



**УДК 351:851**

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7)

**Ленз Олена Олександрівна,**

*аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: e-mail: phdphdphd@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7499-2810>*

**Lien Olena Oleksandrivna,**

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: phdphdphd@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7499-2810>*

---

## **СТРАТЕГІЯ ТА МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Анотація.** У цій статті розглянуто сутність економічної та кадрової безпеки у сфері публічного управління. Наголошено на тому, що забезпечення кадрової безпеки – одне з найважливіших завдань економічної безпеки установи публічного управління, яка спрямована на виявлення ризиків і потенційних загроз, які негативно впливають на корпоративну безпеку установи публічного управління, пов'язаних, насамперед, із персоналом організації публічного управління міста і системою трудових відносин загалом. Сформульовано основні напрямки системи та стратегії забезпечення кадрової безпеки установи публічного управління. Запропоновано методи забезпечення кадрової безпеки на мікрорівні з урахуванням сучасних особливостей.

**Мета роботи.** Метою статті є здійснення ґрунтовного аналізу кадрової безпеки в установах публічного управління та комплексне обґрунтування стратегій та методів забезпечення кадрової безпеки в публічному управлінні.

**Методологія.** У запропонованій статті проаналізовано стратегію та методи забезпечення кадрової безпеки в установах публічного управління. Підкреслено, що під час формування системи забезпечення кадрової безпеки вирішальним фактором є розробка стратегії кадрової безпеки установи, яка являє собою сукупність пріоритетних цілей та управлінських рішень, спрямованих на захист установи від будь-яких загроз, пов'язаних із функціонуванням кадрового спрямування її діяльності. З'ясовано, що ця стратегія, як складова частина корпоративної стратегії економічної безпеки, включає ряд напрямів діяльності установи під час взаємодії з персоналом публічної служби, в результаті виконання яких ризик виникнення загрози кадрової безпеки буде мінімізований. Доведено, що найбільш поширеними методами забезпечення кадрової безпеки є процедурні та інтерактивні методи. Констатовано, що описані методи можуть дати як позитивний ефект із забезпечення кадрової безпеки, так і певною мірою запобігти можливості поширення у сфері третіх осіб конфіденційної інформації установи публічного управління.

**Наукова новизна.** Доведено, що впровадження та удосконалення стратегії управління персоналом публічної служби сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки установи публічного управління. Констатовано, що саме задоволення основних нефінансових потреб службовця визначає рівень задоволеності роботодавцям та роботою в цілому.

**Висновки.** Наголошено на тому, що стан безпеки установи публічного управління багато в чому визначається дією внутрішніх загроз, які мають прямий стосунок до її персоналу. Більшою мірою діяльність персоналу публічного управління впливає на економічну безпеку публічного сектору. Разом із тим стан системи безпеки установи публічного управління залежить від кадрового її забезпечення за всіма її напрямками, а це означає, що кадрова безпека займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки організації публічного управління, оскільки від дії чи бездіяльності персоналу залежить безпека інших елементів (інформаційної, економічної, інтелектуальної та інших) корпоративної безпеки. Доведено, що кадрову безпеку установи публічного управління можна визначити як самостійну підсистему корпоративної безпеки. Підкреслено, що забезпечення безпеки установи взагалі та різних її видів зокрема включає кадровий напрямок, що передбачає захист інтересів організації публічного управління від ризиків і загроз, джерелом яких є персонал публічного сектору. Визначення персоналу як об'єкт забезпечення кадрової безпеки також викликано тим, що він є ключовим ресурсом розвитку установи, який необхідно захищати від загроз та зовнішніх зазіхань.

**Ключові слова:** кадрова безпека, установа публічного управління, економічна безпека, методи, стратегія, забезпечення кадрової безпеки.

