

УДК 351/331

КОРЖ І.Ф., доктор юридичних наук, старший науковий співробітник, заступник керівника наукового центру цифрової трансформації і права Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0446-5975>

АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ

DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3\(54\).340553](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3(54).340553)

Анотація. З початком набуття державної незалежності питання створення власної державної кадрової політики було визначено одним із пріоритетів національної безпеки України. Ключовими нормативно-правовими актами України визначено, що державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших передумов формування високопрофесійних кадрів державної служби. Зокрема, передбачалось, що зазначені кадри державної служби мають ефективно, на високому державному рівні вирішувати службові завдання та захищати визначальні конституційні цінності – власне людину, її здоров'я, життя, честь та гідність.

Констатується, що в Україні на сьогодні відсутня ефективна державна кадрова політика, що має забезпечити раціональне використання людського капіталу держави. Вирішення кадрових питань в Україні на сьогодні відбувається не прозоро, не за демократичними принципами, а за принципами політичної належності та близькості до керівного політичного складу. Тобто, процес кадрових призначень в Україні здійснюється як один із потужних інструментів реалізації власних амбіцій окремих політичних сил, осіб або інших приватних інтересів. Зазначене вказує на прояв різного роду викликів і загроз для кадрової безпеки і пов'язаної з нею правової безпеки. Зазначене набуло значної гостроти у період переходу української економіки на ринкові рейки, оскільки основна увага була сконцентрована на кадровому забезпеченні саме приватного сектора, а не державного. Саме в цей період основна увага з боку публічної влади приділялася забезпеченню кадрової безпеки підприємств та установ сектору приватного права, залишаючи питання кадрової безпеки державних інституцій поза належною увагою. І саме в цей період, завдяки науковим дослідженням у даній сфері було напрацьовано визначення “кадрова безпека” підприємства, яке розглядалося в контексті поняття “економічна безпека підприємства”: “Кадрова безпека є складовою економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків та загроз з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства”.

Зазначено, що питання функціонування інституту кадрового резерву в Україні було закріплено законодавством у 1993 році, якому була присвячена стаття 28 Закону України “Про державну службу” та відповідна Постанова Уряду “Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби”, а також положення в Концепції щодо ротации кадрів на окремих посадах державних службовців. Однак, після прийняття нового Закону України “Про державну службу” в 2015 році та відповідної Постанови Уряду “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби”, важливість цього інституту була мінімізована, оскільки цими актами було скасовано

інститут кадрового резерву, що призвело до настання негативних наслідків у публічній сфері, насамперед для державної служби, для механізму ефективної розстановки в ній кадрів та для кадрової безпеки держави в цілому.

Звернуто увагу на те, що публічна влада, усвідомлюючи важливість функціонування інституту “кадрового резерву” і розглядаючи це через призму “кадрової безпеки” в контексті “правової безпеки”, відбулися спроби повернення кадрового резерву в державне управління, яке планувалося через запровадження концепцію “кандидатського резерву”, тобто запровадження нової статті до чинного Закону “Про державну службу” – статті 251 “Кандидатський резерв”, що мала створити умови для більш ефективного залучення кваліфікованих кандидатів. Однак відповідний проєкт Закону України не був остаточно ухвалений ні парламентом, ні Президентом України до цього часу.

Підкреслено, що в останні роки питанню “кадрової безпеки” у сфері публічної влади стали приділяти належну увагу окремі дослідники, що підтвердило, що регулювання процесів кадрової безпеки має втілюватися в державній кадровій політиці, в тому числі в системі державного управління. Зазначене дозволило напрацювати відповідне визначення терміну “кадрова безпека в публічній сфері” – це генеральний напрям державної кадрової політики, сукупність принципів, методів, форм і цілей організаційного механізму з оброблення завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток державного кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого державного колективу, здатного належним чином аналізувати сучасну світову військово-політичну ситуацію, вчасно реагувати на постійно мінливі виклики у даній сфері, спроможного прогнозувати подальший розвиток згаданої ситуації та напрацьовувати відповідні пропозиції керівництву держави щодо напрямів, форм та механізмів реагування на них в інтересах подальшого державного розвитку та забезпечення національної безпеки.

