

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління кадровою безпекою в органах публічної влади»

Виконала: студентка 2 курсу
магістратури за спеціальністю 281
Публічне управління та адміністрування
Данелюк І.Ю.

Керівник: Доцент, доктор наук з
державного управління,
Шевчук І.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ....	6
1.1. Публічна кадрова політика та безпека: поняття, принципи, завдання	6
1.2. Зарубіжний досвід формування публічної кадрової безпеки.....	11
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	26
2.1. Аналіз кадрового забезпечення на прикладі Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області за основними показниками.....	26
2.2. Правові засади вступу на публічну службу.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	43
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. З набуттям незалежності та виникненням загроз проти неї перед Україною постали складні і стратегічно важливі завдання щодо здійснення низки реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів української влади. Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ, у тому числі й адміністративних.

Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм публічних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу. В рамках адміністративної реформи вироблено ряд документів, що стосуються окремих аспектів політики і безпеки публічних службовців, більшість з яких мають практичний підхід.

Серед основних необхідно виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» тощо.

Стратегія кадрової політики держави Україна визначає основні напрями кадрових реформ у всіх сферах суспільного життя, важливе місце серед яких відводиться сфері публічного управління, оскільки від професіоналізму потенціалу кадрів публічного управління залежить конкурентоспроможність держави та сталий соціально-економічний розвиток.

Ефективність публічного управління залежить від забезпеченості його людськими ресурсами, що потребує адекватної роботи з кадрами, що є плановим та подальшим процесом, спрямованим на підвищення рівня кваліфікації публічних службовців. Докорінні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, в тому числі і в питаннях кадрової безпеки публічного управління, зумовлюють більший акцент на розумінні цих змін, аналізі існуючих проблем та визначенні шляхів їх подальшого вирішення. Аналіз проблем

підготовки та реалізації безпеки кадрів публічного управління в органах публічної влади має особливе значення, оскільки від потенціалу персоналу залежить успішна реалізація державної політики в цілому. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність безпеки публічних кадрів, з метою визначення їх нових напрямків і пріоритетів.

Теоретичною базою магістерської роботи стали праці представників вітчизняної й зарубіжної науки, зокрема: Хміль Ф.І, Федорчук В.А, Тертишна О.А, Соколова Т.А., Прудіус Л.В., Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Мельниченко В.І, Колісніченко Н.М., О. Пархоменко-Куцевіл та інших провідних вчених.

Метою магістерської роботи є виявлення особливостей підготовки та впровадження кадрової безпеки в органах публічної влади на основі комплексного аналізу існуючих наукових положень, законодавства, практики України й зарубіжних держав, а також формування відповідних наукових висновків, розроблення рекомендацій у цій сфері.

Зазначена мета зумовила наступні завдання дослідження:

- визначити поняття, принципи, завдання публічної кадрової безпеки;
- розкрити зарубіжний досвід формування та реалізації публічної кадрової безпеки;
- здійснити аналіз кадрового забезпечення на прикладі Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області за основними показниками;
- охарактеризувати правові засади вступу на публічну службу;
- визначити напрями підвищення кадрової безпеки в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері формування та реалізація кадрової безпеки в органах публічної влади.

Предметом дослідження виступають наукові положення з визначеної проблематики, нормативно-правові акти України, що регулюють суспільні відносини у сфері формування та реалізація кадрової безпеки в органах публічної влади, а також практика їх застосування.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Методологічну основу магістерського дослідження становлять діалектичний метод наукового пізнання, системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано також комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема: методи аналізу і синтезу, метод системного узагальнення, статистичний метод тощо. Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі комплексного теоретичного дослідження проблем формування та реалізація кадрової безпеки в органах публічної влади, аналізу існуючих наукових положень, норм законодавства, практики у досліджуваній сфері сформовано відповідні наукові висновки та розроблено рекомендації у цій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані: у подальших наукових дослідженнях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Публічна кадрова політика та безпека: поняття, принципи, завдання

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, включаючи кадрову політику та безпеку, зумовлюють більший акцент на розумінні цих змін, аналізі існуючих проблем та визначенні шляхів їх подальшого вирішення.

Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації кадрової політики та безпеки в органах публічної влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність кадрової політики та безпеки, як її складової частини, визначити їх нові напрями та пріоритети. Кадрова політика та безпека, як її складова, за своїм призначенням, змістом і роллю в системі публічного управління є найважливішими соціально-політичними явищами у житті та діяльності будь-якої держави й суспільства.

Для їх успішного втілення в життя, насамперед, необхідне теоретичне обґрунтування і кадрової політики в органах публічної влади. Основи теорії кадрової політики в нашій країні стали предметно досліджувати порівняно недавно. За радянських часів ця тема була закритою. У кращому випадку можна було в науковому плані говорити про форми й методи реалізації кадрової політики на рівні молодшої та середньої управлінської ланки. Унаслідок конфіденційності теми мова про формування кадрової політики на державному рівні не йшла. У сучасних умовах ситуація змінилася.

Проблеми кадрової політики та безпеки стали одними з найбільш актуальних у публічному управлінні, адміністративному й трудовому праві, соціології управління, політології, історії. Серед українських науковців, які досліджують теоретичні основи публічної кадрової політики, слід виділити: К. Ващенко, О. Дьоміна, Я. Жовнірчика, Ю. Ковбасюка, Г. Лелікова, В. Малиновського, В. Олуйка, Ю. Сурміна. Підходи до вивчення кадрової політики розвивали у своїх теоріях А. Адлер, Т. Адорно, М. Вебер, Р. Даль, Г. Лассуел, К.

Маркс, Г. Маркузе, Р. Міхельс, Г. Моска, В. Парето, Б. Скінер, З. Фрейд, Е. Фромм, К. Юнг.

Єдиного визначення публічної кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а, по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики [27, с. 115]. У Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., яка була затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 (втратив чинність), зазначено, що державна кадрова політика – це стратегія держави з формування та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства. В енциклопедичному словнику з державного управління запропоновано розширене його визначення: «Кадрова політика – один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади» [17, с. 305].

Безпека персоналу була і залишається складним і багатогранним поняттям, тому вітчизняні та зарубіжні автори виділяють різні підходи до визначення поняття і розуміння сутності і змісту трактування категорії «кадрова безпека».

О. А. Кириченко [1] вважає, змістом категорії «кадрова безпека» правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Отже, О.А.Кириченко визначає кадрову безпеку переважно з правового боку та з погляду соціально-трудова відносин та наголошує на репутаційній складовій [1].

Змістом категорії «кадрова безпека» на думку О. Лащенко, А. І. Маренича та Н. Г. Мехеди є характеристика стану економічної системи за якої відбувається ефективно функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення

захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаним з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи [2,3].

Тим самим характеризуючи «кадрову безпеку» й як стан та як процес одночасно, проте упор робиться саме на функціональний бік кадрової безпеки, яким, як показує практика, кадрова безпека не обмежується.

Визначення кадрової безпеки, як системи, дав відомий фахівець з питань управління персоналом А. Кібанов. Він вважає, що кадрова безпека — «це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з визначення цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації» [4].

Отже, Кібанов розглядає кадрову безпеку як систему, тож можна зробити висновок, що складовими кадрової безпеки за Кібановим є:

- Соціально- мотиваційна безпека;
- Професійна безпека;
- Антиконтфліктна (психологічна) безпека [4].

За І. Чумаріном «кадрова безпека — це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому». Подібний ризик орієнтований підхід, на думку Авторки, є прогресивним й сучасним та потребує більшої деталізації. Розкриваючи зміст кадрової безпеки банківської установи, важливо охарактеризувати фактори впливу на неї. У своїй статті: «Що таке кадрова безпека компанії» [5].

І.Чумарін виокремлює три основні фактори, від яких залежить кадрова безпека будь-якої установи, а саме: найм, лояльність та контроль [5]. Однак, як зауважують інші науковці, ці фактори взаємопов'язані і при їх врахуванні діє

принцип «компенсації недостатньої уваги» до попереднього фактора. Не застосування відповідних методів та прийомів щодо найму на роботу, без розвитку лояльності персоналу — останній фактор, тобто контроль вимагатиме найбільших ресурсів.

Вчені і професіонали представляють систему економічної безпеки органу державної влади як сукупність елементів, пов'язаних між собою різними ланками, призначених для захисту від загроз і протидії їм в найважливіших сферах своєї діяльності.

Н. Логінова вважає, що безпека персоналу є найважливішим елементом економічної безпеки органу публічної влади, метою якого є виявлення, нейтралізація, запобігання, запобігання та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані проти персоналу та його інтелектуального потенціалу, і тих, які впливають безпосередньо з них, які повинні проявлятися в системі управління роботою та кадровій політиці установи [6].

Більш орієнтований на безпеку підхід до характеристики сутності безпеки персоналу висловили С. Васильчак та І. Мацюняк, які вважають, що основною метою безпеки персоналу органу публічної влади є не тільки запобігання та запобігання негативним впливам персоналу, а й захист самих працівників, створювати сприятливі умови і стимули для своєї праці. Слід враховувати, що персонал - це продуктивний ресурс, до якого, на відміну від інших ресурсів, повинен застосовуватися принцип гуманності і соціального захисту. Завданням служби безпеки є не тільки протидія негативному впливу, який виходить від персоналу, а й протидіяти факторам, які до них застосовуються [7].