## STRATEGY AND METHODS OF ENSURING PERSONNEL SECURITY IN THE FIELD OF PUBLIC GOVERNANCE

**Abstract.** This article considers the essence of economic and personnel security of public administration. It is emphasized that ensuring personnel security is one of the most important tasks of economic security of public administration, which aims to identify risks and potential threats that negatively affect the corporate security of public administration related primarily to public administration staff and the system. labor relations in general. The main directions of the system and strategy of personnel security of the public administration institution are formulated. Methods of ensuring personnel security at the micro level are proposed, taking into account modern features.

**The purpose of the work.** The purpose of the article is to carry out a thorough analysis of personnel security in public administration institutions and a comprehensive justification of strategies and methods of ensuring personnel security in public administration.

**Methodology.** The proposed article analyzes the strategy and methods of ensuring personnel security in public administration institutions. It is emphasized that the development of the personnel security strategy of the institution is a decisive factor in the formation of the personnel security system, which is a set of priority goals and management decisions aimed at protecting the institution from any threats related to the personnel direction of its activities. It was found that this strategy, as part of the corporate strategy of economic security, includes a number of activities of the institution in cooperation with public service personnel, as a result of which the risk of human security threats will be minimized. It is proved that the most common methods of personnel security are procedural and interactive methods. It is stated that the described methods can give both a positive effect on ensuring personnel security, and to some extent prevent the possibility of dissemination of confidential information of public administration in the field of third parties.

**Scientific novelty.** It is proved that the implementation and improvement of the strategy of public service personnel management helps to increase the level of personnel security of the public administration institution. It is stated that the satisfaction of the basic non-financial needs of the employee determines the level of satisfaction with employers and work in general.

**Conclusions.** It is emphasized that the security status of a public administration institution is largely determined by the action of internal threats that are directly related to its staff. To a greater extent, the activities of public administration staff affect the economic security of the public sector. However, the state of the security system of public administration depends on its staffing in all its areas, which means that personnel security is dominant over other elements of the security system of public administration, as the action or inaction of staff depends on the safety of other elements (information, economic, intellectual and other) corporate security. It is proved that personnel security of a public administration institution can be defined as an independent subsystem of corporate security. It is emphasized that ensuring the security of the institution in general and its various types in particular includes human resources, which provides protection of the interests of the organization of public administration from

risks and threats, the source of which is public sector personnel. The definition of personnel as an object of personnel security is also due to the fact that it is a key resource for the development of the institution, which must be protected from threats and external encroachments.

**Key words:** personnel security, public administration institution, economic security, methods, strategy, personnel security.

### **Вступ.**

Нині забезпечення високого рівня захищеності установ публічного управління, а також урахування потенційних загроз та ризиків неможливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. Отже, забезпечення кадрової безпеки не може здійснюватися без врахування тактики й стратегії гарантування економічної безпеки загалом та реалізації захисних заходів стосовно інших функціональних компонентів. Кадрова безпека у сфері публічного управління являє собою вміння захистити організацію загалом від різних проблем, пов'язаних із кадрами, це можуть бути неприємності, пов'язані із заподіянням юридичної та фінансової шкоди. У багатьох установах публічного управління важливою є компетентність фахівців, наявність у них справжніх, а не підроблених дипломів, а також не варто забувати і про мотивацію персоналу, формування у публічних службовців бажання виконувати свої обов'язки чесно.

### **Аналіз останніх публікацій за проблематикою.**

Питання забезпечення високого рівня кадрової безпеки досліджувалися багатьма вченими як в Україні, так і за кордоном, що підтверджує актуальність даної сфери дослідження. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад кадрової безпеки внесли В. Геєць, О. Грунін, М. Єрмошенко, О. Кириченко, А. Кірієнко, О. Лащенко, В. Мунтіян, М. Петров, Н. Подлужна, В. Пономарьов, І. Чумарін, Н. Швець та інші. Однак багато нерозкритих питань пов'язано як із теоретичним обґрунтуванням кадрової безпеки, так і практичним її забезпеченням.

### **Ризики економічної безпеки.**

У даний час більшість установ публічного управління стикаються з різними проблемами та бар'єрами для здійснення основної діяльності. Персонал публічного сектору як людський ресурс не лише виявляє та запобігає ризикам економічної безпеки, а й у деяких випадках є її основною загрозою.