Стверджується, що формування ефективного кадрового резерву залишається важливою для України проблемою, і для її розв’язання необхідний комплексний підхід, який би враховував специфіку сучасної публічної служби та вимоги до неї, а також запити суспільства та інноваційні практики управління людським потенціалом. Воєнний стан зумовив створення оперативної процедури призначення на посади, яка дозволяє уникнути складного й тривалого процесу конкурсного відбору, залишаючи лише базові вимоги до претендентів, такі як громадянство, освіта та відповідний досвід роботи.

Зазначено, що сучасні виклики вимагають пошуку нових механізмів, які б забезпечили надійну базу для формування майбутнього кадрового потенціалу державної служби. Зокрема, варто звернути увагу на міжнародний досвід, де система кадрового резерву є основою забезпечення наступності та професійності державних органів.

Ключові слова: адміністрування, кадрова безпека, кадровий резерв, конкурс, правова безпека, транспарентність.

Summary. Since the beginning of the state independence, the issue of creating its own state personnel policy has been identified as one of the priorities of Ukraine’s national security. Key regulatory legal acts of Ukraine state that the state personnel policy should be aimed at creating organizational, legal, managerial, social, psychological, material and technical, financial, economic and other prerequisites for the formation of highly professional civil service personnel. In particular, it was assumed that the specified civil service personnel should effectively, at a high state level, solve official tasks and protect the defining constitutional values - the person themselves, their health, life, honour and dignity.

It is stated that today in Ukraine there is no effective state personnel policy that should ensure the rational use of the human capital of the state. Today, personnel issues in Ukraine are not resolved transparently, not according to democratic principles, but according to the principles of political affiliation and proximity to the leading political structure. That is, the process of personnel appointments in Ukraine is carried out as one of the powerful tools for realizing own ambitions of individual political forces, individuals or other private interests. The above indicates the manifestation of various challenges and threats to personnel security and the associated legal security. The above became particularly acute

during the period of the transition of the Ukrainian economy to market rails, since the main attention was focused on personnel security in the private sector, not the state. It was during this period that the main attention of the public authorities was paid to ensuring personnel security in enterprises and institutions of the private law sector, leaving the issue of personnel security in state institutions without due attention. And it was during this period, thanks to scientific research in this area, that the definition of “human resource security” of an enterprise was developed, which was considered in the context of the concept of “economic security of an enterprise”: “Human resource security is a component of the economic security of an enterprise, the priority task of which is protection from risks and threats in order to create conditions for the most effective management of personnel, as a determining resource for ensuring a high level of competitiveness of an enterprise.”

It is noted that the issue of the functioning of the personnel reserve institution in Ukraine was enshrined in legislation in 1993, which was addressed by Article 28 of the Law of Ukraine “On Civil Service” and the relevant Government Resolution “On Approval of the Regulation on the Formation of a Personnel Reserve for the Civil Service”, as well as the provisions of the Concept on the Rotation of Personnel in Certain Civil Service Positions. However, after the adoption of the new Law of Ukraine “On Civil Service” in 2015 and the relevant Government Resolution “On Approval of the Procedure for Conducting a Competition for Civil Service Positions”, the importance of this institution was minimized, since these acts abolished the institution of a personnel reserve, which led to negative consequences in the public sphere, primarily for the civil service, for the mechanism of effective placement of personnel in it, and for the personnel security of the state as a whole.

Attention is drawn to the fact that public authorities, realizing the importance of the functioning of the institution of “personnel reserve” and considering this through the prism of “personnel security” in the context of “legal security”, have made attempts to return the personnel reserve to public administration, which was planned through the introduction of the concept of “candidate reserve”, that is, the introduction of a new article to the current Law “On Civil Service” - Article 251 “Candidate Reserve”, which was supposed to create conditions for more effective attraction of qualified candidates. However, the relevant draft Law of Ukraine has not been finally adopted by either the Parliament or the President of Ukraine to date.