О. Герсименко, Г. Козаченко, В. Пономарьов та О. Ляшенко визначають кадрову безпеку як процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків і загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому [8,9].

Якщо розглядати кадрову безпеку в системі економічної безпеки як процес - «Кадрова безпека - це процес моніторингу, мінімізації та превенції негативних

впливів на економічну безпеку установи через ефективний ризик менеджмент загроз та небезпек, пов'язаних з персоналом».

Якщо розглядати систему кадрової безпеки органу публічної влади як стан - «Кадрова безпека – оптимальний стан захищеності персоналу від зовнішніх загроз та оптимальний стан економічної захищеності органу публічної влади від внутрішніх загроз з боку персоналу» [7].

1.2. Зарубіжний досвід формування публічної кадрової безпеки

Дослідження зарубіжного досвіду формування та реалізації державної кадрової безпеки допоможе у визначенні шляхів модернізації вітчизняної державної служби, сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, подоланню існуючих у нашій країні негативних тенденцій. Однак під час адаптації раціональних положень зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості вітчизняного суспільства. Слід відзначити, що незалежно від різних підходів щодо питання публічної кадрової політики стабільність та ефективність державного апарату може бути досягнута шляхом збереження та вдосконалення професійних кадрів, що мають великий досвід роботи в органах публічного управління. Протягом тривалого періоду часу у нашій країні виявлялася недооцінка, а інколи й просто негативне ставлення до досвіду розвинутих країн щодо державного устрою та державного управління. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому разі до нього ставились як до пізнавальної інформації. Проблема адаптації публічної служби та публічної кадрової безпеки до сучасних умов є дуже актуальною. У 70–80-ті роки минулого століття у більшості західних країн було усвідомлено необхідність реформування, корінної модернізації публічної служби. Необхідність приведення системи управління у відповідність до сучасного світу змусила політиків виробити програму реформування публічної служби з метою її корінної модернізації. В основу реформування публічної служби в більшості країн покладено такі принципи:

- 1) демократизація публічного управління і державної служби;
- 2) орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних служб, виступає споживачем державних послуг;
- 3) орієнтація на кінцевий результат;
- 4) рентабельність управління;
- 5) простота управління [22, с. 64].

Уряди різних країн запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в публічній службі методів роботи, які

застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: методи стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці. Важливо підкреслити, що незалежно від розбіжностей щодо підходів до публічної кадрової безпеки стійкість, стабільність і ефективність державного апарату досягається шляхом збереження й удосконалювання професійних кадрів, що мають значний досвід роботи в органах влади й управління, їхній склад суттєво не змінюється в результаті парламентських виборів чи інших змін у політичній ситуації.

Такий порядок забезпечує високий рівень професіоналізму публічної служби. Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до публічних службовців. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу публічних службовців. Зокрема, у США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16 відсотків зайнятого населення. Більша їхня частина – понад 90 відсотків працює у виконавчих органах влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 відсотків усіх зайнятих, у Франції – 15 відсотків [6, с. 8].

У той же час в США, крім працівників державної влади та управління, до державних службовців відносять працівників у сфері комунального обслуговування і пошти. У Франції до публічних службовців відносять осіб, найнятих на роботу на постійній основі державою, місцевими органами влади, а також деякими державними установами. Не вважаються публічними службовцями особи, що надійшли за договором у державні установи, які виконують завдання державної служби, але їхня діяльність регламентується приватним правом (органи соціального забезпечення), а також особи, найняті акціонерними товариствами, що відносяться до державного сектору.

Ці розбіжності пояснюються різним розумінням поняття «публічна служба», яке залежить від концепції публічної служби, що існує в кожній країні.

Синонімами публічної служби в різних країнах є поняття «державна служба» та «цивільна служба». Однак у США поняття «цивільна служба» вужче, ніж поняття «державна служба». Воно охоплює лише службовців державних установ.

До нього не належать виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього і армійські та флотські посади, посади в поліції тощо. У світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з публічного до приватного сектору. Відповідно відбувається зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалювання процедур вироблення й прийняття рішень.

Дані кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, ці кошти повинні витратитися на дійсно необхідні людям програми і досягати при цьому бажаних цілей. Якість діяльності державної служби за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації публічної служби [22, с. 65]. В США, до прикладу, службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил і інструкцій, а також про погане управління, значне марнотратство державних коштів, зловживання владою або виникнення серйозної погрози суспільному благу й безпеці [3, с. 110].

Державна служба в США ділиться на конкурентну і ексклюзивну. Назва «конкурсні» означає, що всі заявки на цю послугу складаються в результаті відбору на конкурси. Понад 90% усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що гарантує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективною формою відбору, оскільки дає можливість виявити найбільш здібних і придатних для державної служби. Незважаючи на позитивні характеристики, критику щодо процедури конкурсного відбору висловлюють, відзначаючи при цьому як значну вартість цих процедур, так і реальну перевагу людей, які мали можливість отримати більш якісне навчання. На нашу думку,

непрофесіоналізм чиновника коштуватиме суспільству значно дорожче, тому варто ширше запровадити процедуру конкурсного відбору на державні посади в Україні з відповідним удосконаленням та адаптацією до наших умов [22, с. 69].

Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією 35 щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня [49, с. 121].

Усі кандидати, які відповідають вимогам законодавства, можуть претендувати на посаду на державній службі США. Зазвичай відбирається до п'яти осіб з найвищою кваліфікацією, заяви яких подаються на розгляд спеціальній посадовій особі, яка приймає рішення, уникаючи таким чином фаворитизму і дискримінації [57, с. 65]. Для більшості державних службовців США просування по службі через професійний рівень здійснюється за принципом системи заслуг: відбір кращих кандидатів для просування на конкурсні іспити, а також на основі щорічної оцінки їх службової діяльності. В даний час кожен відділ має свої критерії оцінки та оцінки. Заохочується участь в розробці критеріїв оцінки співробітників. Оцінка роботи є підставою для прийняття рішення про просування по службі, скороченні, навчанні, наданні, залишенні з попередньої посади або звільненні державного службовця [22, с. 70].

Керівник установи повинен інформувати співробітника про критичні зауваження, що стосуються його, і про щорічну оцінку його роботи. Перш ніж вчиняти будь-які дії, пов'язані з пониженням у посаді на підставі поганої роботи працівника, працівник повинен бути повідомлений письмово. Якщо після пропозиції про звільнення працівник протягом одного року продемонструє задовільну роботу, ця пропозиція буде відкликана. Кожна установа державної служби в США має свій план адвокації. Якщо кандидатів від вашого закладу на

певну посаду не вистачає, проводиться накладний конкурс. Кваліфіковані стандарти просування по службі розробляються окремо кожним міністерством. Ці стандарти визначають мінімальні вимоги до успішності відповідної роботи.

На нашу думку, такий досвід децентралізованого визначення стандартних вимог в окремих відомствах доцільно впроваджувати й у вітчизняному державному апараті, виходячи з його розгалуженості й великої кількості виконуваних функцій.

Законодавство США вимагає застосування дисциплінарних заходів щодо тих керівників, які: дискримінують кого-небудь із претендентів; вимагають від претендентів не передбачених законом матеріалів, що не містять в собі оцінку виконання ними роботи, їх здібностей, схильностей, загальної кваліфікації; використовують офіційну владу для примусу до політичних дій; свідомо обманюють людину або перешкоджають її праву брати участь у конкурсі для надходження на державну службу; вчиняють на службовця вплив, для того щоб той відмовився від участі у конкурсі, з метою погіршити або поліпшити шанси одного з кандидатів; надають будь-яку перевагу, що не передбачена законом, якому-небудь кандидатові на посаду або службовцеві; призначають, просувають по службі родичів; здійснюють або намагаються вчинити кадрові дії як покарання щодо тих службовців, які скористалися своїм правом на апеляцію, відмовилися займатися політичною діяльністю або законним способом розкрили порушення закону, правил і інструкцій, розтрати фондів, зловживання владою або істотну небезпеку суспільному здоров'ю або безпеці; здійснюють або намагаються вчинити дії щодо персоналу, що є порушенням закону, правил і інструкцій щодо принципів системи заслуг [35, с. 61].

Просування по службі здійснюється по-різному, у залежності від рангу посади, що заміщується. Адміністративні і політичні керівники призначаються міністерством у справах цивільної служби. При міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет із призначення керівного складу цивільної служби. Комітет має конфіденційний комп'ютеризований список усього штату вищих адміністраторів, що містить дані про освіту, професію, стаж.15

Для інших чиновників існує практика щорічних звітів, що складаються на рівні окремих міністерств. Кожен звіт складається чиновником, який знаходиться на одну-дві сходинки вище тих осіб, щодо яких складається звіт. Звіти здаються до Ради з просування по службі відповідного міністерства. Члени цієї Ради призначаються міністром, який також остаточно вирішує питання про призначення на посаду висунутих чиновників [33, с. 56].

У США заохочується мобільність персоналу. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію. З 1979 р. в США існує Служба вищих керівників. Вона покликана забезпечити кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити ділові якості адміністративного персоналу, зменшити проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначенцями, здійснювати інші координаційні функції щодо управління персоналом [22, с. 73].

Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги. Вакансії залишаються відкритими протягом чотирнадцяти днів. У випадку, якщо особа вперше претендує на таку посаду, її кваліфікація й управлінські навички оцінює спеціальна комісія, до якої входять три члени даної служби з різних відомств. Крім конкурсних іспитів існує й альтернативний шлях призначення на посаду в Службі вищих керівників – шляхом участі у навчальних програмах, розроблених у Службі управління персоналом. Однак, доступ до навчання також пов'язаний із процедурою відбору. Для нових членів Служби вищих керівників встановлено річний іспитовий термін [28, с. 131].

З метою надання послуг персоналу з більшою гнучкістю, крім постійних призначень, також передбачена можливість тимчасових і екстрених призначень.

Тимчасові призначення можливі на термін, що не перевищує трьох років в тих випадках, коли відділ повинен своєчасно прийняти співробітника для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не доречна в силу її тривалості. Екстрені призначення здійснюються до 18 місяців у разі крайньої необхідності. У США налічується чотирнадцять департаментів, в яких зайнято близько 85-90% всіх федеральних державних службовців [28, с. 137].

Департаменти мають загальну структуру, хоча можуть відрізнитися за розмірами й покладеними на них функціями. Кожен департамент очолює секретар, який призначається президентом за схваленням сенату. Заступники секретаря і помічники секретарів також отримують політичне призначення. За даною ознакою державна служба США відрізняється від британської, у якій чиновники, що відповідають за посадою заступникам секретаря, є службовцями на постійній основі.

Урядові департаменти підрозділяються на бюро, що очолюються частіше професійним чиновником, ніж особою, яка призначена з політичних уподобань. Наприклад, бюро статистики праці є частиною департаменту, і керівник бюро має велику дискреційну владу, хоча повинен діяти у межах діючого законодавства й адміністративної політики. Також слід зазначити, що урядові департаменти підтримують місцеві установи в кожному штаті, і єдина урядова політика превалює на усіх відомчих рівнях. У них існують свої кадрові підрозділи, що ведуть відбір, оцінку і прийом службовців. У Франції поняття «державна служба» в широкому розумінні означає «здійснення агентами професійної діяльності на службі державі, територіальному колективу, державному інституту і, взагалі, будь-якій адміністрації». Строго кажучи, поняття «офіцер» виключає категорії військових, суддів і поширюється тільки на працівників, які працевлаштовані на 39 постійних службах в державному управлінні і які входять до складу держави. Тимчасові працівники не вважаються «державними службовцями» [3, с. 155].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній

профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, наприклад, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо [22, с. 83].

На відміну від США, де переважає поняття спеціалізації працівника в державному апараті, у Франції переважає поняття необхідності поглибленої підготовки для виконання адміністративно-технічних функцій. Французи на державну службу прагнуть відібрати державних службовців з досить високим рівнем загальних знань, які можуть виконувати найрізноманітніші завдання. У Франції державні службовці поділяються на: – державних службовців і державних службовців, які призначаються на постійну посаду і вводяться в державу з присвоєнням розряду і підпадають під дію Хартії; – не державні службовці, які прийняті на роботу за контрактом і не входять до складу держави. Серед них помічники, сезонні працівники, працівники погодинної оплати праці тощо [62, с. 182]. З наукової точки зору порядок проведення конкурсу на посади державних службовців, який визначається як засіб розподілу обмеженої кількості громадських місць за допомогою іспитів, що дозволяють незалежному колегіальному органу (журі) ранжувати конкурентів на підставі їх заслуг для подальшого призначення на посаду [62, с. 183].

У Франції існують три типи конкурсів:

- 1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу;
- 2) «внутрішній» – для просування службовців, що вже мають певний стаж;
- 3) «відкритий» – для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам. Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо

дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню [42, с. 183].

За результатами іспитів журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також складати додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади. Саме призначення здійснюється органом або особою, що оголосила конкурс.

Організатор конкурсу повинен враховувати рекомендації журі: дотримуватися наданого журі списку, а також встановлення ним ранжируванням кандидатів, але може й взагалі відмовитися від призначення кого-небудь на посаду. Адміністративний суд контролює законність конкурсів та здійснених на їх підставах призначень. Будь-який учасник конкурсу має право оскаржити його результати або здійснене за їх результатами призначення. Якщо скарга визнана обґрунтованою, то підсумки конкурсу анулюються, і він проводиться повторно. Конкурс є лише одним із засобів добору і просування чиновників. Законом допускаються й інші процедури – використання списків придатності, професійні іспити або в деяких випадках за довільним вибором. Відповідно до загального статусу просування чиновників у Франції включає просування по сходах і підвищення в чині. Просування по сходах виражається в збільшенні платні залежно від стажу роботи чиновника й отриманих ним оцінок. Підвищення в чині може здійснюватися двома шляхами. По-перше, шляхом внесення чиновників до щорічного списку підвищення, що складається після одержання рішення адміністративної паритетної комісії на підставі отриманих чиновником щорічних оцінок з урахуванням вислуги років. По-друге, на основі професійного добору, проведеного за допомогою спеціального іспиту [22, с. 84].

Таким чином, обґрунтованим є висновок І. Василенко про те, що одним з основних елементів кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де немає автоматичного просування по службових сходах» [3, с. 172]. На нашу думку, це є ще однією перевагою американської кадрової системи.

Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі.

У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах державного управління, попередньо пройшовши ряд сходинок службової діяльності. Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами.

Причому важливо підкреслити, що підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців орієнтована на потреби конкретних органів влади й відомств.

Підготовка без відриву від виробництва являє собою традиційний вид навчання, під час якого відбувається обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, удосконалювання пізнань і набуття навичок безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків. Підготовка шляхом стажування здійснюється під час практики на конкретній посаді за певною програмою під

керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є підготовка стажиста до виконання своїх майбутніх функцій.

Слід зазначити, що стажування можуть періодично проходити й досвідчені державні службовці перед вступом на нову посаду. Підготовка може здійснюватися й у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується адміністрацією і може бути надана на вимогу працівника державного апарату на строк, що не перевищує в цілому трьох років за весь період його перебування на службі. Навчальна відпустка використовується для набуття навичок управління персоналом, більш фундаментального вивчення теорії менеджменту, політології, економіки, права, нових управлінських технологій та інших дисциплін. Перевагою даного виду навчання є його практична спрямованість [22, с. 87].

Англійська система просування по службі відрізняється жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з одного міністерства до іншого дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії. Система добору, підготовки і просування по службі у Великій Британії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю.

Політичні керівники міністерств особливо цінують подібних професійних керівників, або дженералістів за британською термінологією, які перетворюють думки експертів у пропозиції і проекти, зрозумілі іншим державним службовцям і суспільству. Також перевагою використання дженералістів у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення завдань загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду роботи можуть допомагати у віднайденні балансу між різними інтересами.

Відомий англійський політолог Д. Стюл особливо акцентує увагу на тому, що дженералісти можуть узагальнити досвід роботи всього державного механізму, лише припинивши виконувати експертні функції у конкретних сферах діяльності [64, с. 48]. Однак в останні десятиліття у Великій Британії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі.

Прихильники спеціалізації адміністраторів вважають, що сучасна система державного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються з постійно зростаючим обсягом завдань і велика частка часу експертів витрачається на те, щоб викласти для них проблему, що склалася, в простій й доступній формі.

Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент на вдосконаленні всієї системи управління в цілому йде на шкоду конкретним напрямкам і цільовим завданням. Тому знижується ефективність усієї системи адміністративно-державного управління. У Великій Британії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу. Іспит заснований на програмах провідних університетів – Оксфорду і Кембриджу, що на практиці приводить до того, що саме ці університети здійснюють підготовку великої частини кандидатів на керівні посади.

У Німеччині призначення федеральних державних службовців на посаду здійснюється Федеральним президентом або іншими уповноваженими інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин – визначення нового статусу; при наданні посади – її назва. Якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів і форми, призначення вважається недійсним [22, с. 89].

Іспитовий термін при надходженні на німецьку державну службу не може перевищувати п'яти років. Призначення на державну службу здійснюється лише після успішного проходження іспитового терміну і досягнення 27-літнього віку. Особа, що претендує на посаду чиновника, повинна гарантувати свою готовність захищати конституційний порядок, приносить клятву дотримуватися Основного закону й усіх діючих у Федеративній Республіці Німеччині законів, сумлінно виконувати службові обов'язки. Крім цього, майбутній чиновник повинен

володіти необхідною професійною підготовкою. Вид і специфіка такої підготовки встановлюється відповідно до рівня службової ієрархії.

Німецьке законодавство передбачає 16 груп чиновників: А1–А5 – низькі чини (допоміжньо-технічні); А6–А9 – середні чини (урядові секретарі, оберсекретарі, гаупт-секретарі); А10–А13 – вищі чини першого ступеня; А14–А16 – вищі чини другого ступеня (вищі урядові радники). Для допуску до проходження служби нижнього рівня (А1–А5) необхідне таке: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи або визнаний рівноцінним рівень освіти, а також підготовча практика з майбутньої спеціалізації. Для середнього рівня (А6–А9) потрібно щонайменше таке: закінчення реального училища, підготовча практика протягом одного року, складання іспиту.

Значно більш високі вимоги пред'являються до більш високого рівня службовців (А10–А16). До служби на вищому рівні першого ступеня (А10–А13) допускаються особи, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті, до служби на вищому рівні другого ступеня допускаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та склали другий іспит [22, с. 109].

