

УДК 351:65.012.8:331.1

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)

Лях Вадим Михайлович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: ljah@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0005-5751-3215>

Liakh Vadym Mykhailovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: ljah@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0005-5751-3215>



Жупан Дана Богданівна

аспірантка кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: zupandana184@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-1390-3610>

Zhupan Dana Bohdanivna

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: zupandana184@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-1390-3610>



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Мета – проаналізувати сучасні підходи до управління кадровими ресурсами в публічному управлінні.

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

апарату дослідження, у тому числі, понять «кадрова політика», «кадрова політика в системі публічного управління», «кадрова політика на публічній службі».

Наукова новизна. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні є ключовим аспектом для забезпечення стабільності та ефективності функціонування державних органів. У сучасних умовах, коли державні структури стикаються з численними викликами і загрозами, від ефективності кадрової безпеки залежить не тільки оперативність їх роботи, але й довіра суспільства до інститутів державної влади. У даній роботі аналізуються основи стратегічного планування кадрової безпеки, акцентуючи увагу на інтеграції кадрових ресурсів у загальну стратегію державного управління. Розглядається концептуальний підхід до формування і реалізації стратегії кадрової безпеки, що включає в себе прогнозування можливих загроз, визначення ключових завдань і механізмів їх реалізації.

Висновки. Основні компоненти стратегічного планування кадрової безпеки включають аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, розробку і реалізацію стратегії, впровадження системи моніторингу і контролю, а також оцінку результатів та корекцію стратегії. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз охоплює визначення ризиків, які можуть негативно вплинути на кадрову безпеку, таких як корупція, зловживання владою, недостатня кваліфікація кадрів або неефективні управлінські рішення. Розробка і реалізація стратегії передбачає створення комплексного плану дій, який включає вдосконалення процедур відбору і підготовки кадрів, впровадження системи постійного навчання і підвищення кваліфікації, а також створення чітких правил для оцінки і контролю за діяльністю державних службовців. Впровадження системи моніторингу і контролю дозволяє розробити механізми постійного моніторингу і оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів, що допомагає вчасно виявляти і реагувати на нові загрози. Оцінка результатів та корекція стратегії включає регулярний аналіз результатів впроваджених заходів і коригування стратегії у разі необхідності, що забезпечує гнучкість стратегічного планування для адаптації до нових умов і викликів. Значення стратегічного планування кадрової безпеки полягає в тому, що воно дозволяє не лише запобігти негативним наслідкам, але й забезпечити стійкість і ефективність роботи державних органів. Впровадження ефективної стратегії кадрової безпеки сприяє підвищенню довіри суспільства до державної влади, зміцненню морального клімату в органах управління та підвищенню загальної ефективності державного управління. Таким чином, стратегічне планування кадрової безпеки є важливим інструментом для забезпечення стабільності і розвитку державного управління в умовах сучасних викликів і змін.

Ключові слова: безпека, національна безпека, стратегічне планування, кадрова безпека, державне управління, професійний розвиток кадрів, стабільність органів влади, ефективність управління, розвиток публічного управління.

STRATEGIC PLANNING OF PERSONNEL SECURITY IN THE STATE ADMINISTRATION

Abstract. The purpose is to analyze modern approaches to human resources management in public administration.

Methodology. The methodological basis of the dissertation research was the fundamental provisions of the science of public administration and general scientific principles of the analysis of social phenomena and processes, as well as the works of leading Ukrainian and foreign scientists. The study was based on a systematic method of cognition, on the basis of which the essence of the conceptual and categorical apparatus of the study was clarified, including the concepts of «personnel policy», «personnel policy in the public administration system», «personnel policy in the public service».

Scientific novelty. Strategic planning of personnel security in public administration is a key aspect for ensuring the stability and efficiency of the functioning of state bodies. In modern conditions, when state structures face numerous challenges and threats, not only the efficiency of their work depends on the effectiveness of personnel security, but also the public's trust in state institutions. This paper analyzes the fundamentals of strategic planning for human resources security, focusing on the integration of human resources into the overall strategy of public administration. It examines a conceptual approach to the formation and implementation of a human resources security strategy, which includes forecasting possible threats, identifying key tasks and mechanisms for their implementation.