It is emphasized that in recent years, the issue of “personnel security” in the sphere of public power has begun to be given due attention by individual researchers, which confirmed that the regulation of personnel security processes should be implemented in the state personnel policy, including in the public administration system. The above-mentioned allowed us to develop an appropriate definition of the term “personnel security in the public sphere” - this is the general direction of the state personnel policy, a set of principles, methods, forms and goals of the organizational mechanism for processing tasks aimed at preserving, strengthening and developing the state personnel potential, at creating a responsible and highly productive united state team, capable of properly analyzing the modern world military-political situation, responding in a timely manner to constantly changing challenges in this area, capable of predicting the further development of the aforementioned situation and developing appropriate proposals to the state leadership regarding the directions, forms and mechanisms of responding to them in the interests of further state development and ensuring national security.

It is argued that the formation of an effective personnel reserve remains an important problem for Ukraine, and its solution requires a comprehensive approach that would take into account the specifics of the modern public service and the requirements for it, as well as the demands of society and innovative practices in human resource management. Martial law led to the creation of an operational procedure for appointment to positions, which allows avoiding a complex and lengthy competitive selection process, leaving only basic requirements for applicants, such as citizenship, education and relevant work experience.

It is noted that modern challenges require the search for new mechanisms that would provide a reliable basis for the formation of the future personnel potential of the civil service. In particular, it is worth paying attention to international experience, where the personnel reserve system is the basis for ensuring continuity and professionalism of state bodies.

Keywords: *administration, personnel security, personnel reserve, competition, legal security, transparency.*

Постановка проблеми. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм традицій та досвіду. А тому державна кадрова політика є одним із найважливіших напрямів державного управління, покликаний сприяти оптимальному використанню трудових ресурсів країни для реалізації національних інтересів із врахуванням наявних потреб економіки, розвитку регіонів та світових тенденцій для забезпечення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені, а також для забезпечення «кадрової безпеки» держави.

Наукові розвідки щодо адміністрування в Україні кадрової безпеки до цього часу розглядалися переважно лише в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Так, ця проблема висвітлюється у працях Варналія З., Васильціва Т., Васильчак С., Воронько-Невіднича Т., Гавловської Н., Демиденко Л., Живко З., Здорова В., Козаченко Г., Мельника С., Погорелова Ю., Рудніченка Є., Франчука В. та інших науковців. Можна також виділити роботи Алькема В., Ареф'єва О., Геєць В., Кизим М., Клебанова Т., Черняк О., Назарова Г., Швець І. та інших.

В наукових розвідках наведених вище та інших авторів відзначилися факти зростання суттєвості впливу на стан економічної безпеки тих загроз, які функціонально пов'язані із кадровою безпекою. Зазначалося, що трудові міграція та демографічна криза через перевищення рівня смертності над народжуваністю спровокували дефіцит кваліфікованих кадрів. Військові дії Російської Федерації проти України загострили проблеми формування кадрового складу кожного українського підприємства та установи.

Існуючі раніше підходи в забезпеченні кадрової безпеки в своїй більшості передбачали захист підприємства від злочинних дій персоналу. Тому поточні умови вимагали першочергового перегляду теоретичних засад, де пріоритетними мали стати: моніторинг ринку праці, формування кадрового резерву, створення умов для продуктивної й ініціативної роботи, покращення лояльності працівників тощо. У зв'язку з наведеним, дослідниками критично розглядалися існуючі підходи до визначення поняття “правова безпека підприємства”, та було запропоновано різнобічні варіанти трактування поняття “кадрова безпека підприємства”, що, на думку дослідників, повинно послужити основою для подальших наукових розвідок [1].

Дана проблема загострилася у зв'язку з переходом суб'єктів національного господарства на “ринкові рейки” у період становлення незалежності України, питання кадрової безпеки актуалізувалися саме для приватного сектора економіки, для підприємств та установ приватного права, оскільки в державі розпочався процес приватизації (“прихватазації”) об'єктів господарювання. Що ж до державного сектора, то, як показала практика, до нього не було прикуто стільки уваги, як до суб'єктів господарювання приватного права. Так само, як показала практика, не приділялося належної уваги з боку державної влади і питанню належного кадрового забезпечення державних установ.

З огляду на зазначене відбулося зростання уваги до вирішення питання забезпечення кадрової безпеки в секторі приватного права і ослаблення підходу до забезпечення кадрової безпеки в секторі публічного права. Зазначене негативно відбилося на належному кадровому забезпеченні сектору публічного права у зв'язку із відтоком у приватний сектор у професійному відношенні підготовленого і компетентного кадрового контингенту, що, у свою чергу, викликало відповідні

проблеми у питанні кадрового забезпечення в державному секторі як підприємств, так і установ. Відповідним лакмусовим папірцем зазначеного у секторі публічного права проявилися відповідні соціальні та економічні, фінансові та військові тощо зниження рівнів забезпечення як громадян зокрема, так і відповідних інституцій суспільства в цілому.