Серед сфер, з яких рекрутується персонал чиновників, історично пріоритет має юстиція, за нею – економіка і соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині надавала найкращі можливості для вступу на державну службу. Незважаючи на масовий приплив на службу в державний апарат фахівців різного профілю, юристи дотепер перебувають на провідних посадах в системі міністерств. Такий підхід пов'язаний з розумінням держави як творця й охоронця законів, а службовці з юридичною освітою найкраще підходять для цієї ролі.

Принципово важливо підкреслити, що оплата діяльності державних службовців за німецьким законодавством повинна забезпечувати їм можливість цілком присвятити себе своїй професії. Лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і законно виконувати покладені на нього

обов'язки. Усі питання щодо оплати врегульовано на єдиній правовій основі, причому дані правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права.

Особливості, характерні для окремих земель, можуть враховуватися лише у випадках, що допускаються законом. У законодавчому порядку регулюються також питання поводження з особовими справами державних службовців. Службовець має право на допуск до своєї особової справи. Йому повинно повідомлятися про всі скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності до внесення їх в особову справу. Його думка з таких підстав повинна вноситися до особової справи [22, с. 110]. Державний службовець у Німеччині зобов'язаний у зв'язку зі службовою необхідністю виконувати понаднормову роботу. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, він одержує додатковий вихідний. Державні службовці не мають права займатися будь-якою підприємницькою діяльністю особисто або через довірених осіб, брати участь у діяльності правління, наглядових рад або в іншому органі або комерційній організації будь-якої іншої правової форми. Державному службовцю для будь-якої іншої роботи крім основної необхідно отримати попередній дозвіл вищої службової інстанції. Дозволу не потрібно лише для прийняття опікунства, догляду за хворим або немічним, обов'язків щодо виконання заповіту, здійснення творчої роботи, розпорядження власним майном, діяльності, пов'язаної з навчанням і дослідженнями в наукових інститутах і установах.

Державні службовці мають право на надання відпустки зі збереженням оплати для участі у виборах і референдумах, для боротьби за місце в парламенті, а також для виконання почесних обов'язків, що передбачені законом.

Система просування по службі детально регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципу поступового просування (почергове

проходження сходинок). Виключення з двох правил допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів.

У кожній з посадових груп просування по службі включає встановлену підготовку й іспитовий термін. Їхнє зменшення може відбутися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже добра». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань щодо просування по службі, оплати або інших напрямків, чиновник має право вимагати відшкодування збитків. Службовець може бути переведений по службі в межах сфери службових повноважень свого роботодавця за своєю заявою або у випадку службової необхідності.

Переведення на посаду до іншого відомства без згоди державного службовця допускається лише в тому випадку, якщо там такі ж умови проходження служби і рівнозначний попередньому основний оклад. Переведення державного службовця до підпорядкування іншого роботодавця допускається лише за згодою службовця. Реформування державної служби в нашій країні багато в чому спрямоване на досягнення тих самих цілей, що і модернізація державної служби за кордоном: підвищення ефективності діяльності, раціональності в побудові управлінських структур, простоти в управлінні, демократизації, досягненні високих кінцевих результатів [22, с. 113].

Запозичуючи елементи закордонної організації державної кадрової політики, варто враховувати низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрової служби в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Аналіз кадрового забезпечення на прикладі Головного управління Національної поліції в Хмельницькій області за основними показниками

Кадрова безпека є комбінацією таких складових як: безпека життєдіяльності (здоров'я, фізична безпека), соціальномотиваційна безпека (фінансова, кар'єрна, естетична, адміністративно-незалежна), професійна безпека (безпека праці, пенсійно-страхова, безпека володіння сучасними знаннями), антиконфліктна безпека (патріотична, психолого-комунікаційна безпека) технологічна.

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними зв'язками та впливами. Неможна сьогодні уявити працівника, який би не думав про власне здоров'я, фінансове забезпечення своєї сім'ї, кар'єрний ріст, пенсійно-страхову безпеку.

Налагодження ефективної взаємодії роботи всіх цих складових є запорукою стабільності фірми. Цю стабільність забезпечує персонал, який впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід'ємно пов'язаний із її економічною безпекою.

Враховуючи зазначене, механізмами забезпечення кадрової безпеки повинні бути такі інструменти,ю які спрямовані на розвиток та забезпечення кадрового потенціалу системи публічного управління. Механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління – це сукупність методів, методик, інструментів, засобів, спрямованих на забезпечення безпечових умов як для кадрів в системі публічного управління, так і формування системи захисту від професійно невідготовлених або потенційно небезпечних кадрів саму систему публічного управління.

Енциклопедія публічного управління визначає кадрове забезпечення як здійснювану в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-

обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим [15, с. 179-180].

У сфері господарської діяльності його розуміють як дії, спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань підприємства [14].

Аналізуючи публікації, які стосуються кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, наведемо думку А.М. Клочка, який пропонує розглядати кадрове забезпечення в широкому та вузькому розумінні. У широкому – це діяльність, що спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом з необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатним вирішувати поставлені завдання.

У вузькому розумінні кадрове забезпечення – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [13].

Дещо конкретніше обґрунтовують свою позицію М. Дивак та С. Шатрава які пропонують під кадровим забезпеченням органів внутрішніх справ розуміти врегульовану нормами адміністративного законодавства, відомчими та організаційно-розпорядчими актами МВС України та Національної поліції України діяльність спеціально уповноважених підрозділів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, навчання, виховання, ротації кадрів, забезпечення дисципліни та законності, а також оцінювання якості службової діяльності працівників органів внутрішніх справ [12, с. 8].

Зазначені норми чи правила закріплюються у нормативних актах та пов'язані з процесом створення системи адміністрування людських ресурсів, яка

включає перелік суб'єктів реалізації, їхні обов'язки та права, форми та методи роботи, стратегічні цілі та завдання, параметри ефективності та показники досягнення запланованих результатів тощо.

Серед таких актів держави можна відзначити Концепцію кадрової політики Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Концепцію кадрової політики в Збройних Силах України.

У свою чергу, кадрове забезпечення – це діяльність спеціально визначених суб'єктів щодо організації заходів із реалізації зазначених принципів, правил, рекомендацій та норм, що охоплюються поняттям «кадрова політика».

Якщо розглядати публічне адміністрування в органах Національної поліції, то насамперед кадрове забезпечення стосується поліцейських керівної ланки, які за своїми повноваженнями виступають суб'єктами публічного адміністрування.

Разом із цим слід зазначити, що будь-якому процесу потрібні не тільки кваліфіковані керівники, але й професійні виконавці, водночас об'єкти такого адміністрування згодом можуть змінити коло своїх повноважень та перетворитися на суб'єктів, що, своєю чергою, зумовлює їх включення до заходів кадрового забезпечення в системі публічного адміністрування.

На підставі вищевикладеного можна дійти висновку, що під кадровим забезпеченням публічного адміністрування в органах Національної поліції слід розуміти засновану на законах та підзаконних нормативно-правових актах цілеспрямовану систематичну діяльність уповноважених підрозділів Національної поліції та їх посадових осіб, яка спрямована на формування професійного кадрового складу органів та підрозділів поліції, організаційний супровід його діяльності з метою забезпечення оптимальної побудови та розвитку організаційних структур, ефективної організації діяльності суб'єктів публічного адміністрування, якісної розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі Національної поліції України.

Кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції є органічною складовою частиною загальної кадрової політики в системі Національної поліції України, яка є встановленою сукупністю керівних правил, вимог, принципів, постулатів щодо створення умов і реалізації заходів, спрямованих на гарантоване, якісне та ефективне комплектування органів та підрозділів поліції персоналом, здатним виконувати завдання, покладені на Національну поліцію України, які розраховані на тривалий період застосування з урахуванням тенденцій і перспектив розвитку суспільства та вітчизняної правоохоронної системи. Не зменшуючи ролі фахівців, що працюють в органах та підрозділах Національної поліції, головним напрямом кадрового забезпечення публічного адміністрування вважаємо формування висококваліфікованого керівного складу лінійних та функціональних підрозділів Національної поліції, тобто саме тих осіб, що відповідають за розробку, ухвалення та виконання управлінських рішень, оптимізацію процесів адміністрування в системі поліції, удосконалення організаційних структур системи залежно від напрямів упровадження нових форм та методів роботи поліції, розробку та упровадження програм підвищення професійного рівня підлеглих та інше.

За загальним правилом кадрове забезпечення складається з двох органічних елементів: кадрової роботи та роботи з кадрами. Робота з кадрами є однією із функцій керівників як суб'єктів публічного адміністрування. У межах роботи з кадрами керівники повинні здійснювати підбір персоналу на вакантні посади у підпорядкованих підрозділах, організовувати направлення на навчання та підвищення кваліфікації осіб, що потребують таких заходів, вести індивідуально-виховну роботу серед підлеглих, надавати вищим керівникам пропозиції щодо формування кадрового резерву, сприяти переміщенню підлеглих осіб, їх підвищенню по службі, вживати заходів щодо попередження та припинення дисциплінарних проступків, інших правопорушень в тому числі корупційного характеру.

Стосовно динаміки кадрів, то варто зазначити, що в ГУНП в Хмельницькій області станом на жовтень 2022 року працює 593 особи. За останні три роки було прийнято 459, а звільнено 432.