Conclusions. The main components of strategic planning for personnel security include the analysis of external and internal threats, the development and implementation of a strategy, the implementation of a monitoring and control system, as well as the assessment of results and correction of the strategy. The analysis of external and internal threats includes the identification of risks that may negatively affect personnel security, such as corruption, abuse of power, insufficient qualifications of personnel or ineffective management decisions. The development and implementation of the strategy involves the creation of a comprehensive action plan, which includes improving the procedures for selecting and training personnel, the implementation of a system of continuous training and advanced training, as well as the creation of clear rules for assessing and controlling the activities of civil servants. The implementation of a monitoring and control system allows the development of mechanisms for constant monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of strategic measures, which helps to identify and respond to new threats in a timely manner. The assessment of results and correction of the strategy includes a regular analysis of the results of the implemented measures and adjustment of the strategy if necessary, which ensures the flexibility of strategic planning to adapt to new conditions and challenges. The importance of strategic planning of personnel security lies in the fact that it allows not only to prevent negative consequences, but also to ensure the stability and efficiency of the work of state bodies. The implementation of an effective personnel security strategy contributes to increasing public trust in state authorities, strengthening the moral climate in government bodies and increasing the overall efficiency of public administration. Thus, strategic planning of personnel security is an important tool for ensuring the stability and development of public administration in the face of modern challenges and changes.

Key words: security, national security, strategic planning, personnel security, public administration, professional development of personnel, stability of government bodies, management efficiency, development of public administration.

Постановка проблеми. У сучасних умовах державного управління, коли органи влади стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми викликами, забезпечення кадрової безпеки стає критично важливим для підтримання ефективності та стабільності функціонування державних структур. Проблема полягає в недостатньому стратегічному підході до планування кадрової безпеки, що може призвести до низки негативних наслідків, таких як вразливість до загроз, неефективність управлінських рішень, недостатня адаптація до змін та проблеми з довірою суспільства. Неефективне прогнозування та управління ризиками, такими як корупція, зловживання владою або недостатня кваліфікація кадрів, створює вразливість органів державної влади перед зовнішніми і внутрішніми загрозами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері стратегічного планування кадрової безпеки державного управління українські науковці звертають значну увагу на актуальні проблеми та виклики. Войтик О. у своїй праці акцентує на особливостях державного управління регіональним розвитком, зокрема в аспекті кадрового забезпечення (Войтик, 2017). Грішнова О. та Жорова Є. досліджують питання ефективного кадрового забезпечення системи корпоративного управління, зокрема в умовах кризи, що є актуальним для державних органів (Грішнова та ін., 2014). Євмешкіна О. підкрес-

лює важливість стратегічного планування та модернізації системи державного управління (Євмешкіна, 2017). Особливу увагу на цифрові виклики та їх вплив на кадрове забезпечення звертає Жуковська В., що вказує на необхідність адаптації до нових технологій для забезпечення ефективності державних інституцій (Жуковська, 2019). Ліба Н. аналізує зарубіжний досвід у реалізації регіональної політики, акцентуючи на кадрових питаннях у контексті децентралізації (Ліба, 2016). Також важливу роль у розвитку стратегічного планування регіонального розвитку підкреслює Методологія планування регіонального розвитку в Україні, розроблена в рамках проекту ЄС (Методологія планування регіонального розвитку в Україні). Шехлович А. досліджує інноваційні аспекти кадрового забезпечення в умовах розвитку ІТ-технологій, що також важливо для стратегічного управління (Шехлович, 2019).

Мета статті полягає в дослідженні та розробці ефективних стратегій для планування кадрової безпеки в державному управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні є важливим компонентом забезпечення ефективності та стабільності функціонування державних органів. В даному контексті стратегічне планування людських ресурсів забезпечує інтеграцію кадрових процесів у загальну стратегію організації, що визначає,

як співробітники можуть досягати стратегічних цілей. Зарубіжні вчені описують цей процес як метод, завдяки якому керівництво планує перехід від поточного розподілу людських ресурсів до бажаного, зокрема зосереджуючи увагу на оптимізації кількості та професійності працівників. Інші дослідники визначають стратегічне планування людських ресурсів як процес прогнозування потреб у робочій силі і забезпечення придбання, використання, вдосконалення та збереження кадрів. Основною метою такого планування є розробка ресурсів, які відповідатимуть стратегічним та оперативним цілям організації, а також інтеграція цього процесу в бізнес-планування для покращення загальної ефективності. Стратегічне планування враховує різноманітні зовнішні економічні, технологічні, законодавчі та політичні фактори, і включає проактивне управління кадровими ресурсами. Це дозволяє організаціям уникати ситуацій, коли персонал є або надмірним, або недостатнім, і забезпечує ефективність завдяки гнучкому адаптуванню до змін. Реалізація стратегії кадрового планування здійснюється на трьох рівнях: вищого керівництва, середнього менеджменту і нижчого керівництва, де кожен рівень має свою роль у забезпеченні успішної реалізації стратегії (Євмешкіна, 2017, с. 186–192). Основна мета стратегічного кадрового планування в умовах цифрових трансформацій полягає в розробці довгострокової стратегії, яка дозволяє приймати оптимальні кадрові рішення, підвищувати ставлення співробітників до роботи та зміцнювати довіру між працівниками і організацією.