З огляду на зазначене вище існує потреба у глибокому вивченні причин існуючих проблем у секторі публічного права та напрацюванні відповідних пропозицій щодо їх мінімізації, оскільки, як зазначалося, до цього часу питання адміністрування “кадрової безпеки” у секторі публічного права майже не досліджувалося.

Метою статті є аналіз та практика застосування різнобічних механізмів адміністрування кадрової політики в контексті правової безпеки в Україні, що має забезпечувати кадрову безпеку в державі, недопущення виникнення негативних факторів та настання негативних наслідків у процесі здійснення державної кадрової політики.

Виклад основного матеріалу. Як зазначено в наукових дослідженнях щодо питань кадрової безпеки підприємств, під цим терміном розуміють різні за змістом поняття, які мають загальні і відмінні риси. Мова йде про: процесний підхід; певні цілі; соціально-мотиваційну і професійну складову; захищеність інтересів підприємств; суб’єктивно-об’єктивний підхід; мету створення сприятливих умов для підприємства; належну взаємодію працівників; сукупність управлінських заходів тощо. У зв’язку з цим, привертає увагу визначення цього терміну наведене Бурдою І., який, беручи за основу різні трактування кадрової безпеки та враховуючи зростаючу роль персоналу у господарської діяльності підприємства нами запропонував наступне визначення цього терміну: “Кадрова безпека є складовою економічної безпеки підприємства, пріоритетним завданням для якої є захист від ризиків та загроз з метою створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства” [2].

Тим самим, запропоноване автором визначення згаданого терміну повною мірою відповідає основним параметрам представленого трактування поняття “економічна безпека підприємства”. Ним же, також, наголошуються окремі важливі особливості кадрової безпеки, об’єктом і суб’єктом якого є персонал:

- людський капітал персоналу компанії є одним із найважливіших її ресурсів. По-перше, кадри – це і є підприємство; по-друге, людський капітал, на відміну від грошей, сировини, обладнання і т.д., є джерелом новоствореної, додаткової вартості; по-третє, злагоджена команда професіоналів може стати однією із серйозних конкурентних переваг підприємства;

- працівники схильні до постійного вдосконалювання та саморозвитку, що є найбільш важливим та довготривалим джерелом підвищення ефективності діяльності підприємства;

- трудове життя людини продовжується у сучасному суспільстві 30 - 50 років, тобто стосунки між працівником і підприємством можуть бути довготерміновими;

- в управлінні, людський компонент – найбільш обтяжливий актив. Розмаїтість і непередбачуваність людей роблять їх неймовірно складними для оцінювання, набагато складнішими, ніж будь-який електромеханічний;

- персонал є не лише конкурентною перевагою, але і джерелом внутрішніх загроз, а відтак потребує застосування спеціальних механізмів забезпечення безпеки.

Перелічені вище особливості, які притаманні персоналу, важливість його ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства на загальному рівні, вимагають розроблення адекватного методичного забезпечення кадрової безпеки [2].

Водночас заслуговує на увагу процесуальні моменти забезпечення кадрової безпеки, для чого необхідно:

- поєднувати матеріальні інвестиції в персонал та моральні інвестиції;
- забезпечити сучасні оптимальні умови праці для персоналу;
- створити сприятливі умови для кар'єрного зростання персоналу;
- створювати на підприємствах кадрові підрозділи;
- реалізовувати кадрові стратегічне планування персоналу;
- гармонізувати кон'юнктуру ринку, розвиток бізнесу та інтереси працівників;
- розподіляти величину доходу працівників, які здійснюють різні функції. Тим

самим забезпечення кадрової безпеки може гарантувати стабільну та найвищу ефективність функціонування підприємства та високий потенціал розвитку в майбутньому [3].