У 2020 році прийнято 277, звільнено 147;

У 2021 році прийнято 271, звільнено 189;

У 2022 році прийнято 161, звільнено 96.

Структура ГУНП в Хмельницькій області виглядає наступним чином:

Апарат ГУНП:

- Керівництво
- Слідче управління
- Кримінальна поліція
- Сектор міжнародного поліцейського співробітництва
- Патрульна поліція
- Управління «Корпусу оперативно-раптової дії»
- Управління організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування
- Управління дотримання прав людини
- Відділ правового забезпечення
- Сектор комунікації
- Сектор організації діяльності ІТТ
- Управління кадрового забезпечення
- Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
- Сектор з питань пенсійного забезпечення
- Сектор внутрішнього аудиту
- Відділ логістики та матеріально-технічного забезпечення
- Відділ документального забезпечення
- Відділ режиму та технічного захисту інформації
- Управління інформаційно-аналітичної підтримки
- Відділ зв'язку та телекомунікацій

- Вибухотехнічний відділ
- Сектор спеціального зв'язку

Підрозділи, підпорядковані ГУНП:

- Рота поліції особливого призначення
- Рота патрульної служби поліції особливого призначення «Богдан»
- Кінологічний центр
- Тренінговий центр
- Центр обслуговування підрозділів
- Музей
- Оркестр
- Ізолятор тимчасового тримання № 1 (м. Хмельницький)
- Ізолятор тимчасового тримання № 2 (м. Нетішин)
- Ізолятор тимчасового тримання № 3 (м. Старокостянтинів)
- Ізолятор тимчасового тримання № 4 (м. Волочиськ)
- Ізолятор тимчасового тримання № 5 (м. Шепетівка)
- Ізолятор тимчасового тримання № 6 (м. Кам'янець-Подільський)
- Рота конвойної служби

Територіальні підрозділи ГУНП в Хмельницькій області

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКЕ РАЙОННЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІЦІЇ

- **Відділ поліцейської діяльності № 1** (сmt Чемерівці)
- Відділення поліції № 1 (м. Кам'янець-Подільський)
- Відділення поліції № 2 (м. Дунаївці)
- *Сектор поліцейської діяльності № 1 відділення поліції № 2 (сmt Нова Ушиця)*

ХМЕЛЬНИЦЬКЕ РАЙОННЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІЦІЇ

- **Відділ поліцейської діяльності № 1** (м. Городок)
- **Відділ поліцейської діяльності № 2** (м. Красилів)
- Відділ поліції № 1 (м. Старокостянтинів)
- *Сектор поліцейської діяльності № 1 відділу поліції № 1 (сmt Стара Синява)*
- Відділ поліції № 2 (м. Волочиськ)

- Сектор поліцейської діяльності № 1 відділу поліції № 2 (сmt Теофіполь)
- Відділ поліції № 3 (сmt Летичів)
- Сектор поліцейської діяльності № 1 відділу поліції № 3 (м. Деражня)
- Відділення поліції № 1 (м. Хмельницький)
- Відділення поліції № 2 (м. Хмельницький)
- Відділення поліції № 3 (сmt Ярмолинці)
- Сектор поліцейської діяльності № 1 відділення поліції № 3 (сmt Віньківці)

ШЕПЕТІВСЬКЕ РАЙОННЕ УПРАВЛІННЯ ПОЛІЦІЇ

- Відділ поліцейської діяльності № 1 (м. Нетішин)
- Відділ поліцейської діяльності № 2 (м. Ізяслав)
- Відділ поліцейської діяльності № 3 (м. Полонне)
- Сектор поліцейської діяльності № 1 (сmt Білогір'я)
- Відділення поліції № 1 (м. Славута)

Кадрове забезпечення ГУНП в Хмельницькій області є одним із найважливіших напрямів діяльності цього правоохоронного органу. Поняття кадрового забезпечення можна розглядати в ширшому і вузькому значенні.

У ширшому розумінні це діяльність, яка спрямована на забезпечення органів публічної влади персоналом необхідного рівня кваліфікації, професійних і особистих якостей, здатних вирішувати поставлені завдання.

У вузькому розумінні кадрове забезпечення - це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу.

Водночас наукова література та офіційні документи справедливо вказують на різноманітні проблеми кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, які були і залишаються. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ є складовою частиною кадрової політики держави. Кадрова політика Української держави, як відзначають О.М. Бандурка і В.О. Соколов, проводиться відповідно до Закону України «Про державну службу» і спрямована на забезпечення

виробничої та невиробничої сфер висококваліфікованими кадрами в конкретних історичних умовах.

Загалом кадрове забезпечення діяльності органів внутрішніх справ (ОВС) є багатоаспектним і, як зазначає Г.М. М'якішев, складається з організаційно-кадрової роботи, набору, розстановки кадрів, навчання особового складу, присвоєння спеціальних звань, атестації особового складу, забезпечення службової діяльності особового складу, зміцнення законності та службової дисципліни в роботі особового складу, звільнення особового складу, звільнення особового складу з посади, робота з ветеранами. За основними показниками, які тією чи іншою мірою характеризують якість кадрів (такими як незаповнені посади за штатним розкладом, ступінь професійної освіти, загальний стаж роботи та стаж роботи в окремих службах і підрозділах), було значне погіршення роботи більшості служб і підрозділів.

2.2. Правові засади вступу на публічну службу

Однією з головних проблем публічного управління є необхідність забезпечення органів публічної влади та місцевого самоврядування політично орієнтованими, висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно реалізовувати делеговані політичні та державні функції, представляти публічну владу та користуватися підтримкою населення.

У зв'язку з цим проблема забезпечення кадрової безпеки є досить на зрілою, що пояснюється нестабільністю національної та регіональної економіки, «появою нецивілізованих форм конкурентної боротьби, падінням етичних норм взаємовідносин учасників соціально-економічних відносин, наростанням кадрових та соціальних ризиків» [31, с.28].

Право громадян на участь в управлінні державними справами та рівний доступ до публічної служби, закріплене у Конституції України та міжнародних договорах. Після Другої світової війни право громадян на рівний доступ до державної служби в країні перебування визнано одним із основоположних політичних прав людини і громадянина. Так, частина друга статті 21 Загальної декларації прав людини 1948 р. установлює: «Кожна людина має право рівного доступу до державної служби у своїй державі». Надалі право кожного громадянина «допускатися в своїй країні на загальних умовах рівності до державної служби» було закріплено в пункті (с) статті 25 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права 1966 р.

Положення цих та інших міжнародних універсальних правозахисних договорів щодо права громадянина на державну службу були закріплені у конституціях більшості держав світу, включаючи і Конституцію України. Конституція у частині другій статті 38 визначила: «Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування».

Відповідно до частини другої статті 24 Основного Закону не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового

стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками. Ці конституційні права громадян отримали унормування у коментованому Законі. Механізми реалізації права громадян України на рівний доступ до публічної служби були започатковані ще в 1993 році, коли парламентом було прийнято перший у незалежній Україні Закон «Про державну службу». Коментований Закон у статті 19 унормовує право громадян на рівний доступ до державної служби і критерії, які висуваються до осіб, що претендують на вакантні посади державної служби. Встановлені цією статтею вимоги і обмеження відповідають міжнародним документам Ради Європи, які встановлюють умови реалізації права на рівний доступ до публічної служби.

Так, Рекомендація № R (2000) 6 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам Ради Європи «Про статус публічних службовців у Європі» у пункті 4 «Умови та вимоги при прийнятті на публічну службу» визначає: «При прийнятті на публічну службу слід керуватися принципами рівноправного доступу до публічних посад, відбору за досягненнями, чесного і відкритого конкурсу та відсутності дискримінації. Для доступу до публічних посад можуть існувати певні передумови.

Крім того, для прийняття на публічну службу можуть існувати загальні та конкретні вимоги. Якщо ці вимоги є винятками з вищезгаданих принципів, вони можуть застосовуватися лише тоді, коли не суперечать закону».

Система для країн Східного Партнерства (програма SIGMA)» визначено: «Відбір на державну службу, зовнішній або внутрішній, незалежно від категорії/класу державних службовців, здійснюється на меритократичних засадах, принципах рівних можливостей та змагальності». Відносно практики законодавчого визначення граничного терміну перебування на публічній службі слід зазначити, що віковий ценз до 65 років встановлено у низці держав-учасниць ЄС (Естонія, Греція, Польща, Чехія).

Це пов'язано як із збільшенням тривалості життя в державах Європи, так і з прагненням урядів цих країн укріпити інституційну пам'ять корпусу публічних службовців через збереження досвідчених службовців з одночасним

збільшенням для них у залежності від страхового стажу преференцій після виходу на пенсію.

Щодо громадянства України претендентів на вакантні посади публічної служби, то відповідно до статті 1 Закону України «Про громадянство України» від 18 січня 2001 р. громадянами України є «особа, яка набула громадянство України в порядку, передбаченому законами України та міжнародними договорами України».

Згідно із статтею 3 зазначеного Закону, громадянами України є:

1) усі громадяни колишнього СРСР, які на момент проголошення незалежності України (24 серпня 1991 року) постійно проживали на території України;

2) особи незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних чи інших ознак, які на момент набрання чинності Законом «Про громадянство України» (13 листопада 1991 року) проживали в Україні і не були громадянами інших держав;

3) особи, які прибули в Україну на постійне проживання після 13 листопада 1991 року і яким у паспорті громадянина колишнього СРСР зразка 1974 року органами внутрішніх справ України внесено напис «громадянин України», та діти таких осіб, які прибули разом із батьками в Україну і на момент прибуття в Україну не досягли повноліття, якщо зазначені особи подали заяви про оформлення належності до громадянства України;

4) особи, які набули громадянство України відповідно до законів та міжнародних договорів України.