Необхідно зауважити, що ефективність роботи установи, її економічна безпека багато в чому залежить від того, наскільки в персонал-менеджменті враховуються ризики, пов'язані, передусім, з діями публічного службовця,

тобто кадрові ризики. Оскільки публічний службовець бере участь у всіх сферах економічних відносин в установі, можна говорити про кадрові ризики як комплексні, найважливішими з яких вважаються ризики порушення конфіденційності інформації.

До основних факторів ризику можна віднести:

- кваліфікаційну асиметрію осіб, які бажають влаштуватися на роботу;
- професійний дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці;
- нечіткі моральні та ціннісні установки окремих публічних службовців;
- дії з боку незаконних елементів;
- низький рівень кваліфікації публічних службовців;
- низький рівень та якість життя людей (Амосов, 2016).

Слід зазначити, що під економічною безпекою у сфері публічного управління розуміють стан суб'єкта управління, який при ефективності використання державних ресурсів забезпечує захист і запобігання від існуючих небезпек і непередбачених ситуацій, сприяє досягненню цілей та вирішенню завдань в умовах підвищеного ризику. У системі економічної безпеки виділяють:

- фінансову безпеку;
- інформаційну;
- правову;
- технічну;
- кадрову безпеку.

### **Сутність та зміст кадрової безпеки.**

Забезпечення кадрової безпеки – одне з найважливіших завдань економічної безпеки установи публічного управління, яка спрямована на виявлення ризиків і потенційних загроз, які негативно впливають на корпоративну безпеку установи публічного управління, пов'язаних, насамперед, із персоналом публічного сектору і системою трудових відносин загалом (Кравченко, 2016). Процес забезпечення кадрової безпеки – це збір та аналіз інформації, оцінка та запобігання небажаним та неправомірним діям публічних службовців щодо компанії, формування вимог до публічного службовця на основі отриманих даних.

Значний вплив на здійснення діяльності установи публічного управління та рівень його безпеки мають як зовнішні, так і внутрішні середовища. Під зовнішніми загрозами розуміють фактори, що виникають за межами установи публічного управління та впливають на його стаке становище (Бурда, 2011).

Варто зауважити, що на кадрову безпеку впливають і внутрішні чинники, що виникають безпосередньо всередині установи. Здебільшого ці загрози пов'язані з недобросовісними діями публічних службовців, порушеннями трудової дисципліни, використанням ресурсів установи в особистих цілях, відсутністю контролю за діями персоналу публічної служби та безпосередньо впливають на розвиток та функціонування публічного сектору.

Оскільки кадрова безпека є елементом економічної безпеки установи публічного управління, її метою є безпечна робота з персоналом публічної служби, встановлення трудових відносин, формування корпоративної етики та психологічного клімату всередині колективу, що забезпечують беззбитковість та ефективність діяльності установи публічного управління. На державному рівні повинна бути сформована система забезпечення кадрової безпеки, треба визначити її цілі та завдання, відповідно до яких буде запроваджено комплекс ефективних методів захисту від потенційних загроз та ризиків.

#### **Стратегія кадрової безпеки установи публічного управління.**

Під час формування системи забезпечення кадрової безпеки вирішальним фактором є розробка стратегії кадрової безпеки установи публічного управління. Вона являє собою сукупність пріоритетних цілей та управлінських рішень, спрямованих на захист установи від будь-яких загроз, пов'язаних із функціонуванням кадрового спрямування її діяльності (Семенченко, 2015). Ця стратегія, як складова частина корпоративної стратегії економічної безпеки, включає ряд напрямів діяльності установи під час взаємодії з персоналом публічної служби, в результаті виконання яких ризик виникнення загрози кадрової безпеки буде мінімізований (рис. 1).

