграція даних, аналіз ризиків і створення кадрового резерву забезпечать не лише ефективне планування, але й значно зміцнять кадрову безпеку країни.

Однак, не слід забувати про аналіз попиту на ринку праці, адже він є ключовим елементом системи кадрового резерву, який дозволяє адаптувати кадрову політику до змін у економіці та забезпечити своєчасну підтримку найбільш вразливих галузей. Використання прогнозних моделей дає змогу ідентифікувати сектори економіки, які можуть постраждати внаслідок кризових явищ, таких як економічний спад, воєнні дії або технологічні трансформації. Такі моделі мають базуватися на великих масивах даних, включаючи статистику зайнятості, рівень кваліфікації працівників, тенденції у працевлаштуванні та прогнози економічного розвитку. Вказане дозволить уряду та бізнесу заздалегідь планувати перепідготовку працівників, перерозподіл ресурсів і запобігати масовому безробіттю.

Необхідно додати, що ефективне управління кадровим резервом вимагає розробки кризових сценаріїв, які враховують найгірші можливі сценарії розвитку подій. Такі сценарії повинні містити детальний план дій для залучення кадрового резерву в кризових умовах, наприклад, під час масової мобілізації, евакуації або адаптації бізнес-процесів. Для цього необхідно визначити ролі та обов’язки працівників із резерву в межах кожного сценарію, а також передбачити ресурси для

їхньої підготовки та оперативного розгортання. Особливу увагу слід приділити кризам, що виникають у галузях з критично важливою інфраструктурою, таких як охорона здоров’я, енергетика та транспорт.

Моніторинг ефективності функціонування кадрового резерву є обов’язковим компонентом його успішної реалізації. Регулярна оцінка дозволить виявляти слабкі сторони системи, аналізувати її успішність у попередженні кадрових криз і адаптувати стратегію відповідно до змін у середовищі [111]. Моніторинг має включати кількісні та якісні показники, такі як кількість перепідготовлених працівників, рівень їхньої зайнятості після залучення до резерву, а також задоволеність роботодавців. Важливим є також створення прозорої системи звітності, яка дозволить зацікавленим сторонам – уряду, роботодавцям і самим працівникам – отримувати актуальну інформацію про стан резерву та його вплив на стабільність ринку праці.

Не можна проігнорувати той момент, що ефективна реалізація системи кадрового резерву можлива лише за умови скоординованої взаємодії між державними органами, приватним сектором і освітніми установами. Держава відіграє провідну роль, формуючи нормативно-правову базу, яка регламентуватиме функціонування кадрового резерву. Окрім того, на державному рівні мають бути розроблені фінансові механізми, що забезпечать сталість функціонування системи, а також створені структури для координації між регіонами. Окреслене дозволить враховувати регіональні особливості ринку праці та забезпечити рівномірний розподіл ресурсів.

Приватний сектор, як основний споживач трудових ресурсів, має забезпечити зворотний зв'язок у процесі формування системи кадрового резерву. Роботодавці можуть надати актуальну інформацію про зміни на ринку праці, потребу у фахівцях та специфіку кваліфікаційних вимог. Така інформація є базовою для розробки програм перепідготовки кадрів. Приватний сектор також може сприяти фінансуванню ініціатив через механізми державно-приватного партнерства,

забезпечуючи стійкість системи. Особливу роль відіграють освітні установи, які повинні адаптувати свої програми до умов кризового ринку праці. Залучення університетів, професійно-технічних закладів та центрів перепідготовки до створення інноваційних методів навчання сприятиме підвищенню ефективності підготовки кадрів. Особливо важливим є запровадження короткострокових курсів, що дозволять швидко адаптувати працівників до нових викликів у кризових умовах.

Варто наголосити на тому, що запровадження системи кадрового резерву стане запорукою швидкого реагування на кризові умови та мінімізації негативних наслідків для ринку праці. Одним із ключових результатів стане можливість підприємств оперативно отримувати кваліфікованих фахівців, здатних виконувати нові функції у кризових ситуаціях. Вказане дозволить знизити ризики масового безробіття через перепідготовку та забезпечить можливість працівникам залишатися у сфері зайнятості, зберігаючи свої професійні компетенції. Окрім цього, впровадження кадрового резерву підвищить стійкість економіки, оскільки підприємства зможуть швидше відновлювати свою діяльність після кризових явищ. Соціальна стабільність також стане важливим наслідком, оскільки працівники матимуть впевненість у своїй зайнятості та можливості адаптації до змін.

В цілому, система кадрового резерву є невід’ємною складовою забезпечення стабільності трудових відносин в умовах постійних змін та кризових ситуацій. Її запровадження сприятиме мінімізації впливу зовнішніх викликів на ринок праці та створить платформу для довгострокового економічного зростання країни. Важливим аспектом є тісна співпраця між державними органами, приватним сектором і освітніми установами, яка дозволить інтегрувати механізми перепідготовки кадрів, покращити стратегічне планування та забезпечити кадрову безпеку на всіх рівнях.

Поряд з цим, слід зазначити, що наразі кадрова безпека є важливим аспектом національної безпеки, оскільки стабільність трудових відносин, захищеність працівників і ефективність управління трудовими ресурсами впливають на

економічну, соціальну та політичну стійкість держави. Інтеграція питань кадрової безпеки до стратегічних документів національної безпеки дозволить формувати цілісний підхід до забезпечення стійкості країни перед внутрішніми та зовнішніми загрозами.

Першим кроком на цьому шляху має стати включення кадрової безпеки до Стратегії національної безпеки України, а також до суміжних документів, таких як Стратегія економічної безпеки, Стратегія кібербезпеки та інші. Окреслене дозволить чітко визначити цілі, завдання і механізми забезпечення кадрової безпеки у контексті загальної безпеки держави. Зокрема, у таких документах мають бути передбачені наступні аспекти:

- моніторинг ризиків кадрової безпеки: створення системи аналізу потенційних загроз, включаючи трудову міграцію, плинність кадрів та втрату кваліфікованих спеціалістів;
- розробка превентивних заходів: впровадження механізмів, спрямованих на зниження ризиків, пов’язаних із кадровою нестабільністю, через адаптацію нормативно-правової бази та програм підготовки кадрів;
- взаємодія між секторами: забезпечення координації між державними, приватними та громадськими структурами для ефективного реагування на виклики кадрової безпеки.

Інсайдерські загрози, що виникають через нелояльність працівників, витоки конфіденційної інформації або саботаж, є серйозним викликом для кадрової безпеки. Співпраця з силовими структурами, такими як Служба безпеки України, Національна поліція України та Міністерство внутрішніх справ України, може стати важливим кроком у запобіганні таким загрозам, зокрема:

- запровадження обов’язкових перевірок працівників − розробка механізмів для регулярної перевірки працівників, які мають доступ до стратегічно важливої інформації чи об’єктів;

- навчання з безпеки − організація тренінгів і навчальних програм для роботодавців і працівників щодо виявлення інсайдерських загроз та дотримання заходів безпеки;
- інформаційний обмін − створення каналів для передачі даних між роботодавцями та силовими структурами у випадках виявлення потенційних загроз.

Особливу увагу слід приділити захисту інформаційних систем, які використовуються для управління кадрами. Впровадження сучасних технологій у сфері кадрової безпеки дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з витоком даних та кіберзагрозами. Необхідно забезпечити: використання технологій шифрування даних відповідно до міжнародних стандартів; захист баз даних працівників від несанкціонованого доступу; розробку резервних копій і планів реагування на кіберінциденти.

Так, можна стверджувати, що інтеграція кадрової безпеки у національну безпеку дозволить створити стійку систему, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики. Окреслене сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із кадровими загрозами, підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами та забезпеченню соціальної стабільності. Завдяки співпраці з силовими структурами держава зможе краще захищати свої стратегічні інтереси та запобігати інсайдерським загрозам.

Підсумовуючи вищевикладене, стає очевидним, що реалізація стратегії кадрової безпеки в Україні є критично важливим завданням, яке дозволить забезпечити стійкість ринку праці, підвищити соціальну стабільність та зміцнити економічний потенціал держави. В умовах глобалізації, цифровізації та постійних кризових викликів запропоновані заходи інтеграції кадрової безпеки в систему національної безпеки є необхідними для адаптації країни до сучасних викликів. Ключові компоненти стратегії, такі як інформаційно-цифровий континуум, система кадрового резерву та соціальний аудит, утворюють комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Їхня реалізація потребує тісної співпраці

державних органів, приватного сектору та освітніх установ, що забезпечить синергію між різними рівнями управління та учасниками ринку праці. Окремо варто наголосити на важливості впровадження динамічної системи індикаторів успішності, які дозволять оцінювати ефективність стратегії, вчасно виявляти недоліки та коригувати заходи. Вказані індикатори стануть основою для постійного моніторингу та адаптації кадрової політики відповідно до нових викликів.

Загалом, розроблена стратегія кадрової безпеки є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й інструментом для довгострокового розвитку України. Її впровадження сприятиме формуванню стійкої, прозорої та ефективної системи трудових відносин, що стане важливим чинником економічного зростання, соціальної стабільності та національної безпеки.

3.3 Удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні

В умовах глобальних викликів, таких як економічні кризи, цифровізація та міграційні процеси, кадрова безпека набуває статусу одного з ключових елементів стабільності держави. В Україні питання вдосконалення механізмів державного управління кадровою безпекою є особливо актуальним через наявність проблем, пов’язаних із плинністю кадрів, недостатньою адаптацією до кризових умов та потребою в модернізації підходів до управління людськими ресурсами. Недостатня координація між державними структурами, приватним сектором та освітніми установами створює значні ризики для стійкості ринку праці. Актуальність теми також підкреслюється важливістю інтеграції кадрової безпеки до загальної системи національної безпеки, оскільки трудові ресурси є не лише економічним, але й стратегічним ресурсом держави. Відсутність ефективних механізмів управління, адаптованих до сучасних викликів, створює додаткові соціальні та економічні

ризики, які потребують негайного вирішення. Як відзначають дослідники, такі як Н. Кривицька та В. Мізик [92], саме визначення і структуризація механізмів державного управління є першочерговим кроком до їхньої ефективної модернізації.

Науковці, такі як О. Воронка [74], І. Бурда [24] та Д. Москалець [113], підкреслюють, що механізми кадрової безпеки повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на ринок праці. Зокрема, важливим є інтегрування цих механізмів із системою стратегічного планування держави, що дозволяє враховувати довгострокові тенденції та ризики. Дослідники О. Мілашовська, А. Грянило та В. Кузьма [108] зазначають, що організаційні механізми є основою для створення стійкої системи трудових відносин, адже вони забезпечують координацію дій між різними рівнями управління. У свою чергу С. Пілецька та І. Мягких [129] акцентують увагу на значенні фінансових механізмів, таких як інвестиції у розвиток кваліфікацій працівників та створення умов для їх перепідготовки. Інноваційні механізми, базовані на цифрових технологіях, забезпечують точне прогнозування ризиків та адаптацію до мінливих умов.

Принагідно підкреслити, що у сфері кадрової безпеки існує низка механізмів державного управління, які забезпечують її стабільність та ефективність. Як зазначено у пункті 1.3. дослідження, основними з них є *нормативно-правовий, фінансовий, соціальний, інституційний, організаційний, інформаційний та політичний механізми.* Однак особливої уваги в контексті вдосконалення заслуговують організаційний, фінансовий та інформаційний механізми, які визначені як ключові для адаптації до сучасних викликів, забезпечення ефективності державного управління та стабільності кадрової політики.

Організаційний механізм державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки можна визначити як систему структур, процесів та інструментів, які забезпечують ефективну взаємодію між державними органами, приватним сектором, громадськими організаціями та освітніми установами для вирішення завдань забезпечення стабільності трудових відносин. Його ключова роль полягає

у створенні умов для ефективного функціонування ринку праці, адаптації до кризових ситуацій і мінімізації соціальних ризиків.

В умовах сучасних викликів організаційний механізм виконує координаційну функцію, що забезпечує об'єднання ресурсів та можливостей різних інституцій для досягнення спільних цілей. Як зазначає Д. Ковальський [80], ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності організаційного механізму реагувати на динамічні зміни середовища. Науковці приділяють значну увагу організаційним механізмам у контексті державного управління. Наприклад, Н. Подлужна [131] у своїх працях підкреслює важливість інтеграції міжвідомчих процесів як основи ефективності управлінських рішень. С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова, Н. Липовська, та Т. Тарасенко [196] акцентують на необхідності впровадження інноваційних організаційних структур, які дозволяють адаптуватися до сучасних викликів, таких як цифровізація та глобалізація. Водночас, І. Новак та Л. Альошкіна [119] наголошують на ролі міжсекторальної співпраці в забезпеченні кадрової безпеки, особливо у сфері розробки та реалізації стратегічних програм. Як зазначає А. Семенченко [152], успіх організаційного механізму залежить від його здатності інтегрувати інтереси різних учасників процесу: держави, роботодавців і працівників.