Особа, що претендує на зайняття вакантної посади публічної служби не може мати громадянства іншої держави. Це зумовлено тим, що Конституція України у статті 4 визначає єдине громадянство, підстави набуття та припинення якого визначаються спеціальним Законом «Про громадянство».

До того ж право на рівний доступ до публічної служби відповідно до частини другої статті 38 Основного Закону належить виключно громадянам

України. Зазначене унеможлиблює зайняття посади публічного службовця в Україні іноземцями чи особами без громадянства навіть у тому випадку, коли іноземець одночасно має громадянство у силу унормування в Україні принципу єдиного громадянства.

Проблема перебування на публічній службі в Україні осіб, які мають громадянство України, а також громадянство зарубіжної країни чи декількох зарубіжних країн, набула особливої гостроти після анексії АР Крим і під час відомих військово-політичних подій останніх 8 років. Стаття 19 Закону також встановлює обов'язкову вимогу щодо вільного володіння кандидатом на вакантну посаду публічної служби державною мовою. Ця вимога до державних службовців зумовлена змістом статті 10 Конституції України: «Державною мовою в Україні є українська мова».

Отже, цілком логічною є вимога статей 2 і 19 Закону, що особа, уповноважена на виконання функцій Української держави, зобов'язана володіти державною мовою. До того ж, відповідно до пункту 2 частини першої статті 2 Закону українська мова має «статус мови офіційного спілкування посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування під час виконання посадових обов'язків, а також мови діловодства і документації цих органів та посадових осіб». Таким чином, вільне володіння українською мовою можна розглядати і як складову фахової компетентності публічного службовця.

Подібні вимоги щодо володіння державною мовою поширені щодо публічних службовців за кордоном. Порядок атестації осіб, які претендують на вступ на публічну службу, щодо вільного володіння державною мовою затверджений постановою КМУ від 26 квітня 2017 р. № 301. Процедура такої атестації є оцінюванням рівня володіння державною мовою особами, які претендують на зайняття посади публічної служби, відповідно до вимог до рівня мовної та комунікативної компетентності публічного службовця.

Обмежується право осіб на публічну службу у випадку, коли вони в установленому законом порядку визнані недієздатними або дієздатність яких

обмежена. При цьому підстави визнання особи недієздатною чи обмежено дієздатною встановлено ЦКУ, а процедура – ЦПКУ.

Так, частина перша статті 39 ЦКУ встановлює, що «фізична особа може бути визнана судом недієздатною, якщо вона внаслідок хронічного, стійкого психічного розладу не здатна усвідомлювати значення своїх дій та (або) керувати ними». А частина перша статті 36 ЦКУ визначає, що суд може обмежити цивільну дієздатність фізичної особи, якщо вона «страждає на психічний розлад, який істотно впливає на її здатність усвідомлювати значення своїх дій та (або) керувати ними». Відзначимо, що виключна компетенція щодо визнання людини недієздатною або обмеження її дієздатності належить виключно судам загальної юрисдикції.

Низка обмежень щодо вступу громадян України на публічну службу в Україні пов'язана із винесенням щодо особи рішення суду, а саме про: наявність у особи судимості за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не знята або не погашена; позбавлення права займатися відповідною діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади та притягнення до адміністративної відповідальності за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення – протягом трьох років з дня набрання рішенням законної сили.

Частина друга коментованої статті вказує серед підстав, які не дозволяють громадянам обіймати посаду публічної служби, також і непроходження спеціальної перевірки або ненадання згоди на її проведення. Згідно із пунктом 1 Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2015 р. № 171, відповідна спеціальна перевірка є обов'язковою для державних службовців категорій «А» і «Б»

Очевидно, що конституційне право громадян України на рівний доступ до публічної служби не має абсолютного характеру. На це вказують обов'язкові

вимоги до осіб, які мають право на публічну службу, визначені не лише в частині першій коментованої статті, а й у частині другій, яка встановлює вичерпні підстави щодо обмеження до вступу на публічну службу. В першу чергу, частина друга коментованої статті встановлює граничний вік вступу на публічну службу – 65 років.

Це означає, що громадянин України, який досяг 65-річного віку, не може вступати на публічну службу, рівно як і продовжувати перебувати на публічній службі. Ця законодавча новація не є чимось кардинально новим для публічних службовців України. Раніше існувало таке поняття як «граничний вік перебування на державній службі», і свого часу він був встановлений Законом «Про державну службу» 1993 року – спочатку на рівні 60 років, а надалі – збільшений у 2011 році (Закон № 4161-VI) до 65 років.

Частина друга коментованої статті вказує серед підстав, які не дозволяють громадянам обіймати посаду публічної служби, також і непроходження спеціальної перевірки або ненадання згоди на її проведення.

Згідно із пунктом 1 Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2015 р. № 171, відповідна спеціальна перевірка є обов'язковою для публічних службовців категорій «А» і «Б».

Згаданий Порядок у статті 5 також встановлює вичерпний перелік відомостей, що підлягають перевірці. Це відомості щодо:

1) наявності судового рішення, що набрало законної сили, згідно з яким особу притягнуто до кримінальної відповідальності, в тому числі за корупційні правопорушення, а також наявності судимості, її зняття, погашення;

2) факту, що особа піддана, піддавалася раніше адміністративним стягненням за пов'язані з корупцією правопорушення;

3) достовірності відомостей, зазначених у декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

- 4) наявності в особи корпоративних прав;
- 5) стану здоров'я (в частині перебування особи на обліку в психоневрологічних або наркологічних закладах охорони здоров'я), освіти, наявності наукового ступеня, вченого звання;
- 6) відношення особи до військового обов'язку;
- 7) наявності в особи допуску до державної таємниці (якщо такий допуск необхідний згідно з кваліфікаційними вимогами до певної посади);
- 8) поширення на особу передбаченої Законом «Про очищення влади» заборони займати відповідну посаду.

При цьому кандидат на зайняття посади публічної служби категорій «А» і «Б», щодо якого за результатами спеціальної перевірки встановлені обставини, які унеможливають прийняття його на публічну службу, вважається таким, що не пройшов спеціальну перевірку.

Обмежені в частині реалізації права на публічну службу й громадяни України, на яких поширюється відповідне обмеження, встановлене Законом «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 р., і які підлягають люстрації. Категорія «люстрація» (з лат. *lustratio* – «очищення через жертвопринесення») була відома ще у Давньому Римі. Люстрації позначували сакральний релігійно-магічний обряд, що полягав у обведенні жертвних тварин по колу, довкола воїнів, оберігав від хвороби і спростовував гріхи кожного та общини в цілому. У сучасному значенні люстрація, як обмеження на професію в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, а також на роботу в сфері освіти, почала застосовуватися після Другої світової війни у державах Західної та Північної Європи щодо колаборантів, які співпрацювали із фашистськими і нацистськими режимами. [36, с.123-124]

Вимогами до осіб, які претендують на вступ на публічну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог.

Претендент на посаду на державній службі повинен відповідати таким загальним вимогам:

(1) для посад категорії "А" - загальний професійний стаж не менше семи років; стаж роботи на державній службі на рівнях «А» або «Б» або на посадах, що не поступаються керівникам структурних підрозділів місцевого самоврядування, або стаж роботи на посадах високого рівня у відповідній сфері не менше трьох років; володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; Пункт 1 частини другої статті 20 в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, набере чинності з 01.05.2018 р. – див. Розділ XI,1

(2) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України та його апарат: досвід роботи на посадах цивільної служби категорій "В" чи "С" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на посадах високого рівня на підприємствах, в установах та організаціях, незалежно від форми власності не менше двох років вільне володіння державною мовою;

(3) для посад категорії "В" в державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або декількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апарату: досвід роботи в органах державного управління за посадами категорій "В" або "С" або досвід служби в місцевих адміністраціях, або досвід роботи на посадах високого рівня на підприємствах; установи та організації незалежно від форми власності не менше двох років володіють мовою держави;

(4) для посад категорії "В" в іншому державному органі, крім зазначених у пунктах 2 і 3 цієї Частини: професійний досвід роботи на посадах державної служби за категоріями "В" або "С" або досвід служби в місцевих автономних органах, або досвід роботи на посадах високого рівня на підприємствах, установи та організації; незалежно від форми власності не менше одного року володіння мовою держави;

5) на посади категорії "В" : наявність вищої освіти ступеня бакалавра або молодшого спеціаліста, володіння державною мовою.

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на посади державної служби за категоріями "В" і "С", визначаються предметом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність компетентного державного органу, у порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує підготовку та реалізує державну політику у сфері державного управління.

Особи, які претендують на зайняття посад публічної служби категорії «А», мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України.

[36, с.180]

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Активізація уваги до питання подальшого розвитку кадрової безпеки в органах публічної влади, насамперед, зумовлене вибором Україною європейського шляху розвитку, за якого має здійснитися переформатування системи бачення публічного управління, публічної служби, місцевого самоврядування та громадянського суспільства у контексті публічного управління. Це вимагає інноваційних підходів до переналаштування національної кадрової системи, розробки механізмів забезпечення взаємозв'язку процесів прийняття управлінських рішень та соціальної відповідальності, публічного адміністрування і професійної компетентності.