Зазначене підтверджує той факт, що для підприємств, незалежно від того, чи це є сектор приватного, чи державного права, питання забезпечення кадрової безпеки має заслуговувати на належну увагу як з боку приватних власників, так і з боку державної влади. Однак, як зазначалося вище, у зв'язку із процесом приватизації, даному питанню у секторі приватного права приділялася належна увага, а в державному секторі – воно фактично ігнорувалося. Зазначене було викликано тим, що значна кількість представників бізнесових структур почали “похід у владу” з метою вирішення своїх бізнесових інтересів шляхом відповідного впливу на державну владу. Із зазначеною метою, перебуваючи у владі на різних рівнях, ними здійснювалися дії, пов'язані із розстановкою у державній владі “своїх” службовців на різних рівнях, впливаючи на яких і здійснюючи відповідних тиск на яких, вони досягали позитивного вирішення своїх бізнесових інтересів. При цьому, їхніми зусиллями було мінімізовано в державній владі функціонування ефективного до того часу інституту “кадрового резерву”, насамперед на державній службі, як такого, який на думку “нових політиків” втратив свою актуальність, і було започатковано дію інституту розстановки кадрів на підставі новоствореного і недосконалого інституту “проходження конкурсу”, який був далекий від суті його назви і призначення.

Необхідно зазначити, що питання функціонування інституту кадрового резерву в Україні було закріплено законодавством у 1993 році, і йому була присвячена стаття 28 Закону [4] та відповідна Постанова Уряду [5], а також положення в Концепції щодо ротації кадрів на окремих посадах державних службовців [6]. Працівники, зараховані до кадрового резерву, мали змогу отримати досвід, необхідний для зайняття вищих посад, а також пройти додаткову підготовку. Окрім того, вони залучалися до навчальних заходів, стажувань та конференцій, що сприяло їх професійному зростанню. Такий підхід дозволяв не лише заповнювати вакантні посади, але й забезпечувати якісний кадровий резерв на майбутнє [7]. Зазначене здійснювалося в контексті затвердженої в державі Стратегії державної кадрової політики [8], метою прийняття якої було забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою. Вона визначала основні принципи, цілі, завдання та напрями діяльності держави у сфері управління персоналом, щоб забезпечити ефективну роботу державного апарату та досягнення поставлених цілей.

Стратегія була спрямована на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів держави.

Однак, після прийняття нового Закону України “Про державну службу” 2015 року [9] та відповідної Постанови Уряду [10], важливість цього інституту була мінімізована, оскільки цими актами було скасовано інститут кадрового резерву, що, на нашу думку, призвело до настання негативних наслідків у публічній сфері, насамперед для державної служби, для механізму ефективної розстановки в ній кадрів і для кадрової безпеки держави в цілому. Прийняті на підставі згаданого Закону підзаконні нормативно-правові акти нормативно закріплювали зазначені підходи до кадрової політики в державі, створюючи відповідні загрози правовій безпеці держави. Бізнесові, приватні інтереси превалювали над загальнонаціональними, оскільки в цей період розстановка кадрів у публічній сфері здійснювалася не за принципом професійності і компетентності, а за належністю до того, чи іншого політико-бізнесового “клану”. Медіа були наповнені подіями і фактами, в яких наводилися негативні випадки такої “кадрової політики”, як то: призначення на керівні посади у державній сфері родичів політиків чи членів тієї чи іншої партії, навколо яких в подальшому виникали різнобічні скандали. Так син **голови парламентського комітету з національної безпеки та оборони Сергія Пашинського** 24-річний Антон Пашинський очолив один із департаментів підприємства “Спецтехноекспорт” заявило видання Forbes [11].

Лише у сфері національної безпеки питання діяльності військових кадрів, насамперед щодо питання методики підготовки і розстановки кадрів, залишилися без значних змін, хоча політичний вплив при вирішенні даного питання значно посилювався. Зазначене питання регулюється відповідними відомчими актами, на зміст яких, звичайно, вплинули нові тенденції “конкурсного відбору” загальнодержавного значення, що підтверджується відповідними «дивними» кадровими призначеннями того часу. Наприклад, Наказом Міністерства оборони України [12] визначено стратегію розвитку кадрової політики у сфері оборони на найближчі п’ять років, як в умовах воєнного стану, так і в мирний час. Подібні акти прийнято і в інших мілітаризованих структурах держави: в Національній поліції [13] тощо.