Варто відмітити, що організаційний механізм державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні демонструє низку сильних сторін, які створюють основу для розвитку цієї сфери. Одним із ключових елементів є розвинена інституційна база, до якої входять такі державні установи, як Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України та Державна служба зайнятості. Їхня діяльність забезпечує координацію зусиль у напрямку формування стійкої системи трудових відносин. Крім того, варто зазначити наявність низки програм і ініціатив, які орієнтовані на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, що сприяє розвитку людського потенціалу.

Попри значні досягнення в розвитку організаційного механізму державного управління кадровою безпекою, існуючі недоліки в його функціонуванні підкреслюють необхідність пошуку нових підходів та інструментів. Зокрема, низький рівень координації між державними структурами, приватними організаціями, освітніми установами та громадськими об'єднаннями свідчить про необхідність інтеграції сучасних технологій управління та створення гнучких платформ для співпраці. Відсутність адаптивних структур, здатних оперативно реагувати на виклики, таких як економічні кризи чи демографічні зміни, обмежує ефективність поточних процесів управління. Вказане формує запит на впровадження інноваційних механізмів, які забезпечать синергію між усіма учасниками ринку праці, скоротять час на прийняття рішень та підвищать гнучкість управління. У відповідь на сучасні виклики у сфері кадрової безпеки, пропонується створення Координаційної платформи державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки (далі − Платформа). Запропонована Платформа має стати новаторським механізмом, що об'єднає зусилля державних органів, приватного сектору, освітніх установ та громадських організацій. Основною метою є формування динамічної системи кадрової безпеки, яка забезпечить ефективну взаємодію між ключовими учасниками, прискорить прийняття управлінських рішень та адаптує кадрову політику до умов постійних змін.

Міжсекторальні робочі групи стануть ключовою ланкою функціонування платформи, об'єднуючи представників державних органів, роботодавців, освітніх установ, науковців і громадських організацій. Їхня діяльність зосереджуватиметься на аналізі поточного стану кадрової безпеки, визначенні ключових ризиків та перспектив розвитку. Для забезпечення ефективності взаємодії між різними секторами, робочі групи використовуватимуть цифрові інструменти платформи, такі як централізована база знань, модулі автоматизованого аналізу та прогнозування. Координація між учасниками буде реалізовуватися через регулярні зустрічі, онлайн-сесії та створення єдиних стратегічних документів. Як приклад,

подібні моделі успішно функціонують у країнах ЄС, таких як Німеччина та Швеція, де міжсекторальна співпраця стала основою для ефективного управління трудовими ресурсами.

Інтеграція динамічної системи управління ризиками є важливим кроком для забезпечення динамічності кадрової політики. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволить аналізувати широкий спектр факторів, які впливають на ринок праці, таких як економічні коливання, політичні кризи або технологічні прориви. Наприклад, у разі економічного спаду платформа зможе автоматично визначити галузі, що потребують найбільшої підтримки, та сформувати рекомендації для перенавчання працівників. У випадку технологічного прориву, платформа передбачатиме створення нових робочих місць у перспективних секторах економіки, таких як IT або відновлювана енергетика, та формуватиме програми для підвищення кваліфікації працівників. Окреслене дозволить державним органам і приватному сектору оперативно адаптувати кадрову політику до нових викликів.

Централізований механізм моніторингу забезпечить постійний аналіз стану ринку праці. За допомогою спеціального модуля моніторингу платформа збиратиме та оброблятиме дані про кадрові втрати, рівень безробіття, міграцію працівників і потреби в перепідготовці. Наприклад, у разі збільшення міграційних потоків, система автоматично виділить регіони з найбільшим ризиком дефіциту робочої сили, запропонує цільові програми для залучення працівників або їхнього перенавчання. Аналітичні звіти, створені на основі цих даних, допоможуть державним органам і приватним компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприятиме розвитку регіональних програм зайнятості та стабілізації трудових відносин.

Одним із ключових елементів платформи стане модуль кризових сценаріїв, розроблений для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, такі як економічні спади, війна або природні катаклізми. Під час економічного спаду платформа може пропонувати заходи з перенавчання працівників у вразливих

галузях та інтеграції їх у більш стабільні сектори. У разі природного катаклізму система автоматично активує механізми мобілізації робочої сили для відновлення інфраструктури. Кожен сценарій визначатиме ролі учасників ринку праці, сприяючи швидкій мобілізації ресурсів та ефективній координації дій. Інтеграція таких інструментів дозволить мінімізувати наслідки негативних подій та забезпечити стабільність трудових відносин у кризових умовах. Додатково до вищевикладеного, варто звернути увагу на рис. 3.4, який наочно демонструє структурну організацію та функціональні взаємозв’язки запропонованої координаційної платформи державного управління кадровою безпекою.

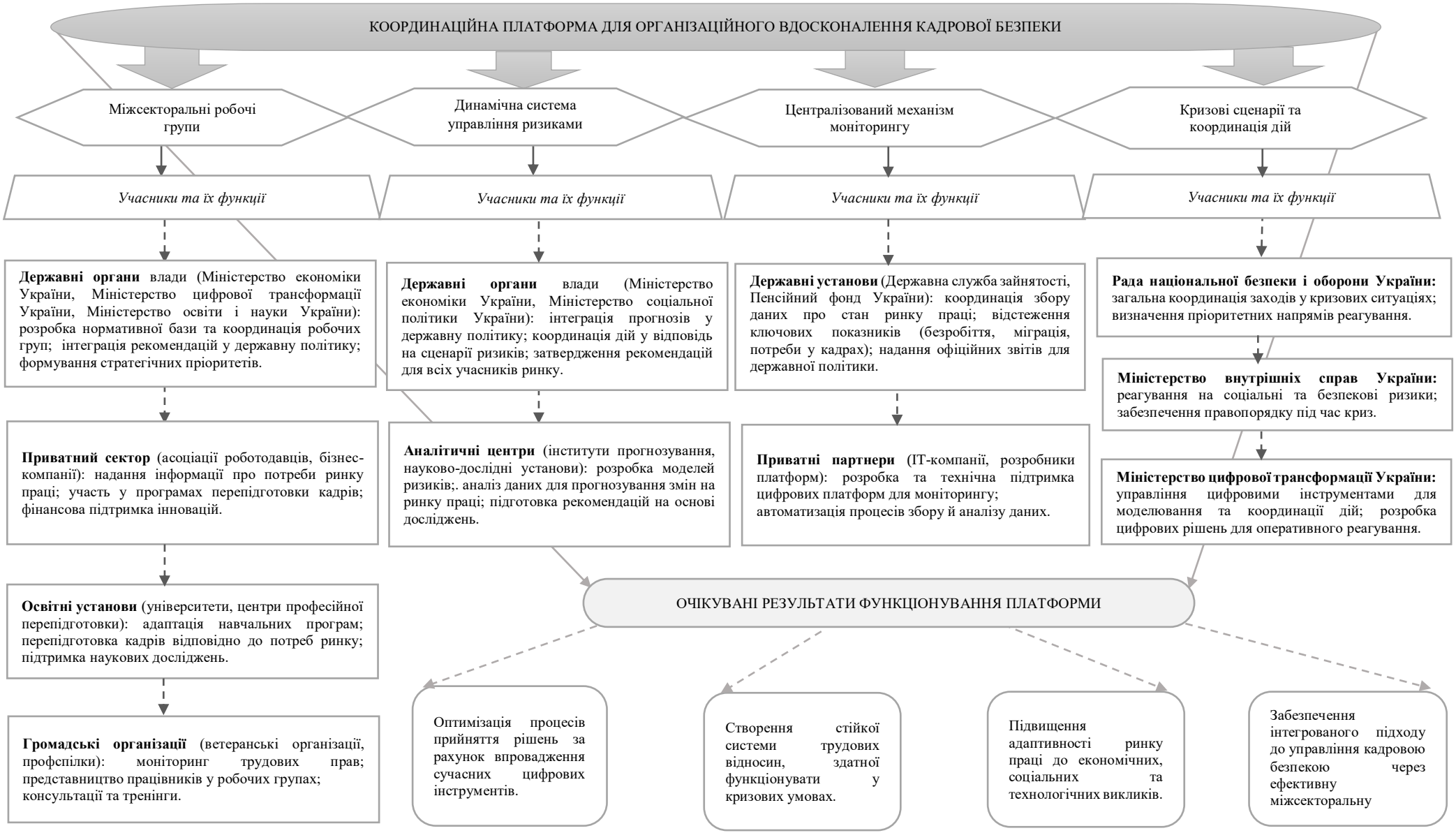

Рис. 3.4. Координаційна платформа державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки, *розроблено автором.*

Отож, координаційна платформа державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки є новаторським інструментом для вдосконалення організаційного механізму державного управління. Вона спрямована на забезпечення багаторівневої координації між державними органами, приватним сектором, освітніми установами та громадськими організаціями, що дозволить створити динамічну та стійку систему кадрової безпеки. Платформа забезпечує ефективний аналіз, моніторинг і прогнозування змін на ринку праці, що сприятиме оперативному ухваленню рішень і мінімізації ризиків у кризових умовах. Її впровадження стане важливим кроком у підвищенні ефективності організаційного механізму, сприяючи стабільності трудових відносин, адаптації ринку праці до сучасних викликів та зміцненню економічного потенціалу держави.

Проте, не можна оминути увагою і те, що в умовах сучасного розвитку цифрових технологій та глобалізації інформаційний механізм стає фундаментальним елементом забезпечення кадрової безпеки. Його основною роллю є збір, аналіз та інтеграція даних, що дозволяє вчасно реагувати на виклики та приймати ефективні управлінські рішення. Інформаційний механізм виконує функцію зв’язку між державними органами, приватним сектором та освітніми установами, забезпечуючи обмін інформацією та створюючи єдиний інформаційний простір.

Науковці, такі як В. Борщ та В. Белякова [17], підкреслюють важливість створення національних інформаційних систем, які інтегрують державні бази даних і забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Водночас, Н. Шупрудько [182] наголошує на необхідності впровадження штучного інтелекту для прогнозування ризиків і аналізу великих обсягів даних. Вказані інноваційні підходи дозволяють забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами, мінімізуючи соціальні та економічні ризики.

Так, варто наголосити на тому, що *Національна інтегрована система “KADRIS”* (KADry + RISki) є інноваційним рішенням для вдосконалення

інформаційного механізму забезпечення кадрової безпеки. Вона поєднує сучасні інформаційні технології з алгоритмами штучного інтелекту, створюючи умови для ефективного управління трудовими ресурсами. Головна мета системи полягає в інтеграції даних з різних джерел, прогнозуванні ризиків і автоматизації прийняття рішень, що дозволить своєчасно реагувати на зміни ринку праці.

Модуль динамічного аналізу ризиків є ядром системи “KADRIS”, який базується на можливостях штучного інтелекту. Завдяки цьому модулю можливо моделювати сценарії розвитку подій, включаючи економічні кризи, технологічні прориви чи соціальні потрясіння. Прогнозування ризиків дозволить визначати потенційні проблеми на ранніх етапах та розробляти стратегії їх мінімізації. Крім того, система генеруватиме автоматизовані рекомендації для державних органів, роботодавців та освітніх установ, що сприятиме ефективному реагуванню на виклики.

Інтерактивна карта ринку праці надає можливість візуалізувати актуальну інформацію про зайнятість, рівень безробіття та потреби у професійній перепідготовці кадрів. Унікальність цього модуля полягає у географічному аналізі кадрових показників, який дозволяє оцінювати ситуацію в різних регіонах країни. Інтерактивна карта стане важливим інструментом для стратегічного планування, допомагаючи виявляти “кадрові прогалини” та спрямовувати зусилля на їхнє усунення.

Модуль моніторингу забезпечує постійний збір і обробку даних із державних та приватних джерел, таких як реєстри зайнятості, бази даних роботодавців та освітніх установ. Завдяки автоматичному формуванню аналітичних звітів, модуль дозволяє швидко аналізувати тенденції ринку праці, відстежувати міграційні процеси та потреби у кваліфікаційних змінах. Даний модуль забезпечить якісну інформаційну підтримку для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Модуль кібербезпеки створений для захисту даних, які обробляються в системі “KADRIS”. Він відповідає міжнародним стандартам, таким як GDPR,

забезпечуючи безпечне зберігання та обмін інформацією між учасниками. Управління доступом до даних для різних категорій користувачів дозволяє уникнути несанкціонованого втручання, зберігаючи конфіденційність та цілісність інформації. Такий підхід мінімізує ризики витоку даних, що особливо важливо в умовах сучасних кіберзагроз.