На думку Антонюка П., для того, щоб організація змогла набрати необхідну кількість персоналу, важливо мати чітко визначені методи пошуку та відбору кадрів. Знання менеджера з персоналу, засновані на аналізі роботи, дозволяють визначити специфічні вимоги до кандидатів. Процес оцінки та відбору кандидатів здійснюється на основі заявок для вибору найбільш підходящих осіб на відкриті вакансії.

Зазначає Гамалюк Б., що організація повинна підтримувати потрібну чисельність і профіль працівників, що передбачає заміщення у разі скорочення штату. Проблеми виникають при вимушеній плинності кадрів через зменшення навантаження або реструктуризацію персоналу, яка може включати створення нової організаційної структури для досягнення стратегічних цілей організації.

На думку Євмешкіної О. (Євмешкіна, 2017), важливо проаналізувати ринкову частку та можливості розширення обсягів робіт, а також

розробити нові продукти чи послуги для пере-профілювання кадрів. Для уникнення проблем із персоналом необхідно проаналізувати навантаження та причини надлишку або нестачі працівників і здійснити перерозподіл згідно зі стратегією організації.

Євмешкіна О. також зазначає (Євмешкіна, 2018, с. 37), що метою стратегічного кадрового планування є забезпечення відповідності професійно-освітньої структури персоналу стратегічним цілям організації. Для цього важливо проводити розвиток людських ресурсів, який включає аналіз здібностей і потенціалу працівників, а також моніторинг їхнього професійного зростання.

На думку Жуковської В. (Жуковська, 2019, с. 10–17), управління можливостями передбачає розвиток вискоелективних працівників для важливих ролей в організації. Важливо враховувати перешкоди, які можуть вплинути на розвиток кадрової стратегії, такі як структурні, екологічні та поведінкові фактори.

Ліба Н. зазначає (Ліба, 2016, с. 56–59), що розширення прав і можливостей персоналу, яке включає делегування відповідальності, сприяє підвищенню їхньої залученості та ефективності організації. Це дозволяє працівникам самостійно приймати рішення, що підвищує продуктивність праці.

Методологія планування регіонального розвитку в Україні підкреслює, що основною метою стратегічного планування кадрової безпеки є зменшення залежності від зовнішніх ресурсів для ключових позицій та утримання ключових співробітників через різні мотиваційні механізми.

Зазначає Шехлович А.М. (Шехлович, 2019), що в умовах кризи, яка особливо виявляється у виробничих організаціях, існують три основні стратегії: емансипація, синхронізація та часткове звільнення. Кадрова діяльність повинна бути інтегрована у бізнес-стратегію для забезпечення оперативного реагування на такі виклики. Основною метою стратегічного планування є розробка рішень, які мають орієнтувальний, організаційний та координаційний характер для досягнення визначених цілей:

1. Розробка планів для ефективного використання різних елементів влади з метою досягнення національних цілей у сфері безпеки.

2. Забезпечення максимальної узгодженості та взаємодії між суб'єктами публічного управління та адміністрування.

Стратегічне планування включає визначення загальних стратегічних цілей та шляхів

їх досягнення, а також необхідних ресурсів, обмежень і умов для стратегічного управління. На його основі розробляються плани, що враховують реальну ситуацію у сфері національної безпеки. Стратегічний план повинен бути розроблений з урахуванням довгострокових перспектив і базуватися на ґрунтовних дослідженнях та фактичних даних. Він має бути гнучким, щоб враховувати постійні зміни у зовнішньому середовищі. Однак стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, оскільки можливі помилки в організації діяльності, мотивації або контролі. Для ефективного планування необхідно мати детальне розуміння ситуації у відповідній сфері, на основі чого розробляються конкретні програми та рішення.

Висновки. Стратегічне планування в сфері національної безпеки є критично важливим для забезпечення ефективного захисту держави від загроз. Воно передбачає визначення чітких цілей, завдань і пріоритетів, розробку комплексних заходів та забезпечення взаємодії між усіма відповідними органами та установами. Це планування повинно базуватися на ґрунтовних дослідженнях і фактичних даних, бути гнучким і здатним до коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Однак, навіть найкраще стратегічне планування не гарантує успіху без належної організації, мотивації та контролю. Отже, для досягнення ефективних результатів необхідно інтегрувати стратегічне планування в загальну систему управління та забезпечити адекватне реагування на виклики та зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Войтик О. особливості державного управління регіональним розвитком теоретичні аспекти. Theory and history of Public Administration. Львів, 2017. (Public Administration and Local Government). С. 21–26.
3. Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.
4. Друзь О., Родченко Л., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Взаємозв'язок психологічної стійкості та індикаторів особистісного розвитку. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 5–11.
5. Клочко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та*

психологічне здоров'я, 2024, 1 (15), 91–95.