Як зазначає політик А. Гриценко: “Якби ж це був поодинокий випадок. Такі ж кадрові призначення пана Вовка (Дмитро Вовк, 24-річний экс-менеджер філії Roshen у Російській Федерації) до Національної комісії з регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг, яка нині визначає тарифи. А міністром палива і енергетики призначили Демчишина, який не мав жодного стосунку до палива і до енергетики”, – зауважує політик» [11].

Подібні, якщо не гірші, кадрові призначення здійснювалися після зміни політичної влади у 2019 року, негативні наслідки яких українське суспільство відчуває до цього часу, як то: призначення на керівні посади некомпетентних і непрофесійних осіб в СБУ, Міністерство оборони України, Генеральну прокуратуру тощо.

Однак, усвідомлюючи важливість функціонування інституту “кадрового резерву” і розглядаючи це через призму “кадрової безпеки” в контексті “правової безпеки”, відбулися спроби повернення кадрового резерву в державне управління, яке планувалося через запровадження концепції “кандидатського резерву”, тобто запровадження нової статті до чинного Закону “Про державну службу” – статті 251 “Кандидатський резерв”, що мала створити умови для більш ефективного залучення кваліфікованих кандидатів. Однак відповідний проєкт Закону [14] не був остаточно ухвалений ні парламентом, ні Президентом України. Зазначене свідчило про існуючу недовіру до запропонованих нововведень або про побоювання щодо їхньої ефективності

в реаліях української державної служби. Зазначений негатив доповнився скасуванням відповідним Указом Президента України [15] згаданої вище Стратегії [8], а нової не було напрацьовано.

Тим самим фактично були анульовані здійснювані в цей період такі основні принципи кадрової політики Стратегії, як: соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання. Крім того, зазначена ситуація фактично є загрозою як для кадрової безпеки зокрема, так і для правової безпеки в цілому, оскільки була мінімізована правова база регулювання сфери державної служби, і, тим самим, мінімізовано можливості і спроможності громадян на реалізацію та забезпечення своїх інтересів, насамперед в частині доступу до державної служби.

В наш час були здійснені окремі спроби дослідження питання здійснення кадрової політики в контексті “кадрової безпеки” в державній структурі. Так, В. Я. Карковською розглядалося питання реформування державної служби, здійснено розкриття особливостей механізму кадрової безпеки державної структури. Дослідником розглянуто функціональні складові механізму забезпечення кадрової безпеки державної структури, виокремлено та систематизовано принципи забезпечення ефективності механізму кадрової безпеки державної служби. Крім того, з’ясовано основні передумови реалізації механізму кадрової безпеки державної служби. Основною метою ефективної реалізації механізму кадрової безпеки, на думку дослідника, має бути підвищення якості та ефективності державного управління, в тому числі подолання корупції в органах державної влади.

Дослідником зазначено, що регулювання процесів кадрової безпеки має втілюватися в державній кадровій політиці, в тому числі і в системі державного управління, а також що теоретико-методологічну основу сучасного механізму кадрової безпеки становить кілька груп концепцій: концепція кадрів (теорія кадрового менеджменту, теорія людського капіталу, теорія кадрового потенціалу); концепція політики (питання співвідношення лібералізму і державного патерналізму в кадровій сфері, взаємодії держави з бізнесом та організаціями “третього сектора”, подолання кадрових і соціальних невідповідностей органів державної влади); концепція розвитку суспільства. Нею ж наведено наступне визначення терміну “кадрова безпека” : це сукупність аргументованих і об’єктивно необхідних заходів, що проводяться органами державної влади щодо кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку і вдосконалення. Кадрова безпека повинна забезпечувати проведення державної політики в цілому [16].

З огляду на зазначене, є підстави для авторського визначення терміну “*кадрова безпека держави*” – *це генеральний напрям державної кадрової політики, сукупність принципів, методів, форм і цілей організаційного механізму з оброблення завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток державного кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого державного колективу, здатного належним чином аналізувати сучасну світову військово-політичну ситуацію, вчасно реагувати на мінливі виклики у даній сфері, спроможного прогнозувати подальший розвиток згаданої ситуації та*

напрацьовувати відповідні пропозиції керівництву держави щодо напрямів, форм та механізмів реагування на них в інтересах подальшого державного розвитку та забезпечення національної безпеки.