Інтеграція зазначених модулів у єдину систему дозволить створити адаптивний інформаційний механізм, здатний не лише забезпечувати стабільність трудових відносин, але й підвищувати конкурентоспроможність працівників та сприяти економічному зростанню країни. Для успішного функціонування запропонованої системи "KADRIS" необхідна активна участь ключових гравців, які забезпечать її повноцінне впровадження та розвиток. Вказана взаємодія базується на чітко визначених функціях кожного з учасників, що створює основу для ефективної інтеграції всіх складових системи.

Державні органи відіграють центральну роль у запуску системи "KADRIS", забезпечуючи її нормативно-правове підґрунтя. Завдяки їхній діяльності буде створено єдиний підхід до об'єднання наявних баз даних у єдину систему, що дозволить уникнути дублювання інформації та забезпечить її точність. Крім того, державні органи відповідатимуть за аналіз отриманих аналітичних звітів, які генерує платформа, для розробки стратегій управління кадровою безпекою, що будуть інтегровані у державну політику.

В свою чергу, приватний сектор зробить свій внесок через надання актуальних даних про кадрові потреби та вимоги до кваліфікації працівників. Участь бізнесу в розробці інноваційних алгоритмів аналізу даних дозволить адаптувати платформу до потреб ринку праці, забезпечуючи її актуальність та ефективність. Приватні компанії також можуть стати інвесторами в розробку інструментів штучного інтелекту, що дозволить прискорити впровадження інноваційних рішень.

Освітні установи, такі як університети та центри перепідготовки кадрів, забезпечуватимуть підготовку фахівців, які зможуть ефективно працювати із сучасними технологіями, інтегрованими в систему “KADRIS”. Адаптація навчальних програм до потреб ринку праці стане важливим кроком для розвитку кваліфікаційного потенціалу працівників, що допоможе задовольнити вимоги сучасного ринку праці. Аналітичні центри та наукові установи відповідатимуть за розробку алгоритмів штучного інтелекту, які стануть основою для моделювання сценаріїв розвитку ринку праці. Їхня діяльність дозволить прогнозувати вплив соціально-економічних змін на кадрову безпеку та розробляти інноваційні рекомендації для державних органів і приватного сектору. Завдяки цьому забезпечується стратегічна орієнтація платформи та її здатність адаптуватися до нових викликів. Координація між цими учасниками дозволить створити ефективний механізм управління кадровою безпекою, який буде відповідати сучасним потребам та викликам ринку праці. Така співпраця є важливим елементом для впровадження системи “KADRIS”, яка стане основою для інноваційного розвитку трудових ресурсів України.

У цілому, реалізація системи “KADRIS” передбачає значні переваги, які сприятимуть модернізації управління кадровою безпекою в Україні, забезпечуючи прозорість, оперативність та економічну ефективність процесів. Прозорість є одним із ключових аспектів функціонування системи “KADRIS”. Завдяки інтеграції даних з державних, приватних і освітніх установ, усі учасники ринку праці матимуть доступ до актуальної та достовірної інформації в реальному часі. Вказане дозволить уникнути інформаційної асиметрії, забезпечуючи рівні можливості для роботодавців, працівників та державних структур у прийнятті рішень.

Оперативність управлінських рішень значно зросте завдяки використанню сучасних цифрових технологій, інтегрованих у систему. Інтерактивні модулі “KADRIS”, такі як динамічний аналіз ризиків і моніторинг ринку праці, дозволять швидко виявляти проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення. Окреслене

сприятиме адаптації ринку праці до змінних умов, зокрема під час кризових ситуацій або стрімкого технологічного розвитку. Економічна ефективність системи зумовлена автоматизацією більшості процесів, що дозволяє знизити адміністративні витрати. Замість ручного аналізу й координації, система забезпечить автоматичну обробку даних, генерацію звітів та рекомендацій. Зазначене не лише зменшить витрати на адміністрування, але й підвищить якість управлінських рішень.

Прогнозування ризиків є ще однією перевагою платформи “KADRIS”. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволить моделювати сценарії розвитку ринку праці, прогнозувати вплив економічних і соціальних змін, а також розробляти рекомендації для мінімізації негативних наслідків. Вказане допоможе запобігти масовому безробіттю, забезпечити стабільність трудових відносин та адаптувати кадрову політику до глобальних викликів.

Таким чином, реалізація системи “KADRIS” стане інструментом для створення сучасної, адаптивної та ефективної системи управління кадровою безпекою, яка відповідатиме потребам економіки, суспільства та держави в умовах динамічних змін. Для реалізації запропонованих рішень у сфері вдосконалення інформаційного механізму кадрової безпеки розроблено інтегровану систему “KADRIS”. Вона поєднує ключові модулі, учасників та їхні функції, створюючи динамічну структуру для моніторингу, прогнозування та управління ризиками на ринку праці. На рис. 3.5 представлено структуру системи “KADRIS”, яка ілюструє взаємодію між усіма елементами, їхню координацію та спрямованість на досягнення стратегічних завдань.

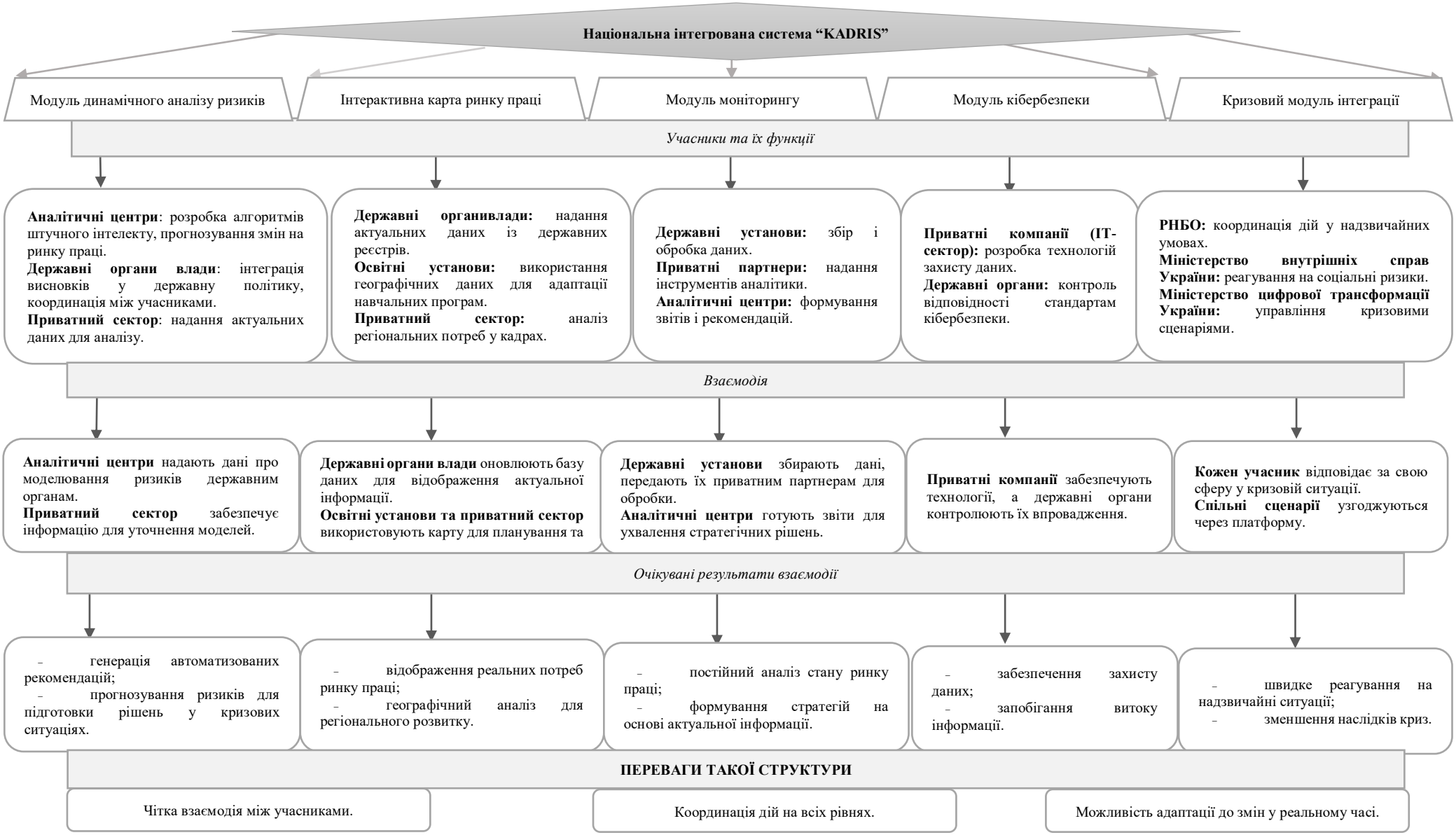

Рис. 3.5. Структура та взаємодія системи “KADRIS” у забезпеченні кадрової безпеки, *авторська розробка.*

Враховуючи вказане, слід вважати, що система “KADRIS” стане ключовим інструментом вдосконалення інформаційного механізму, створюючи умови для забезпечення кадрової безпеки в умовах динамічних змін. Її впровадження дозволить оптимізувати процеси управління трудовими ресурсами через інтеграцію сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані модулі аналізу та прогнозування. Завдяки цьому державні органи, приватний сектор, освітні установи та аналітичні центри зможуть діяти узгоджено, формуючи єдину стратегію реагування на виклики. Платформа також забезпечить прозорість і оперативність у прийнятті рішень, дозволяючи своєчасно ідентифікувати ризики на ринку праці та впроваджувати превентивні заходи. Інтерактивна карта ринку праці та динамічний аналіз ризиків сприятимуть підвищенню адаптивності кадрової політики, а модуль кібербезпеки гарантуватиме надійний захист даних, що є критично важливим у сучасних умовах. Таким чином, “KADRIS” стане не лише інноваційним підходом до інформаційного забезпечення, а й важливим чинником зміцнення економічного потенціалу країни.

Фінансовий механізм відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки, адже саме він сприяє стійкості трудових відносин, оперативному реагуванню на виклики ринку праці та ефективній реалізації стратегічних програм. Як зазначає А. Колеватова, цей механізм виконує функцію ресурсу-координатора, що спрямовує ресурси на підготовку, перепідготовку кадрів та адаптацію ринку праці до сучасних умов [83]. Крім того, фінансовий механізм має вирішальне значення для зменшення регіональних диспропорцій у фінансуванні, забезпечуючи стабільність соціальних відносин.

Науковці, зокрема Т. Власенко, наголошують на важливості багаторівневого фінансування, яке поєднує державні, приватні та міжнародні ресурси. Зазначене дозволяє враховувати як регіональні потреби, так і глобальні тренди, включаючи цифровізацію та автоматизацію ринку праці [30]. У свою чергу, І. Козленко акцентує на необхідності створення цільових програм, які забезпечуватимуть

ефективне спрямування коштів на стратегічно важливі ініціативи, такі як розвиток нових галузей або підтримка інноваційних проєктів [82].

Серед основних проблем фінансування кадрової політики в Україні можна виділити нерівномірність розподілу коштів між регіонами, обмеженість державного бюджету та недостатню участь приватного сектору й міжнародних донорів. Як зазначають Ю. Воржакова та К. Поліщук, нераціональне використання ресурсів та відсутність системи моніторингу ефективності витрат знижують загальний потенціал кадрової політики [33]. Вказане створює значні бар'єри для розвитку локальних ринків праці та впровадження інноваційних підходів. Таким чином, фінансовий механізм кадрової безпеки потребує вдосконалення, що включає розробку ефективних цільових програм, інтеграцію приватних інвестицій та міжнародного фінансування, а також створення системи моніторингу для забезпечення прозорості витрат і стратегічного планування.

Створення Національного фонду кадрової безпеки (далі − НФКБ) є інноваційним підходом до вдосконалення фінансового механізму у сфері кадрової безпеки. Фонд має стати ключовою інституцією, яка об'єднує зусилля державних органів, приватного сектору та міжнародних донорів для забезпечення стійкості трудових відносин і розвитку людського капіталу. Основні функції НФКБ передбачають:

- розробка цільових програм фінансування − фонд буде відповідати за створення та впровадження цільових програм, спрямованих на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Зокрема, увага приділятиметься програмам, орієнтованим на галузі з високим рівнем ризиків через кризові умови чи технологічні зміни;
- оптимізація розподілу ресурсів − на основі даних про потреби ринку праці, зібраних за допомогою сучасних інформаційних платформ, Фонд зможе ефективно розподіляти фінансові ресурси між регіонами. Використання

автоматизованих алгоритмів дозволить мінімізувати людський фактор і забезпечити прозорість розподілу;

- залучення міжнародних ресурсів − фонд стане платформою для інтеграції міжнародних грантів і донорських програм, спрямованих на підтримку кадрової безпеки. Його діяльність включатиме створення звітності, яка відповідатиме міжнародним стандартам, що підвищить довіру іноземних партнерів.