6. Євмешкіна О. Л. Особливості стратегічного планування в Європейському Союзі. *Вісник НУЦЗУ*. 2017. №1. С. 186–192.
7. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр.: спец. 25.00.01 Дніпро, 2018. 37 с.
8. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 2. С. 10–17.
9. Ліба Н. С. Закордонний досвід реалізації регіональної політики Н. С. Ліба. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6. С. 56–59.
10. *Методологія планування регіонального розвитку в Україні Проект Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України*. 2016 URL: https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf. Дата звернення: 23.10.2024.
11. Родченко Л., Друзь О., Руденко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 18–24.
12. Руденко Л., Друзь О., Родченко Л., Семенець-Орлова І., Вельган О. Психологічні детермінанти резиліентності: теоретичний аналіз підходів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Психологія*, 2023, 5 (61), 25–31.
13. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження ІТ-технологій. *Сайт 18.12.2019*. URL: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019>.
14. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8(5), 90.
15. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets, A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. 2024. Springer Nature.

REFERENCES: —

1. Vashchenko, K. O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia* [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv: Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
2. Voityk, O. (2017). *Osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom teoretychni aspekty* [Features of public administration of regional development theoretical aspects]. *Theory and History of Public Administration*. Lviv, Public

- Administration and Local Government. P. 21–26 [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O. A., Zhorova, Ye. R. (2014). Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykrizovoho korporatyvnoho upravlinnia [Personnel support of an effective system of anti-crisis corporate governance]. *Problemy ekonomiky*. No. 1. P. 193–198 [in Ukrainian].
 4. Druz, O., Rodchenko, L., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Vzaimozv'язok psykholohichnoi stiikosti ta indyikatoriv osobystynoho rozvytku [The relationship between psychological resilience and indicators of personal development]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 5–11 [in Ukrainian].
 5. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnogo zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, 1 (15), 91–95 [in Ukrainian].
 6. Yevmeshkina, O. L. (2017). Osoblyvosti stratehichnogo planuvannia v Yevropeiskomu Soiuzi [Features of strategic planning in the European Union]. *Visnyk NUTsZU*. No. 1. P. 186–192 [in Ukrainian].
 7. Yevmeshkina, O. L. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady modernizatsii systemy derzhavnogo stratehichnogo planuvannia v Ukraini: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. derzh. upr. [Theoretical and methodological principles of modernizing the state strategic planning system in Ukraine: PhD thesis abstract]. Dnipro, 37 p. [in Ukrainian].
 8. Zhukovska, V. M. (2019). Tsyfrovi vyklyky kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva [Digital challenges in staffing enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. No. 2. P. 10–17 [in Ukrainian].
 9. Liba, N. S. (2016). Zakordonnyi dosvid realizatsii rehionalnoi polityky [Foreign experience in regional policy implementation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. No. 6. P. 56–59 [in Ukrainian].
 10. Metodolohiia planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini. *Proekt Yevropeiskoho Soiuzu* [Methodology for planning regional development in Ukraine. *European Union Project*]. 2016. Retrieved from: https://surdp.eu/uploads/files/Methodology_of_RD_planning.pdf [in Ukrainian]. Mode to access: 23.10.2024.
 11. Rodchenko, L., Druz, O., Rudenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Rozvytok emotsiinoi stiikosti osobystosti dlia podolannia naslidkiv viiskovoi travmy [Development of emotional resilience of the individual to overcome the consequences of military trauma]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 18–24 [in Ukrainian].
 12. Rudenko, L., Druz, O., Rodchenko, L., Semenets-Orlova, I., & Velhan, O. (2023). Psykholohichni determinanty rezylitentnosti: teoretychnyi analiz pidkhodiv [Psychological determinants of resilience: theoretical analysis of approaches]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 5 (61), 25–31 [in Ukrainian].
 13. Shekhlovych, A. M. Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnolohii [Research and improvement of staffing innovative activities in enterprises with the introduction of IT technologies]. 18.12.2019. Retrieved from: <http://iierlviv.files.wordpress.com/2019> [in Ukrainian].
 14. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.
 15. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.