

Попов Ю. О., здобувач, НУЦЗУ, м. Харків,

*Popov Yu.O., PhD Student, National University of Civil Protection of Ukraine,
Kharkiv*

КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

PERSONNEL SECURITY AS AN OBJECT OF STATE ADMINISTRATION

Досліджено особливості теоретичної характеристики кадрової безпеки. З'ясовано, що вона розглядається як стан, як процес, як система, як сукупність заходів протидії загрозам, як складова національної й економічної безпеки, а також як функція управління персоналом. Запропоновано визначення поняття "державне управління кадровою безпекою". Систематизовано ризики, які виникають у сфері кадрової безпеки.

***Ключові слова:** державне управління, кадрова безпека, ризики, підходи.*

The study examines the theoretical characteristics of personnel security. It is established that personnel security is viewed as a state, a process, a system, a set of measures to counter threats, a component of national and economic security, and a function of personnel management. A definition of the concept of "state management of personnel security" is proposed, and the risks arising in the sphere of personnel security are systematized.

***Key words:** state administration, personnel security, risks, approaches.*

Постановка проблеми. Останніми роками в межах науки суспільно-правового блоку кадрова безпека набуває все більшої актуальності, зокрема, як наукова категорія, що насправді може розглядатися як міждисциплінарна. Дане твердження висловлюємо з огляду на те, що головним суб'єктом цієї безпеки є людина, група людей і суспільство. Ця триєдність гарантування кадрової безпеки (система якої формується від часткового до загального) зумовлює необхідність більш детального її розгляду з позиції наукового пізнання, особливо в умовах наростаючої глобалізації. Вона, зокрема, зумовлює посилення міграційних процесів, відтік кадрів за кордон у пошуках кращого життя та більш вищого рівня власного добробуту. Усе це визначає важливість обраної проблематики дослідження для фундаментальної науки з метою окреслення шляхів унеможливлення вияву вищевказаних негативних явищ і процесів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Учені О. Борисенко, М. Бублій, С. Домбровська, О. Крюков, В. Мартиненко, Т. Момот, В. Мороз, Н. Нижник, В. Панченко, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Правосуд, В. Сиченко, Т. Ткаченко, С. Шевченко, О. Яременко та ін. вивчають як загальнотеоретичні проблеми кадрової політики, так і досліджують різні сегменти управлінських відносин, частиною яких є державний службовець або працівник органів місцевого самоврядування, який має власний соціальний капітал і потенціал. При цьому складності ситуації додає збільшення кількості корупційних правопорушень, посилення процесів інформатизації системи державного управління тощо, які зумовлюють появу нових і нових загроз системі безпеки, складником якої є й кадрова безпека. Зважаючи на це, важливим є проведення комплексного дослідження щодо особливостей розвитку кадрової безпеки як об'єкта державного управління.

Постановка завдання. Метою статті є науково-теоретичне визначення особливостей розвитку кадрової безпеки як об'єкта державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Дослідження кадрової безпеки в українській науці останніми роками характеризується активним пошуком її понятійної сутності, структури, загроз та методів оцінювання.

Важливе значення в цьому контексті має позиція вчених, за якої кадрова безпека може розглядатися із застосуванням процесного, цільового, структурного та функціонального підходів [3]. Ці підходи є важливими для науки державного управління, оскільки демонструють багатовимірність кадрової безпеки. Її не можна зводити лише до захисту кадрового апарату або протидії негативним діям працівників. Вона охоплює одночасно процеси формування кадрового потенціалу, досягнення визначених кадрових цілей, функціонування кадрової системи та забезпечення її стійкості.

О. Кавтиш у дослідженні системної природи кадрової безпеки розглядає кадрову безпеку через системний підхід та наголошує на необхідності розмежування функціональних елементів, спрямованих на забезпечення нормальних умов діяльності персоналу, і тих, що забезпечують стійке функціонування та розвиток організації [2]. Для державного управління це положення має принципове значення, оскільки дозволяє розглядати кадрову безпеку одночасно як характеристику стану персоналу та як механізм підтримання інституційної стійкості державного органу.