До інноваційних компонентів НФКБ, слід віднести:

- модуль фінансового прогнозування − фонд використовуватиме сучасні аналітичні інструменти для прогнозування витрат і визначення пріоритетних напрямів фінансування;
- модуль оцінки ефективності − на основі даних про реалізацію програм буде проводитися аналіз ефективності витрат, що дозволить своєчасно вносити корективи до фінансових стратегій;
- модуль міжнародного співробітництва − цей компонент забезпечить інтеграцію з міжнародними організаціями, сприяючи залученню грантів і спільному фінансуванню стратегічних ініціатив.

Реалізація концепції НФКБ дозволить подолати існуючі проблеми у фінансуванні кадрової безпеки, забезпечуючи стабільність ринку праці, прозорість фінансових потоків і ефективне використання ресурсів. Для забезпечення ефективної діяльності Національного фонду кадрової безпеки пропонується створення цифрової платформи “KADRO-FIN”, яка стане інструментом для управління фінансовими потоками, моніторингу реалізації програм та прогнозування витрат. Її функціонал спрямований на автоматизацію фінансових процесів, підвищення прозорості розподілу ресурсів і інтеграцію міжнародних донорських ініціатив. До основних компонентів “KADRO-FIN”, варто віднести:

- *модуль розподілу ресурсів* − цей модуль забезпечує: аналіз регіональних потреб у фінансуванні, що базується на актуальних даних ринку праці, таких як рівень зайнятості, потреби у перепідготовці та кадрові дефіцити; розподіл коштів з

урахуванням економічної та соціальної значущості регіонів, що дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на вирішення ключових проблем.

- *моніторинг ефективності* − функціонал цього модуля включає: автоматичний збір даних про реалізацію програм, які фінансуються через НФКБ, з використанням інтегрованих аналітичних інструментів; генерацію звітів для представлення результатів перед державними органами, міжнародними партнерами та громадськістю. Вказане дозволить забезпечити прозорість і підзвітність у використанні ресурсів.
- *інтеграція з міжнародними донорами* − платформа "KADRO-FIN" стане важливим інструментом для роботи з міжнародними партнерами завдяки: автоматизації процесів залучення грантів та інвестицій, що мінімізує адміністративні витрати; механізму контролю за цільовим використанням міжнародної допомоги, відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.
- *фінансовий прогнозатор* − даний компонент використовуватиме штучний інтелект для: моделювання сценаріїв витрат, що враховують економічні ризики, соціальні виклики та інноваційні можливості; оцінки фінансових ризиків і розробки планів для їх мінімізації, що дозволить завчасно реагувати на можливі кризові ситуації.

Реалізація платформи "KADRO-FIN" дозволить: забезпечити прозорість у розподілі фінансових ресурсів, що підвищить довіру учасників ринку праці та міжнародних донорів; прискорити процеси прийняття управлінських рішень завдяки автоматизації фінансових операцій і прогнозуванню; оптимізувати витрати, спрямовані на кадрову безпеку, забезпечуючи їх раціональне використання; інтегрувати національну систему фінансування кадрової безпеки до глобального ринку праці через співпрацю з міжнародними організаціями. Створення "KADRO-FIN" стане основою для якісного вдосконалення фінансового механізму, спрямованого на підвищення кадрової стійкості країни в умовах динамічних змін.

Варто зазначити, що державні органи відіграватимуть ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування Національного фонду кадрової безпеки, який пропонується до створення. Їхні функції будуть спрямовані на контроль за розподілом фінансових ресурсів, розробку та реалізацію цільових програм, а також інтеграцію отриманих даних у загальнодержавну стратегію кадрової безпеки. Зокрема, Міністерство економіки України та Міністерство цифрової трансформації України забезпечуватимуть формування стратегічних пріоритетів, використовуючи фінансові звіти платформи "KADRO-FIN" для ухвалення обґрунтованих рішень.

Приватний сектор стане активним партнером у функціонуванні НФКБ, забезпечуючи фінансову підтримку та взаємодію з іншими учасниками системи. Бізнес-компанії та асоціації роботодавців інвестуватимуть у програми професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також сприятимуть залученню грантів від міжнародних донорів. Завдяки цій співпраці будуть враховані реальні потреби ринку праці, що дозволить забезпечити інтеграцію сучасних фінансових підходів до управління трудовими ресурсами.

Міжнародні організації, які планується залучити до співпраці, матимуть вирішальне значення у забезпеченні фінансової підтримки. Вони надаватимуть гранти та технічну допомогу для реалізації інноваційних програм у сфері кадрової безпеки, а також здійснюватимуть моніторинг цільового використання виділених коштів. Вказане дозволить підвищити прозорість фінансових процесів і забезпечити довіру до системи з боку міжнародної спільноти. Аналітичні центри та науково-дослідні установи стануть основою для прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із фінансовим управлінням у сфері кадрової безпеки. Вони здійснюватимуть оцінку ефективності витрат, що дозволить виявити найефективніші напрями використання ресурсів. Окрім того, їхня діяльність буде спрямована на розробку рекомендацій для оптимізації фінансових потоків із врахуванням сучасних тенденцій і потреб ринку праці. Так, запропонована модель функціонування НФКБ об'єднає зусилля державних органів, приватного сектору, міжнародних партнерів та аналітичних

установ, створюючи ефективну та прозору систему управління фінансовими потоками у сфері кадрової безпеки. Слід далі, звернути увагу на структурну організацію запропонованого Національного фонду кадрової безпеки, яка представлена на рис. 3.6.

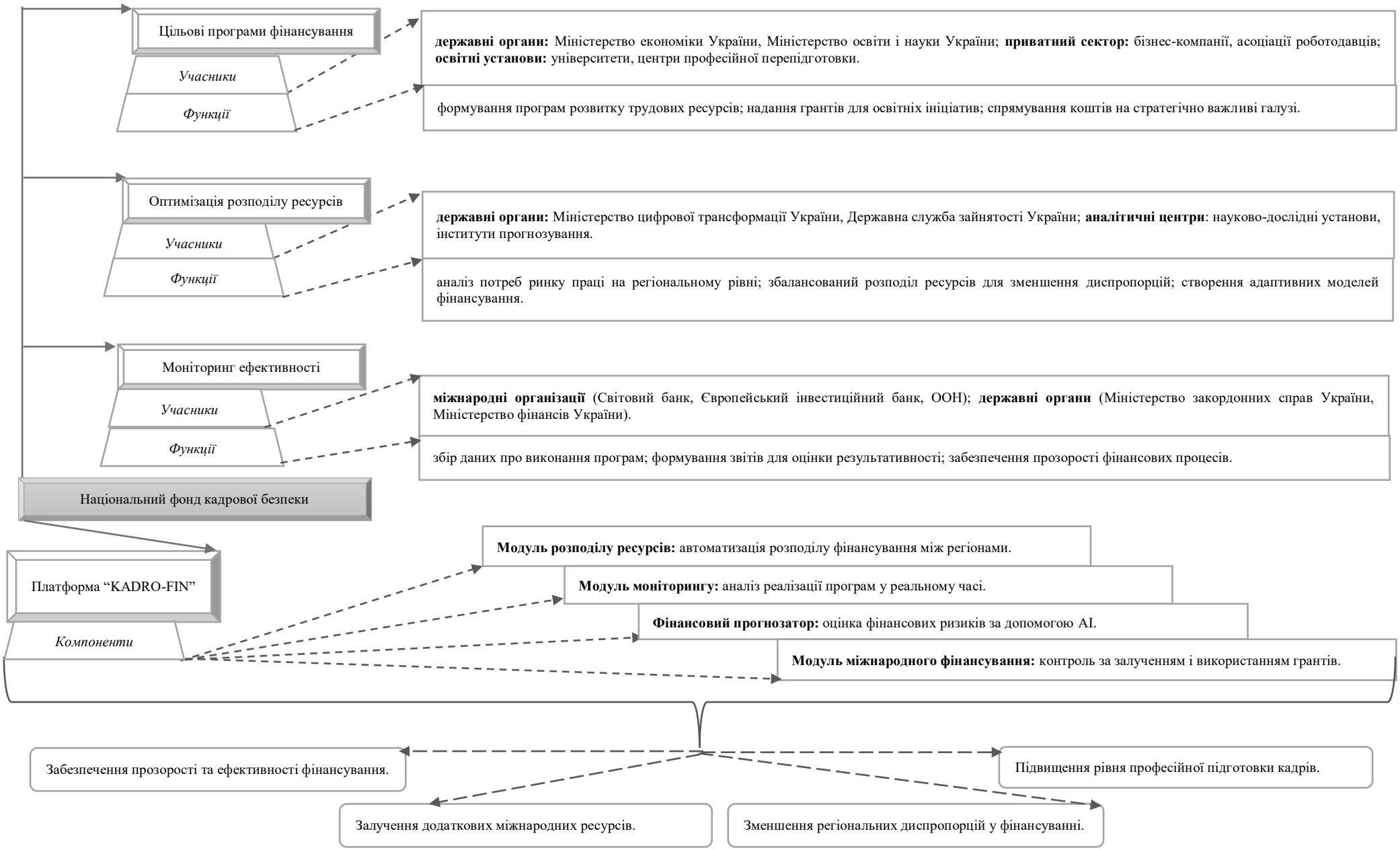

Рис. 3.6. Структура та функціональні компоненти Національного фонду кадрової безпеки, *розробка автора.*

У цілому, реалізація Національного фонду кадрової безпеки разом із цифровою платформою “KADRO-FIN” створить основу для рівномірного розподілу фінансових ресурсів між регіонами, забезпечуючи збалансований розвиток ринку праці в усіх областях України. Використання автоматизованих алгоритмів дозволить адаптувати фінансування до актуальних потреб ринку праці, що сприятиме скороченню диспропорцій у доступі до професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Завдяки інтеграції міжнародних донорів та партнерів у фінансування стратегічних програм, система отримає додаткові можливості для впровадження інноваційних ініціатив. Вказане дозволить не лише розширити перелік доступних послуг і програм, а й підвищити їхню якість за рахунок залучення передового досвіду та ресурсів. Крім того, чіткі механізми контролю забезпечать цільове використання міжнародної допомоги, що зміцнить довіру донорів і сприятиме подальшій співпраці.

Автоматизація процесів управління фінансовими потоками сприятиме прозорості та оперативності ухвалення рішень, зменшуючи ризики корупції та неефективного використання ресурсів. Модуль моніторингу та прогнозування, інтегрований у платформу, дозволить не лише виявляти фінансові ризики на ранніх етапах, але й розробляти превентивні заходи для їхньої мінімізації. Такий підхід значно підвищить загальну ефективність фінансового механізму кадрової безпеки. Загалом, створення НФКБ та платформи “KADRO-FIN” стане важливим кроком у вдосконаленні фінансового механізму державного управління. Вказане сприятиме не лише забезпеченню кадрової безпеки, але й зміцненню економічної стабільності країни шляхом підвищення якості трудових відносин, підтримки інновацій та стабілізації ринку праці.

Підбиваючи підсумки, вдосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки є критично важливим завданням для забезпечення стійкості трудових відносин, адаптації ринку праці до сучасних викликів та зміцнення економічного потенціалу країни. Запропоновані заходи, зокрема впровадження

координаційної платформи, інтегрованої системи “KADRIS” та Національного фонду кадрової безпеки з цифровою платформою “KADRO-FIN”, створюють інноваційну базу для побудови ефективної, прозорої та адаптивної системи управління кадровими ресурсами. Очікувані результати реалізації запропонованих механізмів включають зменшення регіональних диспропорцій у фінансуванні, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, прискорення ухвалення управлінських рішень і мінімізацію соціально-економічних ризиків у кризових умовах. Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект і цифрові інструменти аналізу даних, сприятиме прогнозуванню ризиків і створенню умов для стійкого розвитку ринку праці. У майбутньому дослідження мають бути зосереджені на підвищенні ефективності впроваджених інструментів, оптимізації їхньої взаємодії з іншими елементами системи державного управління та адаптації міжнародного досвіду до національних потреб. Практичні кроки включають створення пілотних проєктів, залучення приватного сектору та міжнародних організацій до їх реалізації, а також удосконалення нормативно-правової бази, що регулює кадрову політику.