Таким чином формування ефективного кадрового резерву залишається важливою для України проблемою, і для її розв'язання необхідний комплексний підхід, який би враховував специфіку сучасної публічної служби та вимоги до неї, запиту суспільства та інноваційні практики управління людським потенціалом.

Необхідно зазначити, що війна змінила функціонування в Україні багатьох правових інститутів, включаючи і інститут кадрів в публічній сфері, значно спростивши вирішення питання підбору і розстановки кадрів у сфері публічного права. Так, положенням відповідного Закону [17] було дозволено призначення осіб на державні посади без конкурсного відбору, надаючи повноваження керівникам публічної служби та місцевого самоврядування здійснювати такі призначення на основі поданих документів. Зазначене викликано необхідністю забезпечити безперервність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Воєнний стан зумовив створення оперативної процедури призначення на посади, яка дозволяє уникнути складного й тривалого процесу конкурсного відбору, залишаючи лише базові вимоги до претендентів, такі як громадянство, освіта та відповідний досвід роботи.

Водночас, заповнення державних посад у зазначених умовах передбачає перегляд процедур і механізмів підготовки і підбору кадрів, особливо на фоні постійних ризиків. Необхідність швидкого заповнення вакансій у державних органах нині стає особливо критичною, що вимагає переосмислення механізмів підбору й підготовки кадрів. Питання кадрового резерву набуває ще більшого значення, оскільки державні органи повинні не лише швидко замінювати посади, а й забезпечувати, щоб новопризначені особи мали достатній рівень компетентності для виконання своїх обов'язків в умовах підвищеної відповідальності. У цьому контексті кадровий резерв має бути трансформований у дієву систему, здатну швидко адаптуватися до нових викликів і залучати фахівців із необхідним досвідом. В умовах війни виникає особлива потреба у кваліфікованих кадрах на деокупованих територіях, де державна влада зіштовхується з викликами відновлення нормального функціонування інфраструктури та забезпечення основних потреб населення. Тому кадрове забезпечення державних органів на цих територіях повинно бути пріоритетним напрямом державної політики. У цьому аспекті особлива увага має приділятися створенню кадрового резерву для робіт на деокупованих територіях, оскільки там потрібні фахівці, здатні вирішувати комплексні завдання у важких умовах. Це потребує залучення спеціалістів, які можуть працювати в кризових ситуаціях та під відповідним тиском [7].

На сьогоднішній день в Україні реалізовано механізм створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях, що відкриває шлях для громадян, які прагнуть зробити внесок у відновлення державної присутності на цих територіях, до державної служби. Постанова Кабінету Міністрів України [18], яка регламентує цей експериментальний проєкт, закладає нормативні підвалини для формування кадрового резерву, орієнтованого на укомплектування штатів районних та обласних військових адміністрацій, а також інших державних органів, що працюють або відновлюють діяльність на територіях, звільнених від окупації [19].

Зазначимо, що сучасні виклики вимагають пошуку нових механізмів, які б забезпечили надійну базу для формування майбутнього кадрового потенціалу державної служби. Зокрема, варто звернути увагу на міжнародний досвід, де система кадрового

резерву є основою забезпечення наступності та професійності державних органів. У країнах ЄС та США питання підготовки кадрового резерву є одним із пріоритетних, оскільки саме професійні кадри забезпечують стабільність державної служби, особливо під час кризових ситуацій. Тим самим в таких державах в публічній сфері належним чином забезпечується кадрова безпека держави.

З огляду на зазначене українськими дослідниками напрацьовуються і пропонуються різнобічні пропозиції і рекомендації щодо вирішення згаданої проблеми в Україні. Успішне впровадження системи кадрового резерву публічної служби вимагає розробки гнучкої, орієнтованої на перспективу моделі, що враховує особливості української політичної та соціально-економічної реальності, включаючи наслідки воєнного стану, післявоєнну відбудову, а також інтеграційні процеси в рамках співпраці з ЄС. Основою формування ефективної кадрової системи є комплексне дослідження потреб державної служби, визначення пріоритетних напрямків розвитку компетентностей та професійного зростання державних службовців, а також забезпечення прозорих механізмів відбору та розвитку професійного резерву [7].