О. Яременко також наголошує на відсутності єдиного наукового трактування кадрової безпеки та аналізує її через сукупність підходів до розуміння безпеки й кадрового потенціалу [11]. Дослідниця пов'язує кадрову безпеку з механізмами стратегічного, тактичного та оперативного управління. Такий підхід створює підстави для перенесення кадрової безпеки з рівня поточного кадрового адміністрування на рівень стратегічного державного управління.

Т. Момот, Х. Чжан та ін. досліджують кадрову безпеку як об'єкт управління та акцентують увагу на необхідності оцінювання її рівня через систему індикаторів. Автори пропонують комплексний підхід, який охоплює соціально-мотиваційну, професійну, антиконфліктну безпеку та безпеку життєдіяльності [7]. Важливим для державного управління є саме індикаторний підхід, оскільки він створює можливість перейти від декларативного забезпечення кадрової безпеки до її вимірювання.

І. Мігус розглядає кадрову безпеку крізь призму системи управління персоналом та визначає її як такий стан управління персоналом, за якого забезпечується нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз [5]. Для державного управління ця позиція важлива насамперед через управлінську природу кадрової безпеки: її рівень залежить не тільки від характеристик персоналу, а й від якості кадрових технологій, процедур добору, оцінювання, розвитку та контролю.

О. Лащенко, Т. Ткаченко та ін. здійснюють окремий аналіз підходів та виокремлюють такі аспекти розуміння кадрової безпеки: цільовий, процесний, структурний, функціональний, управлінський, ресурсний і компаративний [3; 10]. Така класифікація є особливо цінною для формування державної управлінської концепції кадрової безпеки, оскільки дозволяє поєднати результативний, процесний та інституційний виміри.

У свою чергу, В. Панченко досліджує категоріальний апарат кадрової безпеки та звертає увагу на необхідність її розгляду на макро-, мезо- та мікрорівнях [8]. Саме можливість застосування макрорівневого підходу створює наукову основу для розгляду кадрової безпеки не тільки підприємства, а й держави, окремої галузі, регіону або системи публічної служби.

Отже, аналіз вітчизняних досліджень дозволяє виокремити декілька основних підходів: кадрова безпека як стан; кадрова безпека як процес; кадрова безпека як система; кадрова безпека як сукупність заходів протидії загрозам; кадрова безпека як складова економічної безпеки; кадрова безпека як функція управління персоналом.

Розгляд зарубіжних напрацювань у межах обраної проблематики дослідження дозволив виявити певну термінологічну відмінність. У зарубіжній науковій літературі проблема, близька за змістом до кадрової безпеки в Україні, але все ж таки акцент робиться на стратегічному управлінні людськими ресурсами, розвитку людського капіталу, професійному розвитку, мотивації працівників публічного сектору.

Так, В. Джекобсон та Дж. Сова досліджують стратегічне управління людським капіталом у межах системи муніципального управління. Автори виходять із того, що управління людськими ресурсами може впливати не лише на адміністративні процеси, а й на стратегічний напрям діяльності та результативність публічних організацій [12]. Цей підхід принципово змінює місце кадрової функції: персонал розглядається не як допоміжний ресурс, а як стратегічний потенціал публічної організації.

Група вчених А.М.С. Мостафа, Дж.С. Гулд-Вільямс та П. Боттомлі

аналізують вплив високоефективних HR-практик на поведінку працівників державного сектору та показують роль мотивації державної служби як механізму, через який кадрові практики впливають на прихильність працівників організації та їхню організаційну поведінку [14].

Таким чином, за кордоном сформувався підхід, що певною мірою розширює зміст кадрової безпеки. Він передбачає, що недостатньо лише запобігати кадровим загрозам, необхідно формувати такі умови управління персоналом, за яких працівники залишаються мотивованими, залученими та орієнтованими на суспільний результат.

Група науковців здійснила огляд взаємозв'язку управління людськими ресурсами та мотивації публічної служби. Автори поєднали бібліометричний аналіз відповідної літератури з метааналізом впливу HR-практик на public service motivation [15]. Для концепції кадрової безпеки це означає, що мотиваційна стабільність повинна розглядатися не як другорядний кадровий показник, а як один із механізмів забезпечення стійкості публічної служби.