Висновки до третього розділу

1. Запропоновано конкретні напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки, що сприяють створенню стійкої та ефективної системи трудових відносин. Особлива увага приділена законодавчому визначенню поняття “кадрова безпека,” адаптації правових норм до сучасних викликів, пов’язаних із цифровізацією, глобалізацією та воєнним станом. Також наголошено на необхідності гармонізації національної правової бази з міжнародними стандартами, зокрема рекомендаціями Міжнародної організації праці. Запровадження професійної сертифікації працівників на основі міжнародних

стандартів, створення механізмів моніторингу кадрової безпеки та багатосторонньої співпраці між державою, роботодавцями та освітніми інституціями є важливими складовими запропонованих змін. Комплексний підхід до реалізації цих заходів дозволить посилити соціальний захист працівників, підвищити їх конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечити стабільність трудових відносин в умовах сучасних викликів.

2. Сформовано концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки України, спрямовані на забезпечення стійкості трудових відносин, адаптацію до сучасних викликів та зміцнення економічного потенціалу країни. Основні елементи цих засад, такі як інформаційно-цифровий континуум кадрової безпеки, система кадрового резерву та впровадження соціального аудиту, утворюють цілісний підхід до управління трудовими ресурсами. Вони враховують сучасні тенденції глобалізації, цифровізації та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечуючи прозорість і динамічність трудових відносин. Упровадження динамічної системи індикаторів успішності дозволить моніторити ефективність реалізації заходів і вчасно коригувати їх відповідно до змінних умов. Зазначений підхід сприятиме зміцненню соціальної стабільності, підвищенню конкурентоспроможності робочої сили та забезпеченню довгострокового економічного розвитку України, створюючи фундамент для інтеграції у світову економічну спільноту.

3. Запропоновано цілісний підхід до удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні, спрямований на забезпечення адаптивності ринку праці, стабільності трудових відносин та зменшення соціально-економічних ризиків у періоди криз. Ключовими складовими цього підходу є створення координаційної платформи, інтеграція сучасної інформаційної системи “KADRIS” та запровадження Національного фонду кадрової безпеки як інноваційного інструменту фінансової підтримки. Очікується, що реалізація запропонованих рішень забезпечить ефективне управління

фінансовими потоками, підвищить прозорість процесів, оптимізує моніторинг та аналіз ризиків на ринку праці. Удосконалені механізми створять умови для оперативного ухвалення рішень, посилення конкурентоспроможності працівників та зміцнення кадрового потенціалу країни, сприяючи її стійкому соціально-економічному розвитку.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукової задачі, яка полягає у теоретичному аналізі механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні та розробленні рекомендацій щодо їх удосконалення шляхом інтеграції цифрових технологій, посилення соціальної підтримки працівників, впровадження прозорих процедур управління, адаптованих до сучасних викликів і національних умов.

Одержані в процесі дослідження результати дають підстави зробити такі висновки.

1. Визначено поняття та сутність кадрової безпеки в наукових дослідженнях, з метою формування цілісного уявлення про її значення для стабільності та ефективності функціонування країни. Встановлено, що кадрова безпека є комплексним процесом, який охоплює різні аспекти управління трудовими ресурсами та спрямований на захист громадян і трудового потенціалу держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Даний підхід дозволяє забезпечити сталість трудового потенціалу країни, сприяти довготривалій лояльності громадян до державних інституцій і підтримувати високий рівень продуктивності в умовах мінливого економічного середовища. Зокрема, у процесі дослідження було виявлено, що соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний аспекти кадрової безпеки є ключовими складовими, які доповнюють один одного, створюючи цілісну систему захисту людських ресурсів держави. Кожен із цих аспектів виконує унікальну функцію: від підтримки позитивного соціального клімату та запобігання витоку інформації до дотримання правових норм і забезпечення економічної стабільності. Окреслене забезпечує країні стійкість до ризиків, що можуть виникнути через кадрові загрози. Загалом, кадрова безпека слугує не лише інструментом захисту, але й стратегічним елементом управління на національному рівні. Її інтеграція в загальну систему державного

управління дозволяє ефективно керувати ризиками, забезпечувати конкурентоспроможність на міжнародній арені та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі, сприяючи стабільному розвитку країни.

2. Розглянуто роль і складові кадрової безпеки у забезпеченні ефективності державного управління, з метою визначення ключових чинників, що сприяють стійкості та стабільності функціонування органів державної влади. З'ясовано, що кадрова безпека є багатовимірним явищем, яке охоплює соціально-психологічний, економічний, інформаційний та юридичний аспекти, кожен з яких відіграє важливу роль у збереженні професійного потенціалу, запобіганні кадровим ризикам та забезпеченні високого рівня довіри до державних органів. Встановлено, що комплексний підхід до кадрової безпеки дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, підтримувати мотивацію, професійний розвиток і лояльність працівників, а також сприяє створенню умов для стабільного виконання функцій держави. Інтеграція кадрової безпеки у стратегічне планування державного управління є необхідною передумовою для підвищення його ефективності та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

3. Досліджено механізми державного управління у сфері кадрової безпеки з метою оцінки їх ефективності та впливу на стабільність кадрового складу в органах державної влади України. В ході дослідження з'ясовано, що забезпечення кадрової безпеки є комплексним процесом, який потребує взаємодії різних механізмів: нормативного, фінансового, соціального, інституційного, організаційного, інформаційного та політичного. Кожен із них виконує унікальну функцію, створюючи стійку систему управління кадрами, адаптовану до сучасних викликів і потреб. Нормативний механізм формує правові рамки та стандарти кадрової політики, забезпечуючи дотримання етичних норм і прозорості. Фінансовий механізм спрямований на забезпечення ресурсів для утримання та розвитку кадрового потенціалу через реалізацію програм мотивації й підтримки. Соціальний механізм включає заходи з навчання, професійного розвитку та створення

сприятливого клімату на робочих місцях. Інституційний і організаційний механізми забезпечують координацію дій між різними рівнями влади та вдосконалення управлінських структур, що сприяє гнучкості та ефективності кадрової політики. Інформаційний механізм дозволяє інтегрувати цифрові технології для моніторингу та аналізу кадрових процесів, а політичний механізм визначає стратегічні напрямки розвитку, спрямовані на зміцнення стабільності кадрового складу навіть в умовах політичної нестабільності. В цілому, реалізація комплексного підходу до управління кадровою безпекою забезпечує стабільність, професійність і конкурентоспроможність державного сектору, що є основою для ефективного функціонування органів державної влади України.

4. Узагальнено нормативно-правову базу кадрової безпеки для виявлення її сильних сторін та визначення шляхів удосконалення. Встановлено, що основними елементами нормативної бази є Кодекс законів про працю України, Закони “Про зайнятість населення,” “Про оплату праці,” “Про охорону праці,” “Про запобігання корупції,” “Про державну службу,” а також підзаконні акти, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю,” Постанова “Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних” та Постанова “Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів.” Водночас виявлено прогалини, зокрема відсутність єдиного визначення поняття “кадрова безпека,” недостатню інтеграцію міжнародних стандартів, недосконале регулювання дистанційної роботи, захисту персональних даних та викликів цифровізації. Окремим викликом, спричиненим повномасштабним вторгненням, є необхідність адаптації трудового законодавства до умов воєнного стану, забезпечення прав мобілізованих працівників, підтримка внутрішньо переміщених осіб та захист працівників, які працюють у зоні бойових дій. Усі вказані аспекти потребують розробки сучасних механізмів удосконалення правового регулювання.

5. Здійснено комплексний аналіз проблем та викликів реалізації кадрової безпеки в Україні з метою визначення заходів для забезпечення стабільності кадрових ресурсів у кризових умовах. Аналіз показав, що основними факторами, які перешкоджають стабільності кадрового потенціалу, є високий рівень плинності кадрів, викликаний політичною та економічною нестабільністю, а також відтік кваліфікованих спеціалістів через низьку мотивацію та недостатні фінансові стимули. Війна та економічна криза загострили ці проблеми, створюючи додаткові труднощі для утримання кадрів у державному секторі. Крім того, недостатня професійна підготовка кадрів, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, а також відсутність чіткої стратегії управління ризиками, ще більше ускладнюють ситуацію. Багато працівників не готові до швидкого реагування на кризові виклики через недостатню підготовку до роботи в умовах стресу та обмежених ресурсів. Відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками в державному секторі також обмежує здатність оперативно вирішувати кадрові питання, що виникають у ситуаціях криз, тим самим підриваючи ефективність роботи державних установ. Крім того, постійні відключення електроенергії та інші інфраструктурні проблеми, спричинені війною, ще більше погіршують ситуацію. Часткове або повне припинення постачання енергоресурсів, що спостерігається в багатьох регіонах, змушує людей переїжджати до більш безпечних територій або за кордон, що посилює дефіцит кваліфікованих кадрів у державному секторі. Вказане також додає додаткових труднощів для місцевих органів влади, які стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових умов роботи та пошуку резервних можливостей для забезпечення безперервної роботи своїх установ.

6. Вивчено зарубіжний досвід механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки для розробки комплексних підходів, що сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу, забезпеченню соціальної підтримки працівників і адаптації до сучасних викликів в Україні. Встановлено, що держави з високим рівнем кадрової безпеки інтегрують цифрові технології, впроваджують інноваційні

програми професійного розвитку та створюють умови для соціального захисту кадрів, доповнені прозорими механізмами управління для мінімізації корупційних ризиків. Такі підходи сприяють стабільності державного управління, посиленню довіри громадян до державних установ та формуванню стійкості до кризових ситуацій. Аналіз досвіду країн Західної Європи підкреслює значення соціальних програм і прозорих процедур відбору, які забезпечують мотивацію працівників та збереження кадрового резерву. Північна Європа демонструє ефективність цифровізації процесів управління кадрами, впровадження гнучких умов роботи та підтримку емоційного благополуччя службовців. У Північній Америці ключовими елементами є програми кібербезпеки та розвитку лідерських компетентностей, що підвищує здатність державного апарату реагувати на зовнішні загрози. Досвід Центральної та Східної Європи показує успішну інтеграцію сучасних технологій із соціальними ініціативами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін. Азіатський підхід вирізняється поєднанням традиційних цінностей із сучасними інструментами управління, акцентуючи на централізації, довгостроковому розвитку кадрів та використанні інновацій для підвищення ефективності.

Для України доцільно врахувати досвід різних регіонів, зокрема: впровадження цифрових платформ для автоматизації кадрових процесів і моніторингу ефективності; розробку національних програм професійного розвитку, орієнтованих на роботу в кризових умовах та швидку адаптацію до змін; удосконалення системи соціального захисту, включаючи бонуси, пенсійні програми, страхування та підтримку емоційного благополуччя; підвищення рівня прозорості та підзвітності кадрових процедур через антикорупційні заходи та інтеграцію міжнародних стандартів; інвестиції у кібербезпеку для захисту інформаційних систем державного сектору. Адаптація цих підходів з урахуванням українських реалій сприятиме створенню більш стійкої та ефективної системи кадрової безпеки, здатної підтримувати стабільність державного апарату і підвищувати довіру громадян до державних інституцій навіть у складних умовах.

7. Надано пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового механізму державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки з метою створення стійкої, прозорої та ефективної системи трудових відносин, що відповідає сучасним викликам та міжнародним стандартам. Зокрема, обґрунтовано необхідність законодавчого визначення поняття "кадрова безпека", що стане фундаментальною основою для формування єдиної державної політики у цій сфері. Запропоновано адаптацію національного законодавства до сучасних реалій цифровізації, глобалізації та умов воєнного стану, що передбачає вдосконалення норм щодо дистанційної роботи, захисту персональних даних та використання інноваційних технологій у кадровій сфері. Особливу увагу приділено гармонізації української правової бази з рекомендаціями Міжнародної організації праці та запровадженню національних стандартів професійної сертифікації працівників. Вказане сприятиме підвищенню рівня кваліфікації кадрів, зниженню трудової міграції та посиленню конкурентоспроможності української робочої сили на міжнародному ринку праці. Впровадження механізмів професійної сертифікації, незалежних центрів оцінювання та освітніх програм забезпечить якісну підготовку працівників відповідно до міжнародних вимог. Загалом, запропоновані заходи відображають системний та інноваційний підхід до вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки. Комплексна реалізація цих ініціатив дозволить зміцнити соціальну стабільність, посилити захист трудових прав та створити ефективну модель кадрової політики, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме стійкому розвитку економіки України.