Доцільно зазначити, що успішна реалізація зазначених та інших напрацьованих пропозицій щодо даної сфери матимуть належний результат за умови прояву з боку державної влади політичної волі щодо мінімізації існуючих корупційних схем у публічній сфері та спроможності переорієнтації у своїй діяльності на реалізацію принципу “професійності і компетентності” при підборі і розстановці кадрів замість застосування нинішнього хибного принципу “конкурсного відбору” з наявною відповідною політичною орієнтацією кандидата. Тим самим, будуть належним чином забезпечені прозорі та конкурентні умови просування службовця по службі, а також “кадрова безпека” у публічній сфері держави. А для цього є необхідним напрацювання та втілення належних правових основ в контексті забезпечення “правової безпеки” держави, тобто, напрацювання і належне втілення в життя відповідних положень нормативно-правових актів.

Висновок. У професійному відношенні підготовлені та кваліфіковані кадри є ключовим ресурсом у сфері публічної влади, який забезпечує виконання завдань, що постають перед державою, перед суспільством. Зазначене передбачає здійснення комплексу заходів, які спрямовані на підготовку та формування високопрофесійного й ефективного кадрового потенціалу, його належну розстановку і постійну перепідготовку. Одним із ключових таких заходів є постійна робота з формування, підготовки та ефективного використання кадрового резерву для заміщення ними посад на підставі конкурсу у сфері публічної влади, на відміну від запровадженого нині в Україні так званого конкурсного відбору, який себе не виправдав.

Кадрова робота за умови збереження необхідної конфіденційності має здійснюватися відкрито і прозоро для суспільства. Зазначене стосується формування резерву на висування, яке здійснюється в межах роботи з кадрами та належить до організаційно-управлінської групи елементів підготовки кадрів для публічної влади. Тим самим, реалізація зазначеного механізму кадрової безпеки полягає у формуванні стабільного, високопрофесійного кадрового складу в органах державної влади, що відповідає сучасним запитам системи державного управління та громадянського суспільства, а в контексті правової безпеки – належне правове регулювання усього процесу функціонування та реалізації кадрового резерву.

Використана література

1. Вітик Б.М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/339/326> (дата звернення: 22.06.2025).
2. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=743> (дата звернення: 23.06.2025).
3. Кривицька Н. Ю., Мізик В. В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/13.pdf> (дата звернення: 23.06.2025).
4. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text> (дата звернення: 23.06.2025).
5. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-п#Text> (дата звернення: 23.06.2025).
6. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2002 р. № 144-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/144-2002-р#Text> (дата звернення: 26.06.2025).
7. Шишпанова Н. О. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. Випуск 70. 2024. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/5331-Текст%20статті-5250-1-10-20250213.pdf> (дата звернення: 26.06.2025).
8. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 26.06.2025).
9. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.06.2025).
10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text> (дата звернення: 23.06.2025).
11. Москвичова А. Пашинський: Інформація про призначення мого сина – ФСБ-шна провокація. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/26886306.html> (дата звернення: 26.06.2025).
12. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: Наказ Міністерства оборони України від 27 жовтня 2023 р. № 637 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> (дата звернення: 14.07.2025).
13. Про затвердження Порядку формування кадрового резерву для призначення на вищі посади осіб середнього і старшого начальницького складу служби цивільного захисту : Наказ МВС України від 29 жовтня 2014 р. № 1153 (втратив чинність на підставі Наказу МВС від 07 червня 2022 р. № 344) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1450-14#Text> (дата звернення: 14.07.2025).
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: проєкт Закону України від 18 травня 2020 р. № 3491 / Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/2383> (дата звернення: 26.06.2025).
15. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України: Указ Президента України від 5 червня 2020 р. № 214/2020 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214/2020#Text> (дата звернення: 26.06.2025).
16. Карковська В.Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf (дата звернення: 08.07.2025).
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 р.

№ 2259–ІХ. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 27.06.2025).

18. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-п#Text> (дата звернення: 07.07.2025).

19. Експериментальний проект щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. URL: <https://nads.gov.ua/eksperymentalnyi-proekt-shchodo-stvorennia-rezervu-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriiakh-ukrainy> (дата звернення: 07.07.2025).

~~~~~ \* \* \* ~~~~~