Учені досліджують мотиви керівників щодо інвестування в HR-практики та їх вплив на мотивацію публічної служби. Автор розглядає моделі high performance, high commitment та high involvement і показує, що однакові кадрові практики можуть мати різні результати залежно від мотивів керівництва та способу їх реалізації.

Отже, зарубіжна концепція кадрової безпеки фактично переміщує центр уваги з «нейтралізації загроз» на «формування кадрової стійкості». Саме ця ідея є важливою для системи державного управління України.

Результативність стратегічного управління людськими ресурсами в державному секторі залежить від конкретного організаційного та інституційного контексту [14]. Це положення має важливе значення для державного управління, оскільки не дозволяє механічно переносити моделі приватного сектору на державну службу.

У продовження цієї думки Л. Люес, досліджуючи реформування управління людськими ресурсами у державній службі Південної Африки, звертає увагу на необхідність одночасного врахування професійної спроможності, лідерства, організаційної культури та здатності державного апарату забезпечувати стале надання публічних послуг [13]. Отже, кадрова безпека безпосередньо пов'язується з якістю публічного управління та спроможністю держави.

Проведений аналіз наукових підходів [9; 10] дозволяє стверджувати, що кадрова безпека як об'єкт державного управління має принципово відмінну природу порівняно з кадровою безпекою підприємства. На рівні підприємства основним критерієм кадрової безпеки є захищеність економічних інтересів організації та її здатність до стабільної діяльності. На рівні державного управління кінцевим результатом є не економічний прибуток, а забезпечення безперервності й якості виконання публічних функцій. Тому кадрова безпека як об'єкт державного управління може бути визначена як стан захищеності та стійкості кадрового потенціалу

державної служби, за якого забезпечуються необхідна чисельність і професійна компетентність персоналу, доброчесність, мотиваційна стабільність, наступність, інституційна пам'ять та здатність державних органів своєчасно виявляти й нейтралізувати кадрові ризики.

Таке визначення дозволяє виділити такі взаємопов'язані складові кадрової безпеки державного управління:

кількісна характеристика кадрової безпеки (достатня кількість персоналу для виконання визначених державних функцій);

професійно-компетентнісна характеристика безпеки (відповідність знань, навичок і компетентностей працівників завданням державного органу);

мотиваційна складова кадрової безпеки (здатність системи державної служби забезпечувати залученість, професійну стійкість і утримання працівників);

доброчесність державних службовців (мінімізація корупційних, конфліктних, дискреційних та інших ризиків, пов'язаних із поведінкою персоналу);

поступальність формування кадрового потенціалу (наявність резерву, механізмів передачі знань і підготовки наступників);

інституційно-функціональна складова кадрової безпеки (здатність державного органу продовжувати виконання функцій навіть за умов кадрових втрат, реорганізації або виникнення кризових ситуацій).

Саме така структура дозволяє перейти від вузькоспрямованого розуміння кадрової безпеки до її трактування як комплексного об'єкта державного управління.

Наскрізно через усю роботу простежується одна ідея – специфіка забезпечення кадрової безпеки як об'єкта державного управління полягає в тому, що її об'єктом є не лише конкретний працівник. На індивідуальному рівні об'єктом виступає державний службовець та його професійний потенціал. На організаційному рівні – кадровий склад державного органу, система посад, компетентностей, кадровий резерв та інституційна пам'ять. На стратегічному рівні – кадровий потенціал державної служби загалом. Відповідно суб'єктами державного управління кадровою безпекою є органи та посадові особи, які формують і реалізують державну кадрову політику, здійснюють управління державною службою, організовують добір і розвиток персоналу, контролюють дотримання кадрового законодавства та забезпечують доброчесність.

Таке співвідношення можна представити як трирівневу систему: держава → державний орган → державний службовець. На першому рівні формуються нормативні та стратегічні засади кадрової безпеки; на другому – здійснюється практичне управління кадровими ризиками; на третьому – реалізується професійний потенціал та поведінка конкретного працівника.