8. Сформовано концептуальні засади державного управління у сфері кадрової безпеки України, спрямовані на забезпечення стійкості трудових відносин, адаптацію до сучасних викликів та зміцнення економічного потенціалу країни. Основні елементи цих засад, такі як інформаційно-цифровий континуум кадрової безпеки, система кадрового резерву та впровадження соціального аудиту, утворюють цілісний підхід до управління трудовими ресурсами. Вони враховують

сучасні тенденції глобалізації, цифровізації та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечуючи прозорість і динамічність трудових відносин. Упровадження динамічної системи індикаторів успішності дозволить моніторити ефективність реалізації заходів і вчасно коригувати їх відповідно до змінних умов. Зазначений підхід сприятиме зміцненню соціальної стабільності, підвищенню конкурентоспроможності робочої сили та забезпеченню довгострокового економічного розвитку України, створюючи фундамент для інтеграції у світову економічну спільноту.

9. Запропоновано комплексні заходи щодо удосконалення механізмів державного управління у сфері кадрової безпеки в Україні з метою забезпечення адаптивності ринку праці, стійкості трудових відносин та мінімізації соціально-економічних ризиків у кризових умовах. В основі цих заходів лежить розробка інноваційних рішень, таких як створення координаційної платформи державного управління кадровою безпекою, інтеграція інформаційної системи “KADRIS” та впровадження Національного фонду кадрової безпеки. Застосування запропонованих механізмів дозволить оптимізувати розподіл фінансових ресурсів, забезпечити прозорість і контроль у сфері кадрової безпеки, а також підвищити ефективність моніторингу й прогнозування ризиків на ринку праці. Крім того, удосконалені механізми сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності працівників, залученню міжнародних партнерів до фінансування стратегічних програм і формуванню гнучкої системи управління, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22. 2020. с. 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/122/117

2. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічна безпека*. Вип. № 2. 2016. С. 376-380. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/77.pdf

3. Амро А. Проблеми розвитку системи національної безпеки України. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Вип. № 3. 2019. с. 15.

4. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки.* Вип. № 4 (46), 2020. С. 126-133. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-126_133.pdf

5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство.* Вип. № 43. 2022. с. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658

6. Артем'єв О. С. Узагальнення класифікації та теоретичних підходів до визначення поняття механізм державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* Вип. № 1. 2019. с. 15. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/2/8.pdf

7. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка:* Науково-виробничий журнал. Вип. № 56. 2015. С. 138-142. URL:

https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3333f417-0cc8-4362-ad6b-b55e4d698dbd/content

8. Банчук-Петросова О. В. Особливості сучасної кадрової політики сектора безпеки і оборони України. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. № 15. 2013. С. 129-132. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2013/31.pdf

9. Безтелесна Л. І., Пивоварчук Л. В. Інституційне забезпечення реалізації соціальних гарантій держави : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 196 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/6149/1/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf

10. Бєлоусов В. Д. Критерії ефективності соціальної політикияк гарантії соціальної безпеки України. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Вип. № 6, 2023. С. 31-35. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/507/456

11. Бєлоусов В. Д. Проблемні питання кадрової політики в системі забезпечення соціальної безпеки держави. Юридичний науковий електронний журнал. Вип. № 1. 2024. С. 234-237. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2024/53.pdf

12. Білик Я. Публічне управління в умовах демократичних змін в україні. Таврійський науковий вісник. *Серія: Публічне управління та адміністрування*. Вип. № (3), 2022. С. 3-7. URL: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.1

13. Білинська М. М., Сороко В. М., Чмига В. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 52 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1516_39726686.pdf

14. Білокудря А. В. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. Вип. № 67. 2024. с. 10.

15. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. Вип. № (25), 2022. С. 33-40. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/538/524

16. Близько 1,5% українців виїхали та не повернулися у 2024 році. *Опендатобот 14 червня 2024.* URL: https://opendatabot.ua/analytics/emigration-trend-2024-4

17. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* Том 16. № 3 (37). 2017. С. 175-187. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/123714/118323

18. Дзьобань О.П**.** Інформаційно-цифровий континуум як соціокультурний феномен: до проблеми концептуалізації. Інформація і право. 2024. № 2(49). С. 62–74. DOI: https://doi.org/10.37750/2616-6798.2024.2(49).306137.

19. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Серія: Публічне управління і адміністрування.* Вип. № 2 (76). 2022. С. 30-35. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf

20. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". *Серія: "Економічні науки".* Вип. № 10. 2023. с. 32. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/10/9165

21. Буглак Ю. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. Вип. № 11. 2018. С. 70–75. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/15.pdf

22. Булгаков Р. В., Стоянова-Коваль С. С., Захаров А. А. Інтеграція кадрової політики в систему національної безпеки та оборони. *Актуальні проблеми у сфері*

публічного управління. Вип. № 35. 2023. С. 92-95. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/17.pdf

23. Бурда І. Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. *Ефективна економіка*. Вип. № 10. 2011. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=743

24. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. Наукові записки УАД. 2012. № 3 (40). С. 88-95. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/3-40/16.pdf

25. Бурик З. М. Зміцнення кадрової безпекив органах влади в Україні. *Ефективність державного управління*. Вип. № 2 (63). Ч. 1. 2020. С. 104-115. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/90/87

26. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. Вип. № 2(69). 2020. С. 191-200.

27. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* Вип. № 2, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5457

28. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації. *Економіка*. Вип. № 104. 2024. С. 61-73. URL: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/7.pdf

29. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. № 2(11) 2024. С. 66-69. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/339/326

30. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Вип. № 3. 2019. С. 25-32. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3639/1/6.pdf

31. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: Вибр. наук. праці. К.: НІСД, 2016. 528 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/Vlasuk-fin-99d56.pdf

32. Водолажська Т. Сутність поняття "Кадрова політика підприємства". Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. *Серія "Економіка транспортного комплексу"*. Вип. № 24. 2014. С. 55-64. URL: http://etk-journal.khadi.kharkov.ua/uploads/media/24_4.pdf

33. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Economics: time realities.* Вип. №3(67), 2023. С. 21-30. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf

34. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 231 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3324/1/%d0%9c%d0%9e%d0%9d%d0%9e%d0%93%d0%a0%d0%90%d0%a4%d0%86%d0%af_%d0%92%d0%be%d1%80%d0%be%d0%bd%d0%ba%d0%b0%20%d0%9e.%d0%97..pdf

35. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. № 28. 2021. с. 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571

36. Всеукраїнська програма метнального здоровя: *HowAreU*. URL: https://howareu.com/

37. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки.* Вип. № 4. 2016. С. 107-113. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-107_113.pdf

38. Галушка В. Ю. Проблеми кадрової політики у збройних силах України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління.* Том 32 (71). Вип. № 5 2021. С. 58-62. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/12.pdf.

39. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Вип. № 4. 2022. С. 44-49. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/274402/269536

40. Геворкян А. Ю. Механізми державного управління та регулювання у сфері інформаційної політики як фактор зміцнення економічної безпеки території. *Право та державне управління.* Вип. № 2. 2021. С. 98-105. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/17.pdf

41. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. № 35. 2020. с. 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062.

42. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. Вип. № 1(2), 2013. С. 48-54. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/529/637

43. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. С. 46-54. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/970/945

44. Гордієнко Є. П. Інституційне забезпечення реалізації державної політики соціального захисту учасників бойових дій. *Актуальні проблеми державного управління.* Вип. № 2(58). 2020. С. 231-239.

45. Горник В. Г., Кравченко С. О. Механізми забезпечення інформаційної безпеки підприємницької діяльності як складника інформаційної безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління.* Том 31 (70). Вип. № 2. 2020. С. 206-212. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/36.pdf

46. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Вип. № 42. 2022. с. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586

47. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління.* Том 9 № 1. 2021. С. 50-54. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/851/828

48. Даміров Н. Дослідження питання реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. *Наукові перспективи*. Вип. № 10 (28). 2022. С. 40-49. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2769/2782

49. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. № 17, ч. 1. 2018. С. 95-99. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/23.pdf

50. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://scpc.gov.ua/uk

51. Державна служба України з питань праці. Офіційний веб-сайт. URL: https://dsp.gov.ua/

52. Деякі питання здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року, № 823. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/823-2019-%D0%BF#Text

53. Довгань В., Арзянцева Д., Захаркевич Н. Сутність та структура кадрової безпеки органів Державної прикордонної служби України. Вісн. Нац. акад. Державної прикордонної служби України. *Сер. "Державне управління".* Вип. № 1. 2019. с. 14. URL: https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/6a819932-0a4b-4654-b3e4-7552ce61cc22/content

54. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2024. 282 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu-19042024-0905.pdf

55. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Вип. № 22. 2018 С. 165-171. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/33.pdf

56. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід.* Вип. № 12. 2017. С. 102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf

57. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Вип. № 2. 2019. С. 10-17. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf

58. Забезпечення національної безпеки за основними напрямами життєдіяльності України: навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. І. В. А. Омельчук, М. П. Стрельбицький, С. Г. Гордієнко та ін.; за заг. ред. А. М. Кислого і М. П. Стрельбицького. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 304 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/kafedra/nacbezpeka/zabezpechennya-nacionalnoi-bezpeki-1.pdf

59. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. № 32. 2021. с. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/841/808

60. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. № 23. 2018. С. 204-209. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf

61. Зачосова Н. В., Замогильна А. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство.* Вип. № 56. 2023. с. 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2999/2919

62. Зачосова Н. В., Козак В. В. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах Bani world та індустрії 4.0. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 3 (40). 2023. С. 35-39. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/7.pdf

63. Зубарєва Г. М. Нормативно-правове підґрунтя регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні. *Економіка і організація управління*. Вип. № 4 (52). 2023. С. 5-14.

64. Зубарєва Г. М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління.* Вип. № 2 (46). 2022. С. 216-227.

65. Іваницька О.М., Якименко К. В. Інституціональні аспекти реформування системи публічного управління в Україні в умовах дії загроз національній безпеці. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Публічне управління та адміністрування.* Том 34 (73). № 6. 2023. С. 78-83. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/13.pdf

66. Іванник В., Бортнік С. Дослідження сутності кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020.* С. 516-517. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19072/1/Ivannyk516-517.pdf

67. Іжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 3. С. 5-10. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/926/918

68. Кавун С. В., Панченко В. А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 31. 2018. С. 53-59. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/31_2018/12.pdf

69. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки.* Вип. № 1 (43), 2020. С. 138-143. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-138_143.pdf

70. Капелюшний С. А. Сутність та значення професійного розвитку молодшого керівного складу у формуванні системи кадрового забезпечення національної гвардії України. *Публічне управління та митне адміністрування*. Вип. № 3 (22). 2019. С. 231-238. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/29.pdf

71. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 2. 2020. с. 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf

72. Карковська В. Я. Оцінювання діяльності державних службовців у процесі забезпечення кадрової безпеки органів державної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління.* Том 31 (70). № 3. 2020. С. 89-93. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/18.pdf

73. Карковська В. Я. Управління знаннями в умовах формування механізмів кадрової безпеки органів державної влади. *Механізми публічного управління*. Вип. № 2 (25). 2020. С. 68-72. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/14.pdf

74. Касич А. О. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. Вип. № 1. 2019. с. 9. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf

75. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. / [редкол. : П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, О. О. Рудаченко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с.

76. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*. Вип. № 2(30). 2024. С. 136–144. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036

77. Кирій С. Л. Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. *Теорія та практика державного управління*. Вип. № 4(67). 2019. С. 170-178.

78. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics.* Вип. №24. 2020. С. 75-80. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/kovalenko_a.pdf

79. Ковальський Д. В. Кадрова безпека в органах публічного управління як елемент забезпечення національної безпеки. *Актуальні питання у сучасній науці.* Вип. № 2(8). 2023. С. 144-156. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/3695/3715

80. Ковальський Д. В. Розробка стратегії кадрової безпеки органу публічного управління. *Наукові перспективи.* Вип. № 1(31). 2023. С. 92-102. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3539/3559

81. Кодекс законів про працю України 10 грудня 1971 року, № 322-08. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

82. Козленко І. А. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства: магістер. кваліфікаційна робота: 073 Менеджмент; Дніпро, 2022. 88 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7648/1/%d0%9a%d0%be%d0%b7%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%86.%d0%90..pdf

83. Колеватова А. В. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* Вип. № 10. 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5186

84. Колодій О. М. Зарубіжний досвід державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. *Наукові інновації та передові технології.* Вип. № 8(36). 2024. С. 140-151. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13752/13818

85. Колодій О. М. Інноваційні механізми державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. *Серія: Публічне управління і адміністрування.* Вип. № 2. 2024. С. 137-142. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/21.pdf

86. Комашенко Т. А. Формування системи підвищення кваліфікації державних службовців у сфері інвестиційної діяльності як елементу інфраструктурного середовища. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* Вип. № 2. 2009. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=19

87. Кондратьєва С. В. Генезис поняття “кадрової безпеки” підприємства. *Економіка: реалії часу*. Вип. № 5. 2015. С. 194-198. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/194.pdf

88. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління,

психології, права. Вип. № 2. 2022. С. 64–69. URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10

89. Коробцова Д.В. Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Аналітичнопорівняльне правознавство*. Вип. № 2. 2022. С. 141-146. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261779/258188

90. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття "механізм державного управління". *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 3. 2009. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56

91. Кравчук О. Особливості політичної безпеки України. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Вип. № 23. 2011. С. 85-89. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25792/15-Kravchuk.pdf?sequence=3

92. Кривицька Н. Ю., Мізик В. В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 82-88. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/13.pdf

93. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. Вип. № 2. 2023. С. 21-33. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf

94. Крук С. І. Організаціний механізм державного управління у сфері забезпечення національної безпеки України. *Серія: Державне управління*. Вип. № 3 (63). 2018. С. 105-108. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566296.pdf

95. Кулінська А. В. Механізм забезпечення національної безпеки України як об'єкт управління цілеспрямованого впливу. EconomicS: time realities. Вип. №1(53), 2021. С. 75-83. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2021/No1/75.pdf

96. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців : виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток:* наук. журн. Вип. № 19. 2023. С. 239-257. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1157/1/%D0%9B%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D.%20%D0%91.%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

97. Лєнь О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*. Вип. № (1 (29). 2022. С. 79-85. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1366/1846

98. Маланчій М. О. Розвиток системи кадрового менеджменту в державній прикордонній службі України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2(45). 2020. С. 196-203.

99. Малюга В.М., Кузьменко М. Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. Вісник Національного університету оборони України. *Питання психології*. Вип. № 5 (63). 2021. С. 70-79. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/246603/244521

100. Манн Р. В., Махно С. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір.* Вип. № 182. 2022. С. 144-148. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1309/1259

101. Маргасова В. Г., Косач І. А., Руденко О. М. Національна безпека в системі інтересів суспільства та держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Публічне управління та адміністрування.* Том 34 (73). Вип. № 1. 2023. С. 180-184. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/32.pdf.

102. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. Вип. № 4, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900

103. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Вип. № 1. 2024. С. 122–126. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21

104. Матвєєва Н., Базецька Г., Славута О. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № (49). 2023. с. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335/2256

105. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. № 29. 2022. С. 45-48. URL: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8

106. Михайленко Д. Г. Проблеми формування та реалізації політичної волі протидіяти корцпції в Україні. Правовий вплив на неправомірну поведінку: актуальні грані : монографія за ред. О. В. Козаченка, Є. Л. Стрельцова; МОН України, НУ "ОЮА", Каф.крим. права та ін. крим.-прав. дисциплін Миколаїв. ін-т. права, ПРЦ НАПрНУ, ГО "Всеукр. Асоціація крим. Права". Миколаїв : Іліон, 2016. С. 207-238. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f345e448-a314-4b85-8fad-cddb5f42c202/content

107. Михайлик А.С. До питання нормативно-правового регулювання захисту персональних даних працівників в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Право*. Вип. 3 72(2). 2022. С. 82-87. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/267386/263270

108. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Кузьма В. І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. *Економіка і*

суспільство. Вип. № 6. 2016. С. 189-196. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf

109. Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

110. Міністерство соціальної політики України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.msp.gov.ua/

111. Міщук Є. В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. Вип. №7. 2020. С. 300-309. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/udoskonalennya-metodologiyi-otsinyuvannya-rivnya-ta-stanu-bezpeki-kadrovih-interesiv-pidpriemstva/viewer

112. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 258 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Khozhylo_I_I.pdf

113. Москалець Д. О. Удосконалення механізму забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства : кваліфікаційна робота рівень вищої освіти другий (магістерський): 073 Менеджмент. Дніпро, 2024. 77 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9641/1/%d0%9c%d0%be%d1%81%d0%ba%d0%b0%d0%bb%d0%b5%d1%86%d1%8c%20%d0%94.%20%d0%9e..pdf

114. Мостова А. Д. Зарубіжний досвід державного регулювання забезпечення продовольчої безпеки. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 26, ч. 2. 2019. С. 7-14. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/3.pdf

115. Мотайло О. В. Ризики та загрози національній безпеці. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Державне управління.* Том 31 (70). Вип. № 5. 2020. С. 116-121. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/23.pdf

116. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 1. 2019. № 1. с. 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

117. Назарова, Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 15. 2010. С. 54-63. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24113/1/%d0%9d%d0%b0%d0%b7%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%93.pdf

118. НБУ прогнозує, що безробіття в Україні поступово знижуватиметься: *Мінфін*. 30 травня 2024 року. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/05/30/128001907/?utm_source=chatgpt.com

119. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка.* Вип. № 1. 2022. с. 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/9.pdf

120. Нянько В., Йолкін А., Яремчук О., Довга А. Інституційне забезпечення кадрової безпеки підприємницьких структур. Development Service Industry Management. Вип. № (1). 2024. С. 268-273. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/139/138

121. Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Вип. №1. 2020. С. 133-140.

122. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–ІваноФранківськ : “ЛілеяНВ”, 2018. 300 с. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%

D1%96%D1%97%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf

123. Основні напрями оптимізації системи соціального захисту в Україні: аналіт. доп. О. О. Кочемировська, О. М. Пищуліна. К. : НІСД, 2012. 88 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-02/Sots_zahust-c0056.pdf

124. Національного агентства України з питань державної служби. Офіційний веб-сайт. URL: https://nads.gov.ua/

125. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. Вип. № 2(46). 2023. С. 203–214. URL: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214

126. Панова О. О. Особливості кадрового забезпечення публічної безпеки в Україні. *Підготовка охоронців правопорядку в Харкові (1917–2017 рр.).* Харків, 2017. С. 226-227. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/25_11_2017/pdf/121.pdf

127. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. *Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування".* Вип. № 3. 2023. С. 143-150.

128. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. *Серія: Економічні науки*. Вип. № 37. 2020. С. 56-61. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/631/620

129. Пілецька С. Т., Мягких І. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. Вип. № 53. 2023. с. 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2640/2558

130. Платформа Дія. Освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua/

131. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості.* Вип. № 4(52). 2010. С. 196-201. URL: http://www.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_34.pdf

132. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні Візії. Вип. № 32. 2024. С. 1-13.

133. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. Вип. № 32. 2024. С. 1-13.

134. Попов С., Стоянова-Коваль С., Сокур Н., Розмазнін А., Єфіменко А. Сучасні підходи та виклики кадрової політики в управлінні сферою оборони України. *Серія: Військові та технічні науки*. № 4(93). 2023. С. 66-75.

135. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. *Підприємництво та управління розвитком соціальноекономічних систем.* Вип. № 2. 2023. С. 223–245. URL: https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252/294284

136. Приходько О. М. Теоретічні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Серія: Державне управління*. Вип. № 3(43). 2013. С. 68-72. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2013/13.pdf

137. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року, № 889-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

138. Про зайнятість населення: Закон України від 05 липня 2012 року, 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17/ed20120705#Text

139. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року, № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

140. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного

агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року №158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text

141. Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2023 року, № 264. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/264-2023-%D0%BF#Text

142. Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року, № 373. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text

143. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року, № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

144. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року, № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text

145. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року, № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

146. Програма ЄС EU4Skills. URL: https://solidarityfund.org.ua/spivpraczya-z-rozvytku/osvita/eu4skills-krashhi-navychky-dlya-suchasnoyi-ukrayiny/

147. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. № (61). 2024. С. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732

148. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія. За наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони Київ, 2018. 475 с. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB11.pdf

149. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О.

Мельник. Т. 1 К.: ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 217 с. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezy0422-t1.pdf

150. Равлінко З. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* Вип. № 2(02). 2022. С. 168-172. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/86/82

151. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 3. 2020. с. 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf

152. Семенченко А. В. Управління кадровою безпекою в контексті соціально-економічного розвитку організації. Проблеми економіки. Вип. № 1. 2013. С. 232-236. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-1_0-pages-232_236.pdf

153. Сергієнко Л. В. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Вип. № 5. 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf

154. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. № 50. 2023. с. 8.

155. Ситник Г. П., Орел М.Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник; за ред. Г. П. Ситника. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 372. с. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/7148e643-1410-42f1-a6b6-f4cf15aeb638.pdf

156. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Вип. № 5. 2022. С. 89-94. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14

157. Сікорський М. М., Мальцев У. В., Логачов Д. О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії “механізми державного управління”. *Публічне управління та адміністрування.* Вип. № 3(78). 2021. С. 162-168. URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/167/232

158. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. Науковий огляд. Вип. № 1. Т. 2. 2014. С. 56-63. URL: https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/96/133

159. Соновька О. О., Казак О. О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. *Проблеми економіки.* Вип. № 3 (37). 2018. С. 144-150. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-144_150.pdf

160. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. № 4. 2018. С. 53-63.

161. Соціально-економічний розвиток і безпека України: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р.) укладач М.І. Копитко. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 186 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7351/1/22_03_2024.pdf

162. Статівка Н. В., Бублій М. П. Напрями забезпечення кадрової безпеки в системі управління персоналом державного підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. Вип. № 3(9). 2023. С. 120-130. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4002/4024

163. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. Вип. № 3-4. 2012. С. 66-70. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48219/19-Strekhova.pdf?sequence=1

164. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрної сфери – запорука продовольчої безпеки країни : матеріали міжнародної

науково-практичної конференції, 26 травня 2022 р., м. Миколаїв. Міністерство освіти і науки України; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 130-132. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14139/1/130-132.pdf

165. Терещенко Д.А. Державне регулювання формування та розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки: теоретичні аспекти. *Теорія та практика державного управління.* Вип. 4. 2019. С. 115-122.

166. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Вип. № 22. 2018. С. 81-84. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25365/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%86..pdf?utm_source=chatgpt.com

167. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: матеріали доп. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 338-341 URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf

168. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників на ринку праці – Мінекономіки 08 листопада 2024 року. URL: https://budport.com.ua/news/29898-ukrajni-ne-vistachaye-45-milyona-pracivnikiv-na-rinku-praci-mineonomiki

169. 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. URL: http://elibrary.collegesnau.com/wp-content/uploads/2022/01/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-

%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC-%D0%94%D0%BD%D1%96%D0%BF%D1%80%D0%BE-2019.pdf

170. Утвенко В. В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки: навч. Посіб. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 248 с. Бібліогр.: с. 239-247. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/syst_soc_zab.pdf

171. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки.* Вип. 2 (55). 2017. С. 133-142. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/15.pdf

172. Хіміч Л., Кубіцький С. Шляхи і методи вдосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики організації. Матеріали конференцій МЦНД, 2023. С. 71-76. URL: https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/673/684

173. Хрущ С. В. Зарубіжний досвід розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, Вип. № (4(10). 2020. С. 208-216. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1773/2202

174. Часник Д. В. Забезпечення прав людини у сфері національної безпеки в умовах протистояння військовій агресії російської федерації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. *Серія економічна. Серія юридична*. Вип. 34. 2022. С. 61-67.

175. Через відключення світла українці масово виїжджають за кордон – Нацбанк прогнозує кадровий дефіцит. *Судово-юридична газета в Україні* 6 листопада 2024. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/315099-iz-za-otklyucheniya-sveta-ukraintsy-massovo-vyezzhayut-za-granitsu-natsbank-prognoziruet-kadrovyy-defitsit

176. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. №

(48). 2023. с. 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136

177. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченюк А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. № 5 (17). 2018. С. 149-151. URL: http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-17-2018/32.pdf

178. Шаповалова А. М., Новаленко Я. В. Ефективність роботи державних інституцій України з початку та під час агресії рф. The 13th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life" (Manchester, July 6-8, 2022). Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 2022. С. 377–384. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/42956/1/INTERNATIONAL-SCIENTIFICINNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-6-8.07.22.pdf#page=377

179. Швед В. В., Чорнокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. № 3 (36). 2022. С. 101-108. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/18.pdf

180. Шира Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. № 7. 2016. С. 531-535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf

181. Шляхетко В. В. Проблеминайму персоналу в умовах війни: нові виклики для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології.*Вип. *№* 5(33). 2024. С. 471-478. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11319/11378

182. Шупрудько Н. В. Сучасна трансформація управління кадровою безпекою підприємства. Приазовський економічний вісник. Вип. № 1(24). 2021. С. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/27.pdf

183. Янишин Р. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. *Collection of Scientific Papers "SCIENTIA"*, (April 26, 2024; Pisa, Italia). С. 40-43.

184. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. Вип. № 11. 2023. с. 9. URL: https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2023/11/9308

185. Яцино О. В. Організаційний механізм державного управління у сфері національної безпеки. *Публічне урядування*. Вип. № (1 (34). 2023. С. 92-99. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2685

186. Abraham H.Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.Harper & Row, 1970.Fayol, Henri. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917, p. 11.

187. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. Human Resours Management Journal. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1748- 8583.12486

188. Armstrong M. A. Handbook of Human Resource Management Practice. London, 2006. 979 p. 10. Baser F., Gokten S. Paths of economic development: A global evidence for the mediating role of human capital. The Journal of International Trade&Economic Development. 2019. № 28 (8). P. 1-23.

189. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Referenceto Education. 3-rd Edition. Chicago. The University of Chicago Press, 1993. 402 p.

190. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G. The Knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. European Management Journal. 1999. № 17 (4). P. 391–402.

191. Borchardt K. European Commission, Directorate-General for Communication. The ABC of EU law. Publications Office, 2018. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2775/953190

192. Chodasová Z. Innovationsin Corporate Governance. Proceedings of International science conference Market Economic Knowledge for Practice. Olomouc. Palacký University in Olomouc. 2008. P. 192–195.

193. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human Resource Management Journal. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483

194. Herzberg F.The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. F.Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.

195. Herzberg F.The Motivation to Work. F.Herzberg, B.Mausner, B.Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.

196. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 19. P. 11–30. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01

197. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 19. P. 11–30. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01

198. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. Human Resource Management Journal. September 4, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468

199. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. Human Resource Management Journal. October 30, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248

200. Lohvynskyi G. V. Limited criminal jurisdiction in international practice. Odesa: Publishing house «Helvetika», 2019. P. 47–49. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a23865fd-a331-4379-bffac4cdd642d81c/content

201. Lohvynskyi G. V. Limited criminal jurisdiction in international practice. Odesa: Publishing house “Helvetika”, 2019. P. 47–49. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a23865fd-a331-4379-bffac4cdd642d81c/content

202. Marshall, Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O.O.Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.

203. Pelinescu E. The Impact of Human Capital on Economic Growth. Procedia Economics and Finance. 2015. № 22. P. 184–190.

204. Schultz T.Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975.

205. Schultz T. W. Investmentin Human Capital. American Economic Review, 1961. № 1 (51). P. 1-17.

206. Semenets-Orlova, I. (2017). Processual aspects of educational changes: empirical findings institutional level. Advanced Education. 1(7). P. 64–67. https:// doi.org/10.20535/2410-8286.82887.

207. Shao S., Yang L. Natural Resource Dependence, Human Capital Accumulation, and Economic Growth: A Combined Explanation for the Resource Curseand the Resource Blessing. Energy Policy. 2014. № 74. P. 632–642.

208. Smokova L., Zhylin M., Puzanova A. Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. Balkan Social Science Review. 2023. Vol. 22. P. 251–271. URL: https://js.ugd.edu.mk/index.php/BSSR/article/view/6233/5104

209. Smokova L., Zhylin M., Puzanova A. Factors and causes of migration processes of Ukrainians; gender aspect. *Balkan Social Science Review*. 2023. Vol. 22. P.

251–271. URL: https://js.ugd.edu.mk/index.php/BSSR/article/view/6233/5104 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778

210. Teixeira A. A., Queirós A. S. Economic Growth, Human Capital and Structural Change: A Dynamic Panel Data Analysis. Research Policy. 2016. № 45(8). P. 1636–1648.

211. The Penguin Dictionary of Economics by Graham Bannock. R. E. Penguin Books, Harmondsworth, 1984. 495 p.

212. Thurow L. C. Investmentin Human Capital. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1970. 145 p.

213. Tokarčíková E. The Main Issues of Marketing Strategy for 3G Mobile Services. Economy and Management. 2004. № 4, P. 90–96.

214. Where is the Wealth of Nations? Washington, D.C.: World Bank, 2006. 188 p.

215. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. Journal of the Knowledge Economy. 2019. 10 (4), pp. 1447-1465. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у фахових виданнях:

1. Коваленко В. І. Теоретичні основи кадрової безпеки в державному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2024. № 2. С. 209 - 213. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/32.pdf, https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.2.30.
2. Коваленко В.І., Черненко І.О. Роль публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, № 39, 2024. С. 295-300, https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.55, https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/39-2024/57.pdf.

Авторський внесок: визначено функціональне навантаження різних форм публічно-приватного партнерства у розвитку кадрового потенціалу у сфері охорони здоров'я.

3. Коваленко В.І. Порівняльний аналіз механізмів публічного управління у сфері кадрової безпеки: Україна та світові перспективи Публічне управління і адміністрування в Україні № 41, 2024. С. 282-287. https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.41, https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/43.pdf.

Стаття у виданні у наукометричній базі Scopus:

4. Rodchenko, L., Ilnytskyi, M., Velhan, O., Tolmachov, O., Shevchuk, R., & Kovalenko, V. (2025). Judicial Decisions in the Era of Information Technology Review of Electronic Evidence and Its Role in Forensic Psychiatry Expertise. *Journal*

of Lifestyle and SDGs Review, *5*(3), e05404. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05404.

Авторський внесок: проведено ретельний огляд літератури з оцінкою нещодавніх прикладів, законодавчої бази та точок зору експертів щодо кадрового забезпечення сфери судово-психіатричної експертизи.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Тези конференцій:

5. Маланюк В.І. Методи та пріоритетні напрями щодо запобігання і ліквідації загроз державній безпеці Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. К.: МАУП, 2008. Вип. 14: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 26 травня 2022 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2022. 346 с. С. 215-217, https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/problemi-modernizacii_vipusk-14.pdf.
6. Коваленко В.І. Теоретико-методологічні засади реформування системи публічного управління II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 588 с. С. 229-232, https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf.

049876

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

МАУП

The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

2, Frometivs`ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

"17" грудня 2024 № 4959/1

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукової роботи
здобувача наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю
281 – Публічне управління та адміністрування
Коваленко Валентини Іванівни

Дослідження Коваленко В.І. на тему "**Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні**" виконане відповідно до науково-дослідної роботи Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему: "Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти" (номер державної реєстрації 0119U100491).

Дисертантка запропонувала підходи до розв'язання наукової задачі, яка полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні механізмів державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні та розробленні рекомендацій щодо їх удосконалення шляхом інтеграції цифрових технологій, посилення соціальної підтримки працівників та впровадження прозорих процедур управління, адаптованих до сучасних викликів і національних умов.

Дисертанткою здійснено комплексний аналіз проблем та викликів реалізації кадрової безпеки в Україні з метою визначення заходів для забезпечення стабільності кадрових ресурсів у кризових умовах. Авторкою було визначено основні фактори, які перешкоджають стабільності кадрового потенціалу (високий рівень плинності кадрів, викликаний політичною та економічною нестабільністю, відтік кваліфікованих спеціалістів через низьку мотивацію та недостатні фінансові стимули, виклики воєнного стану, недостатню професійну підготовку кадрів, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, відсутність чіткої стратегії управління ризиками, не готовність працівників до швидкого реагування на кризові виклики через недостатню підготовку до роботи в умовах стресу та обмежених ресурсів). У дослідженні наголошено, що відсутність інтегрованого підходу до управління ризиками в державному секторі також обмежує здатність оперативно вирішувати кадрові питання, що виникають у ситуаціях криз, тим самим підриваючи ефективність роботи установ публічного сектору. Здійснені узагальнення будуть корисні для забезпечення адаптації органів державної влади та місцевого самоврядування до нових умов роботи та пошуку резервних можливостей для забезпечення безперервної роботи своїх установ.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор І. А. Семенець-Орлова

Додаток В

Проєкт концепції “Динамічна кадрова безпека України”

1. Мета концепції − забезпечення стабільності та ефективності трудових відносин шляхом створення динамічної системи кадрової безпеки, здатної адаптуватися до викликів глобалізації, цифровізації та кризових ситуацій, сприяти збереженню кадрового потенціалу, інтеграції ВПО та довгостроковому соціально-економічному розвитку України.

2. Принципи концепції:

- гнучкість та динамічність: здатність до швидкої адаптації у кризових ситуаціях;
- системність: інтеграція усіх рівнів управління та залучення ключових стейкхолдерів;
- прозорість і підзвітність: забезпечення відкритого доступу до інформації та контролю за процесами;
- інноваційність: використання сучасних технологій, зокрема цифровізації, для моніторингу й управління кадрами;
- інтеграція впо: сприяння соціальній і економічній адаптації внутрішньо переміщених осіб;
- орієнтація на права людини: дотримання прав працівників та роботодавців.

3. Основні завдання концепції:

- розробка нормативно-правової бази: включення поняття “кадрова безпека” до Кодексу законів про працю України, яке відображає сукупність управлінських, організаційних, правових заходів, спрямованих на збереження й розвиток кадрового потенціалу країни шляхом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз; розробка окремого розділу про кадрову безпеку, що регулює механізми її

забезпечення, включаючи принципи, інструменти реалізації, заходи інтеграції ВПО та систему моніторингу ефективності;

- створення системи кадрового резерву: формування механізмів підготовки та розвитку ключових фахівців;
- впровадження цифрових технологій: створення цифрового континууму кадрової безпеки для моніторингу стану трудових відносин [18, с.65];
- соціальний аудит: запровадження регулярного аналізу стану трудових відносин;
- інтеграція ВПО у трудові процеси: розробка програм професійної перепідготовки та стимулювання роботодавців до працевлаштування ВПО.

4. Інструменти реалізації концепції:

- інформаційно-цифровий континуум кадрової безпеки: єдина інформаційна платформа для моніторингу та аналізу стану трудових відносин;
- система кадрового резерву: програми навчання та розвитку для забезпечення стійкості кадрового потенціалу;
- соціальний аудит: інструмент для виявлення ризиків та оцінки ефективності заходів кадрової безпеки.

5. Очікувані результати:

- стабільність трудових відносин навіть у кризових умовах;
- інтеграція ВПО до трудових процесів та підвищення їх економічної активності;
- зміцнення кадрового потенціалу через системний підхід до його розвитку.
- зниження ризиків втрати кваліфікованих працівників;
- підвищення конкурентоспроможності української робочої сили на глобальному ринку;
- забезпечення довгострокового економічного розвитку та соціальної стабільності.

6. SWOT-аналіз концепції "динамічна кадрова безпека України" − для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз концепції "динамічна кадрова безпека України" було проведено SWOT-аналіз. Він дозволив визначити ключові аспекти реалізації концепції, підкреслити її переваги, а також виявити потенційні ризики, що потребують уваги під час впровадження.

SWOT-аналіз концепції "динамічна кадрова безпека України"

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
– системний підхід до управління кадровою безпекою; – інтеграція цифрових інструментів і соціального аудиту; – орієнтація на інтеграцію ВПО та соціальну стабільність; – залучення приватного сектору через публічно-приватне партнерство.	– недостатній рівень цифрової інфраструктури в регіонах; – можливий брак фінансування для реалізації заходів; – низька обізнаність роботодавців про переваги кадрових резервів; – імовірний опір змін з боку окремих організацій.
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
– розвиток партнерств із міжнародними організаціями; – фінансування цифровізації через міжнародні гранти; – підвищення соціальної згуртованості через адаптацію ВПО; – створення конкурентного ринку праці в умовах глобалізації.	– затримки у впровадженні через політичну нестабільність; – високий рівень трудової міграції кваліфікованих кадрів; – економічна нестабільність, яка ускладнює реалізацію заходів; – недостатній рівень законодавчої підтримки.

Розробка автора.

Отож, концепція "динамічна кадрова безпека України" є важливим інструментом для адаптації національної системи трудових відносин до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та кризові явища. Її реалізація дозволить не лише забезпечити стабільність трудових відносин, але й створити умови для інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та зниження кадрових ризиків. SWOT-аналіз концепції чітко демонструє її переваги, серед яких системний підхід, інтеграція цифрових технологій і акцент на соціальній стабільності. Водночас

виявлено певні виклики, що потребують уваги під час впровадження, такі як брак цифрової інфраструктури та можливий опір змінам.

Загалом, концепція “динамічна кадрова безпека України” сприятиме не лише зміцненню кадрового потенціалу, але й забезпеченню довгострокового соціально-економічного розвитку країни. Її реалізація стане основою для створення гнучкої, прозорої та інноваційної системи кадрової безпеки, яка відповідає сучасним потребам суспільства та глобальним стандартам.