На сучасному етапі процесів позитивної трансформації держави проблема кадрової політики та безпеки стала предметом філософських, психологічних і соціологічних наукових досліджень і розглядається в контексті формування, збереження і розвитку людського потенціалу.

Необхідність розробки нової кадрової безпеки та кадрової політики багато в чому обумовлена вектором європейського розвитку України, що істотно впливає на соціально-економічний розвиток держави, підвищення соціального рівня життя громадян, підвищення міжнародного авторитету і конкурентоспроможності держави. Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр. було окреслено нову філософію реалізації державної кадрової політики в Україні. Вона ґрунтується на засадах професіоналізму, компетентності та забезпечення усіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, перевагах «економіки знань», враховує особливості розвитку українського суспільства, світові тенденції, спрямована на формування і утвердження системної й послідовної політики у цій сфері [7, с. 18].

Україна потребує суттєвої зміни ситуації на ринку праці. Це пов'язано з кількома факторами. Перш за все, в країні спостерігається дефіцит працюючих кадрів, особливо техніків, здатних працювати на сучасному обладнанні, вільно

володіти професійними іноземними мовами і технологіями. По-друге, Україна дедалі впевненіше вступає до глобалізованого ринку поділу праці, що, зокрема, супроводжується тенденціями до взаємопроникнення ринків праці, підвищеною мобільністю трудових ресурсів.

Слід також взяти до уваги важливість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних трудових ресурсів, а також потребу в постійному вдосконаленні, керуючись принципом «навчання протягом життя».

Механізм формування і реалізації публічної кадрової регіональної політики – це багатофункціональний комплекс управлінської діяльності. Функціонування механізму управління кадровою безпекою в регіонах має втілюватися у функції управління і реалізується через відповідні технології [52, с. 28].

Кадрова безпека ґрунтується на трьох групах принципів: побудови суспільства та держави; політики; кадрової роботи.

До загальних принципів побудови суспільства і держави належать вільний розвиток та самореалізація особистості, що передбачає дотримання права людини на вільний вибір професії та вид праці, запобігання дискримінації за етнічними, соціальними, політичними, релігійними, гендерними ознаками; впровадження активного соціального діалогу та партнерства; узгодженість цілей і пріоритетів державної кадрової політики в усіх ланках кадрової системи; субсидіарність між різними ланками в кадровій системі; співвідповідальність усіх суб'єктів державної кадрової політики за розвиток людських ресурсів країни; невід'ємність громадського контролю у прийнятті та реалізації рішень у сфері публічної кадрової безпеки [32, с. 143].

Найважливішими принципами кадрової політики має стати:

- наукова обґрунтованість, креативність: враховує потреби суспільства в кадрах, узгодженості та послідовності вирішення стратегічних завдань, орієнтована на відродження та сталий розвиток країни, на залучення до роботи професійно підготовлених осіб, ініціативних, з новаторськими творчими спрямуваннями та мотиваціями;

- комплексність – обумовлена сукупністю цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, з урахуванням різних аспектів вирішення кадрових проблем (економічних, соціальних, політичних, моральних, соціопсихологічних та ін.);
- демократичність – визначається цілями, соціальною базою і механізмами вирішення кадрових проблем;
- правовий характер – здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових проблем;
- реалістичність, технологічність – мова йде про визначення реальних цілей і завдань, безпеки ресурсів і фундаментальну можливість практичної реалізації її моделі;
- ресурсна забезпеченість – тобто забезпечення матеріально-фінансовими, інформаційними, аналітичними та людськими ресурсами; підтримка більшості населення країни: розглядає кадрову політику як засіб нових можливостей для підвищення рівня життя, кар'єрного зростання і особистісного зростання [32, с. 143].

Публічна кадрова безпека декларує в усіх ланках кадрової системи такі принципи кадрової роботи: законність, пріоритетність професіоналізму, патріотизму та моральності, відкритість і прозорість, раціональність та ефективність у доборі й розстановці кадрів, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівника, індивідуалізація методів і засобів кадрової роботи, оптимальне поєднання стабільності кадрів та їх раціонального, систематичного оновлення, використання кращого вітчизняного й світового досвіду кадрового менеджменту, сучасне технологічне та ресурсне забезпечення.

Основоположними принципами безпеки персоналу є: принципи соціальної справедливості, складність і узгодженість її застосування, баланс суспільних інтересів та інтересів окремих соціальних груп, професіоналізм, баланс представництва досвідчених працівників і молоді з урахуванням гендерної рівності, відповідальність держави за створення передумов для реалізації

життєво важливих людських інтересів, реалізація громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою і державою, працівником і роботодавцем; державно-недержавне партнерство; безперервність навчання [2, с. 9].

Кадрова політика виконує такі функції: працевлаштування (аналіз роботи, методи підбору персоналу, засоби відбору, просування по службі, відпустка, звільнення); навчання (перевірка нових співробітників, практичне навчання, постійне підвищення кваліфікації персоналу); оплата праці (пільгові домовленості, оплата праці; стимулювання праці); виробничі відносини (встановлення більш ефективного стилю управління, відносин з профспілками); соціальна допомога (пенсії, допомога по хворобі та інвалідності, медичні послуги, транспорт, житло, харчування, спортивна і соціальна діяльність, допомога у вирішенні особистих проблем).

Пріоритетними завданнями формування і реалізації публічної кадрової безпеки має стати:

- 1) підготовка Державної цільової програми щодо формування та реалізації публічної кадрової безпеки на основі оновлених нормативно-правових актів про засади публічної кадрової безпеки;
- 2) розроблення механізмів залучення висококваліфікованих фахівців до сфери управлінської діяльності в державі;
- 3) розроблення професійних стандартів;
- 4) механізмів оцінювання та підтвердження кваліфікацій і компетенцій, перепідготовки та навчання упродовж життя;
- 5) реформування системи органів у сфері підтвердження кваліфікацій;
- 6) реформування системи фінансування управління освітою та наукою, Національної рамки кваліфікацій;
- 7) відновлення технології ротації кадрів з урахуванням компетентностей відповідних команд, реальних ресурсів і доступних технологій їх реалізації;

8) формування дієвого резерву кадрів в усіх галузях виробництва і сферах соціально-економічної діяльності на засадах гарантій держави з цільової підготовки, перепідготовки, навчання і атестації протягом життя;

9) посилення державної уваги до моральних якостей осіб, а також контролю за виявами корупції, вдосконалення дисциплінарних процедур;

10) відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на засадах залучення новоутворених служб управління персоналом та інститутів, що мають державні повноваження, для організації роботи з кадрами, підвищення престижу робітничих професій;

11) державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу держави;

12) запровадження державних механізмів стимулювання пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу через систему надання пільг і заохочень [32, с. 144].

Проблеми на рівні незабезпечення системи безпеки персоналу можуть привести до небажаних наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих працівників;
- не достатня кваліфікація працівників;
- руйнування репутаційного потенціалу і капіталу;
- зменшення кількості нововведень у системі публічного управління
- орієнтація співробітників на рішення внутрішніх тактичних завдань на збиток перспективний розвиток;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям системи публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління:

1. Відбір та селекція кадрів перед прийомом на роботу, а також під час діяльності в системі публічного управління.

2. Початок діяльності із встановленням обов'язково випробувального терміну.

3. Розвиток персоналу в системі публічного управління, у тому числі:

3.1. Підвищення кваліфікації.

3.2. Проходження стажувань.

3.3. Тимчасове виконання обов'язків з метою отримання додаткового професійного досвіду та відповідних знань та навичок.

3.4. Переміщення працівника в межах системи публічного управління.

3.5. Ротація кадрів.

4. Кар'єрне зростання та кар'єрне переміщення. На нашу думку, потребує впровадження карта кар'єрного зростання та кар'єрний план працівника.

5. Формування системи інформаційної безпеки в межах кадрової безпеки.

Така система має вузький зміст та спрямована на збереження та примноження репутаційного потенціалу органу публічної влади або державного підприємства, де працює службовець.

6. Прогнозування та моніторинг загроз кадрової безпеки, у тому числі: аналіз можливих правопорушень працівників, корупційних злочинів, використання службової інформації у власних цілях, зловживання владними повноваженнями.

7. Постійне оцінювання персоналу з урахуванням їх моральних та етичних якостей.

8. Оцінювання результатів діяльності персоналу.

Слід звернути увагу, що перший механізм є зовнішнім, адже він оцінює кандидатів на роботу та вирішує чи підходить кандидат на дану посаду. Далі йдуть внутрішні процедури. Водночас процедура інформаційної безпеки також є зовнішньою, адже спрямована на аналіз зовнішніх зв'язків службовця та оточуючого середовища.

Окремо слід розглядати механізм формування репутаційного капіталу як основи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління [57].

Кадрова безпека характеризується основними напрямками, які формуються за двома підходами: галузевим та проблемним.

Галузевий напрям кадрової безпеки охоплює різні сфери діяльності людини: державне управління та місцеве самоврядування; оборону та національну безпеку; судочинство, правовий захист та покарання; матеріальне виробництво; публічні послуги; сільське господарство; соціальний захист; медицину та охорону здоров'я; науку та освіту; культуру.