Якщо кадрова безпека є об'єктом державного управління, то кадрові ризики становлять один із центральних предметів управлінського впливу.

Кадрові ризики розглядаються як категорія, що потребує системної класифікації та диференціації за характером і джерелами виникнення [6; 7]. Для державного управління доцільно виокремити такі групи ризиків: ризик дефіциту професійних компетентностей; ризик втрати ключових працівників; ризик високої плинності кадрів; ризик політичної або адміністративної залежності; ризик зниження мотивації; ризик втрати інституційної пам'яті; корупційний та доброчеснісний ризик; ризик формального проходження кадрових процедур; ризик невідповідності професійного розвитку стратегічним завданням державного органу; ризик нездатності швидко замінити критично важливі посади та компетентності. Відтак, державне управління кадровою безпекою повинно передбачати не тільки реагування на кадрові проблеми, а й їх вчасне та систематичне прогнозування.

На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових підходів можемо рекомендувати розглядати *державне управління кадровою безпекою* як цілеспрямований вплив суб'єктів публічного управління на кадровий потенціал державної служби з метою забезпечення його достатності, професійної якості, доброчесності, мотиваційної стабільності, наступності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім кадровим ризикам.

Принципова відмінність цього підходу від інших полягає в переході: від захисту персоналу → до захисту кадрової спроможності держави; від реагування на кадрові загрози → до прогнозування кадрових ризиків; від управління посадами → до управління компетентностями; від кадрового обліку → до стратегічного управління людським капіталом; від індивідуального працівника → до інституційної кадрової стійкості. У цьому контексті кадрова безпека має бути інтегрована із загальною системою стратегічного управління державним органом.

Зважаючи на вказане, вважаємо, що доцільною послідовність забезпечення кадрової безпеки може бути представлена таким чином: ідентифікація кадрових ризиків → оцінювання кадрової стійкості → прогнозування дефіциту компетентностей → формування кадрового резерву → професійний розвиток → забезпечення наступності → моніторинг кадрової безпеки → коригування кадрової політики.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні кадрової безпеки саме як комплексного об'єкта державного управління, який характеризується не окремими показниками кадрової роботи, а інтегрованим станом кадрової стійкості державної служби.

У перспективі доцільно запровадити систему індикаторів кадрової безпеки, яка дозволить оцінювати не лише чисельність персоналу, а й "актуальність" його компетентностей і знань, ризик вибуття ключових працівників, рівень наступності, якість професійного розвитку, мотиваційну стабільність та інституційну пам'ять.

Висновки. Проведений аналіз показав наукових напрацювань у сфері кадрової безпеки дозволив виявити тенденцію до її дослідження в

контексті економічної безпеки підприємства, управління персоналом, протидії кадровим загрозам тощо. Водночас наукові розробки С. Мішиної, О. Кавтиш, Т. Момот, Х. Чжан, В. Панченко та інших створюють необхідне теоретичне підґрунтя для подальшого перенесення категорії кадрової безпеки на макрорівень.

Крім того, цінність становлять зарубіжні дослідження, що розвивають цю проблематику переважно через категорії стратегічного управління людськими ресурсами, людського капіталу, мотивації публічної служби, професійного розвитку та утримання працівників. Вчені слушно акцентують увагу на необхідності поступового переходу від адміністративного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом у публічному секторі.

Отже, кадрова безпека як об'єкт державного управління має розглядатися як комплексна характеристика кадрової стійкості державної служби, яка поєднує кількісний, професійно-компетентнісний, мотиваційний, доброчеснісний, наступницький та інституційний виміри. Її специфіка полягає в тому, що кінцевим результатом забезпечення кадрової безпеки є не лише захист конкретного державного органу, а збереження спроможності держави безперервно виконувати публічні функції та реалізовувати державну політику. Подальший розвиток наукової концепції кадрової безпеки доцільно пов'язувати з переходом від реактивного управління кадровими загрозами до превентивного управління кадровими ризиками, від кадрового обліку до управління людським капіталом, а також від управління окремими працівниками до забезпечення інституційної кадрової стійкості державної служби.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51.
2. Кавтиш О. П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2015. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.38076>.
3. Кириченко О.А., Сідак В.С. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія. К.: Університет «КРОК», 2008. 403 с.
4. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm.
5. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4(52). С. 213–221.
6. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Класифікація загроз кадровій безпеці та методів її гарантування. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2017.