Доцільно підкреслити, що найважливішим завданням у стратегії розвитку та вдосконалення кадрової політики є забезпечення лояльності співробітника публічної служби. Кадрова та соціальна політика установи публічного управління, система мотивації та матеріального стимулювання створює сприятливе середовище для трудової діяльності персоналу публічної

служби. Впровадження та удосконалення стратегії управління персоналом публічної служби сприяє підвищенню рівня кадрової безпеки установи публічного управління. Саме задоволення основних нефінансових потреб службовця визначає рівень задоволеності роботодавцем та роботою в цілому.

Для оптимізації даної складової частини економічної безпеки необхідно вживати відповідних заходів, тому що безпосередньо за всіма процесами стоять конкретні люди і саме від них залежить ефективність діяльності.

#### **Методи забезпечення кадрової безпеки установи публічного управління.**

Найбільш поширеними методами забезпечення кадрової безпеки є процедурні та інтерактивні методи (рис. 2).

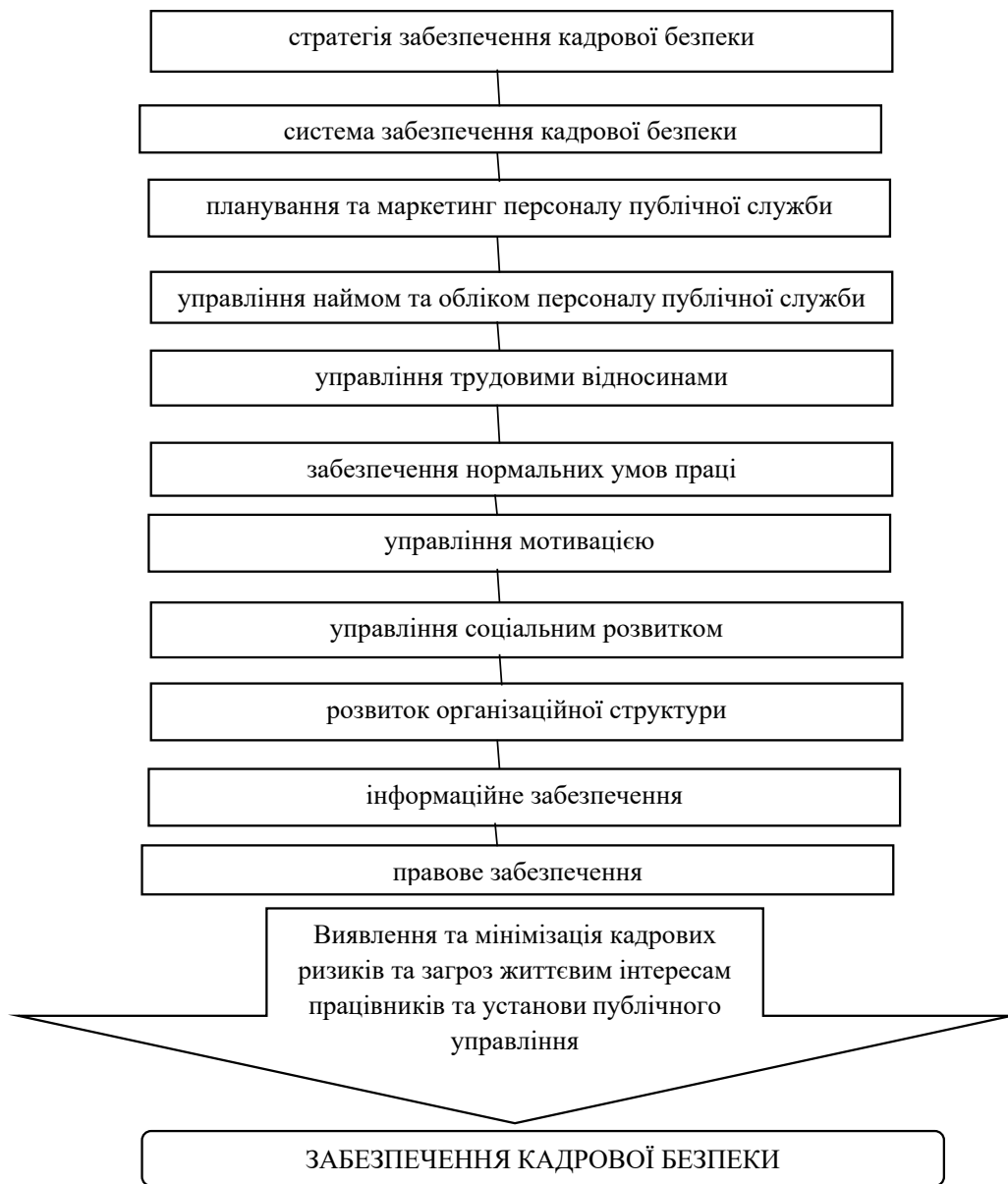
Дані способи щодо запобігання та мінімізації загроз з боку своїх працівників універсальні. Вони підходять для службовців будь-якого рівня, кваліфікації, не залежать від відділу та посади і включають:

- підбір та перевірку потенційних кандидатів, перевірку наявності рекомендацій, виявлення найбільш досвідчених та надійних службовців;
- внутрішній контроль, своєчасне усунення обставин та загроз;
- матеріальну мотивацію;
- надання соціальних пільг;
- створення сприятливого емоційного клімату під час взаємодії між службовцями, шанобливе ставлення як із боку персоналу, так і з боку самої установи публічного управління;
- впровадження системи наставництва, проходження тренінгів та різних навчань;
- правильне та обґрунтоване відсіювання джерел зовнішніх та внутрішніх загроз з боку службовців.

Лише у сукупності всіх заходів описані методи можуть дати позитивний ефект із забезпечення кадрової безпеки, певною мірою запобігти можливості поширення у сфері третіх осіб конфіденційної інформації установи публічного управління.

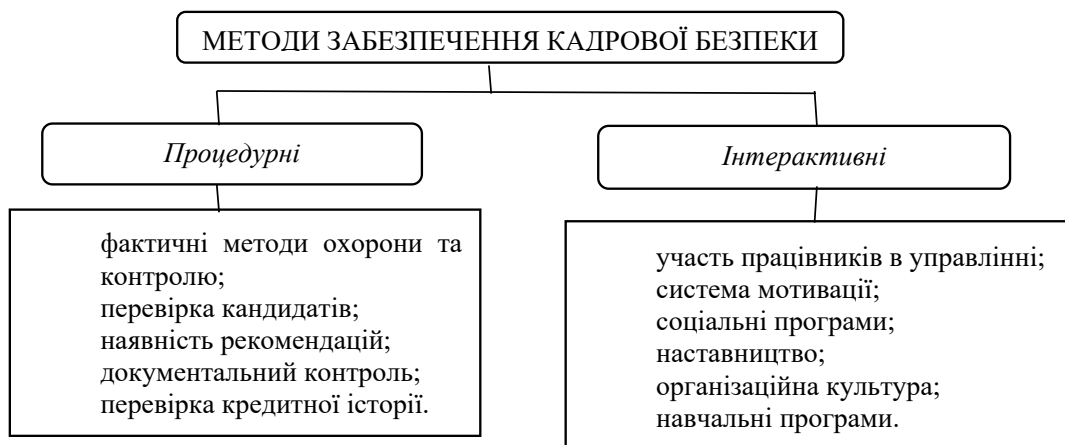
Таким чином, для оптимізації цієї складової частини економічної безпеки необхідно вживати відповідних заходів, оскільки безпосередньо за всіма процесами стоять конкретні люди і саме від них залежить ефективність діяльності.