7. Момот Т.В., Чжан Хаоюй, Момот Д. Т. Забезпечення кадрової безпеки підприємств промисловості в умовах конфліктного середовища. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. № 1.

8. Панченко В. А. Базові поняття кадрової безпеки. Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Т. 4, № 30.

9. Сорока А. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4(68). С. 53–63.

10. Ткаченко Т. О. Сутність кадрової безпеки підприємства. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/6cd55734-c32a-4506-8b52-fb602848ad92>.

11. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2, т. 1.

12. Jacobson W. S., Sowa J. E. Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices. Review of Public Personnel Administration. 2016. Vol. 36, No. 2. P. 141–161.

13. Lues L. South African Public Service Human Resource Management. Administratio Publica. 2016. Vol. 24, No. 1. URL: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-adminpub-v24-n1-a2>.

14. Mostafa A. M. S., Gould-Williams J. S., Bottomley P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. Public Administration Review. 2015. Vol. 75, No. 6. P. 747–757.

15. Thaler J., Spraul K., Helmig B., Franzke H. Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective. International Journal of Public Administration. 2017. Vol. 40, No. 1. P. 1–11.

References

1. Honcharuk N.T., Prudius L.V. (2018). Modernization of the Civil Service and Human Resource Management in Ukraine. Public Administration Aspects. Vol. 6, No. 1–2. P. 42–51.

2. Kavtysh O.P. (2015). The Systemic Nature of Enterprise Personnel Security. Economic Bulletin of NTUU "KPI". No. 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.38076>.

3. Kyrychenko O.A., Sidak V.S. et al. (2008). Problems of Managing the Economic Security of Business Entities: Monograph. Kyiv: KROK University, 403 p.

4. Lashchenko O.Yu. (2007). Personnel Security as a Subsystem within the Enterprise Economic Security System. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm.

5. Mihus I.P. (2018). Establishing a Personnel Security Management System at an Enterprise. Scientific Notes of KROK University. No. 4(52). P.

213–221.

6. Mishyna S.V., Mishyn O.Yu. (2017). Classification of Threats to Personnel Security and Methods of Ensuring It. *Modern Problems of Enterprise Management: Theory and Practice*.

7. Momot T.V., Zhang Haoyu, Momot D.T. (2017). Ensuring personnel security of industrial enterprises in a conflict environment. *Modern State of Scientific Research and Technologies in Industry*. 2017. No. 1.

8. Panchenko V.A. (2018). Basic concepts of personnel security. *Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Vol. 4, No. 30.

9. Soroka A. (2018). Ensuring personnel security as a function of personnel management. *Bulletin of Socio-Economic Research*. No. 4(68). P. 53–63.

10. Tkachenko T.O. (2018). The essence of enterprise personnel security. *Uzhhorod : UzhNU*, URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/6cd55734-c32a-4506-8b52-fb602848ad92>.

11. Yaremenko O.F. (2016). Enterprise personnel security: conceptual foundations for ensuring it. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No. 2, Vol. 1.

12. Jacobson W. S., Sowa J. E. Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices. *Review of Public Personnel Administration*. 2016. Vol. 36, No. 2. P. 141–161.

13. Lues L. South African Public Service Human Resource Management. *Administratio Publica*. 2016. Vol. 24, No. 1. URL: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-adminpub-v24-n1-a2>.

14. Mostafa A. M. S., Gould-Williams J. S., Bottomley P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75, No. 6. P. 747–757.

15. Thaler J., Spraul K., Helmig B., Franzke H. Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective. *International Journal of Public Administration*. 2017. Vol. 40, No. 1. P. 1–11.