**Висновки.** Стан безпеки установи публічного управління багато в чому визначається дією внутрішніх загроз, які мають прямий стосунок до її персоналу. Більшою мірою діяльність персоналу публічного управління впливає на еконо-



**Рис. 1. Напрями стратегії забезпечення кадрової безпеки установи публічного управління**

*Джерело: побудовано автором на основі джерела (Семенченко, 2015)*



**Рис. 2. Методи забезпечення кадрової безпеки установи публічного управління**

*Джерело: побудовано автором на основі джерела (Кавун, 2009)*

мічну безпеку установи. Разом із тим стан системи безпеки публічного сектору залежить від кадрового її забезпечення за всіма її напрямками, а це означає, що кадрова безпека займає домінуюче положення стосовно інших елементів системи безпеки установи публічного управління, оскільки від дії чи бездіяльності персоналу залежить безпека інших елементів (інформаційної, економічної, інтелектуальної та інших) корпоративної безпеки.

Кадрову безпеку у сфері публічного управління можна визначити як самостійну підсистему корпоративної безпеки. Забезпечення безпеки публічного сектору взагалі та різних її видів зокрема включає кадровий напрямок, що передбачає захист інтересів установи публічного управління від ризиків і загроз, джерелом яких є персонал організації публічного управління. Визначення персоналу як об'єкт забезпечення кадрової безпеки також викликане тим, що він є ключовим ресурсом розвитку установи, який необхідно захищати від загроз та зовнішніх зазіхань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 372–376.
2. Семенченко А. В. Удосконалення кадрової безпеки як елементу посилення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 428–433.
3. Бурда І.Я. Теоретичні аспекти кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. *Наукові записки (Українська академія друкарства)*. 2011. № 1. С. 22–29.
4. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
5. Живко З.Б., Сліпа О.З., Босак Х.З. Аналіз підходів до визначення поняття «кадрова безпека». *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Випуск 8. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. С. 28–31.
6. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 299 с.
7. Кравченко В.О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 3. С. 15–23.
8. Маренич А. І., Мехеда Н. Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3(3). С. 127–132.

## REFERENCES

1. Amosov, O.Yu. (2016). Upravlinnia kadrovymy pyzykamy yak element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemctva [Management of personnel risks as an element of ensuring economic security of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market information*, 2, 372-376 [in Ukrainian].
2. Semenchenko, A.V. (2015). Udoskonalennia kadrovoi bezpeky yak elementu posylennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Improvement of personnel security as an element of strengthening the financial and economic security of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Information*, 9, 428-433 [in Ukrainian].
3. Burda, I.Ya. (2011). Teoretychni aspekty kadrovoi bezpeky yak skladovoi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical aspects of personnel safety as a component of economic security of the enterprise]. *Naukovi zapysky (Ukrainska akademiiia drukarstva) – Scientific Notes (Ukrainian Academy of Printing)*, 1, 22-29 [in Ukrainian].
4. Ortynskyi, V.L. & Kernyskyi, I.S. & Zhyvko, Z.B. (2009). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva, orhanizatsii ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations and institutions]*. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].
5. Zhyvko, Z.B. & Slipa, O.Z. & Bosak, Kh.Z. (2013). Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia "kadrova bezpeka" [Analysis of approaches to the definition of the concept of "personnel safety"]. *Visnyk Kam'ianets Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky – Bulletin of Kamyanets-Podilsky National University named after Ivan Ogienko. Economic sciences*, 8, 28-31, Kam'ianets-Podilskyi: Abetka [in Ukrainian].
6. Kavun, S.V. (2009). Systema ekonomichnoi bezpeky: metodolohichni ta metodychni zasady [Economic security system: methodological and methodological principles]. *Monograph*. Kh.: KhNEU [in Ukrainian].
7. Kravchenko, V.O. (2016). Kadrovi ryzyky v systemi upravlinnia personalom orhanizatsii [Personnel risks in the system of personnel management of the organization]. *Naukovyi zhurnal "Ekonomika i Finansy" – Scientific Journal of Economics and Finance*, 3, 15-23 [in Ukrainian].
8. Marenych, A.I., Mekheda, N.H. (2011). Vyivlennia ta zapobihannia zahroz kadrovii bezpetsi [Detection and prevention of threats to safety]. *Finansovyi prostir – Financial procedure*, 3(3), 127-132 [in Ukrainian].