Проблемний напрям орієнтований на вирішення ключових аспектів кадрової безпеки : інституційний; нормативно-правовий; організаційно-управлінський; технологічний; гендерний; професійне навчання й просування кадрів; регулювання міграції; молодіжну кадрову політику; кадрову політику старших вікових груп населення [32, с. 145].

Концептуальні основи модернізації кадрової безпеки включають такі положення:

а) створення загальнонаціональної системи державної кадрової безпеки та її складових – регіональних і галузевих підсистем, підґрунтям яких виступають інноваційні кадрові технології;

б) удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази кадрової безпеки; модернізація системи управління кадровими процесами в країні, створення спеціальної підсистеми, яка має єдиний державний координуючий орган системи та його регіональних представництв;

в) удосконалення системи державного замовлення на підготовку кадрів відповідно до потреб суспільства на основі прогнозування, планування та моніторингу;

г) розвиток державно-приватного партнерства з питань інвестування підготовки та використання кадрів, поєднання механізмів ринкового та державного регулювання кадрової роботи, бізнес-ініціативи з державним замовленням;

д) модернізація національної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням реальних потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки;

е) забезпечення неперервності й наступності професійного розвитку, оптимального поєднання досвідчених і молодих кадрів; забезпечення системного наукового супроводу кадрової політики та кадрової роботи, створення центрів комплексних наукових досліджень з вивчення передового досвіду та кадрових інноваційних безпекових технологій;

ж) створення незалежної системи професійного оцінювання кадрів у різних сферах суспільства; практична спрямованість юридичного супроводу щодо забезпечення прав працівників; врахування специфіки працевлаштування окремих категорій населення, зокрема молоді, економічно активної частини населення, осіб пенсійного віку, жінок, громадян з особливими потребами; розвиток практики укладення міжнародних договорів про спільну підготовку фахівців; максимальна відкритість кадрових призначень та контроль за ними громадськості;

з) розроблення довгострокових програм кадрового забезпечення держави, залучення ресурсів приватного сектору, бізнесових та громадських організацій, застосування проектного підходу в реалізації стратегії кадрової політики, коли відповідна її ланка, або проблема вирішується окремими проектами, державними, цільовими програмами, що дає можливість регулювати результативність використання ресурсів; удосконалення механізмів запобігання і подолання корупції та гальмування кадрової деградації;

и) модернізація системи статистики про кадри в окремих галузях чи сферах діяльності; приведення системи публічної кадрової безпеки відповідно до європейських стандартів у кадровій сфері [32, с. 146].

Змінити ситуацію на краще можливо за наступних умов:

- мінімізувати причини, що заважають приходу до органів публічної влади високопрофесійних фахівців;
- розробити та унормувати на законодавчому рівні дійсно ефективну систему добору кадрів на державну службу і службу в органи місцевого самоврядування на основі принципу меритократії;

- прискорити модернізацію національної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу органів публічної влади;
- внести відповідні зміни/доповнення до чинних організаційно-правових засад державної служби в Україні з метою створення системи реального впливу професійного навчання на кар'єрне просування державних службовців;
- упровадження якісних змін змісту, форм і методів практичної діяльності служби управління персоналом, яка повинна підходити до професійного навчання державних службовців на сучасному етапі розвитку державної служби як до безперервного процесу

Ефективними шляхами підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців є розробка та обґрунтування нових критеріїв оцінки якостей, ефективності та результативності працівників у сфері публічного управління, стимулювання професійного зростання в процесі щорічного оцінювання, участі у відкритих конкурсах тощо.

Також наразі перспективним напрямом розвитку вітчизняної кадрової системи є врегулювання статусу публічного службовця, посилення персональної відповідальності кожного публічного службовця та створення умов для прозорості діяльності органів публічної влади.

ВИСНОВКИ

Після вивчення особливостей формування та реалізації кадрової безпеки в органах публічної влади ми дійшли наступних узагальнюючих висновків.

Запровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі публічної кадрової політики у сфері публічного управління. Перехід до нової практики управління вимагає не тільки переорієнтації публічно-суспільних відносин, які повинні формуватися на основі консенсусу і співпраці, а й реформування інституту публічної служби і служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави.

Кадрова безпека публічного управління, місцевого самоврядування потребує значного вдосконалення, що зумовлено низкою факторів, по-перше: недосконалістю нормативно-правової бази щодо кадрової безпеки публічного управління; нестабільність складу, недоліки при відборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушенням принципу наступності в роботі; непрозорістю діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері; низкою проблем, успадкованих від попередньої влади, переважно корупція, недотримання вимог політичної нейтральності та недостатній рівень професіоналізму та адміністративної культури публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалістю системи їх підготовки та недостатністю ресурсного забезпечення цього процесу тощо.

За роки незалежності України розроблено низку нормативно-правових документів, що визначають правові засади кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування у сфері публічного управління. Важливим документом, що визначив мету, цілі та першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована публічна кадрова безпека, була «Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки», а також такі нормативно-правові акти, як Закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Результати характеристики організаційно-правової форми управління персоналом органів публічної влади дозволяють встановити, що з боку держави був зроблений вагомий крок для реорганізації кадрових підрозділів в служби управління персоналом в публічних органах та органах місцевого самоврядування шляхом розроблення та законодавчого закріплення їх нормативно-правового підґрунтя, визначення правового статусу, організаційно-функціональних особливостей цих підрозділів.

Вперше на рівні законодавства державою закріплена важливість та необхідність формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. Разом з тим, існує очевидна необхідність наблизити структуру служби управління персоналом до сучасних видів організації служб управління персоналом, що покращить орієнтацію на персонал, змінить сферу і номенклатуру послуг, що надаються, способи надання їх за принципом заслуг.

Правові засади вступу на державну службу в Україні визначені Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р., а проходження служби в органах місцевого самоврядування – Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р.

На шляху удосконалення публічної кадрової безпеки необхідно сформуванню нову систему правового забезпечення, підґрунтям якої повинен стати кращий зарубіжний досвід та виклики сьогодення українського суспільства: оновлення нормативно-правової бази; розробка програм розвитку персоналу; підготовка конкурентоспроможних людських ресурсів; модернізація системи професійного навчання; професіоналізація відділу кадрів; реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; навчання та підвищення професійної культури та створення ефективних механізмів управління персоналом у сфері публічного управління. Українське суспільство потребує ефективної парадигми правового забезпечення кадрової політики в публічному управлінні та якісного механізму її реалізації, що забезпечує підготовку високоінтелектуальних, високопрофесійних і

високоморальних кадрів, відкритих до інновацій та модернізації кадрів публічного управління України.

Вивчення зарубіжного досвіду підготовки та реалізації публічної кадрової політики допоможе визначити шляхи модернізації національних органів публічної влади, сприятиме формуванню ефективної кадрової системи, подолає негативні тенденції, які існують в нашій країні. Однак при адаптації зарубіжного досвіду необхідно враховувати особливості суспільства. Забираючи елементи організації поза кадровою політикою держави, необхідно враховувати ряд положень. По-перше, програма впровадження має бути складена з урахуванням національних особливостей. По-друге, юридична, фінансова та організаційна підтримка має надаватися інноваціям, які були зроблені. По-третє, доцільно поступово тестувати різні організаційні моделі відділу кадрів на експериментальній основі. Нарешті, слід розробити механізм моніторингу прогресу у виконанні та його результатів.

Актуальність аналізу державної кадрової політики в органах публічної влади зумовлено високою мірою неефективності державних інститутів в Україні, що фіксується як численними світовими індексами якості державного управління, так і оцінками представників вітчизняного та міжнародного експертного співтовариства. Україна щороку погіршує свої позиції в цілому серед країн світу та стосовно державних інституцій, зокрема в таких позиціях, як «етика і корупція» та «зловживання впливом».

Згідно з показниками Індексу світової конкурентоспроможності, Україна посідає 130-те місце (серед 144 країн) у категорії «ефективність уряду», 103-те місце в категорії «прозорість формування державної політики» та 115-те місце в категорії «тягар державного регулювання».

Наведені результати аналізу сучасного стану реалізації публічної кадрової політики в органах публічної влади наочно демонструють певні позитивні зміни, пов'язані з орієнтацією на принцип меритократії, як, наприклад, набір публічних службовців з числа кваліфікованих осіб із самих різних прошарків суспільства; просування по службі та відбір кандидатів лише з урахуванням виявлених

здібностей і професійної підготовки, за допомогою проведення відкритого конкурсу, що забезпечує рівні можливості всім кандидатам; неупереджене і справедливе ставлення до всіх претендентів на зайняття посади і службовців; визначення класифікації посад державної служби і кваліфікаційних вимог до особи, яка обіймає посаду, або кандидата на посаду, що сприяє ефективному і продуктивному використанню людських ресурсів; прийняття низки нормативно-правових актів, що впорядкували багато питань, зокрема і щодо професійної поведінки публічних службовців, які повинні відповідати високим вимогам та постійно піклуватися про інтереси суспільства і захищати їх; захищеності публічних службовців від свавілля, примусу щодо досягнення партійно-політичних цілей, протекціонізму тощо.

Однак, цей процес є досить складним, суперечливим, зумовлений низкою проблем, серед яких головні: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в царині публічної служби; відсутність ефективної системи моніторингу потреб публічних органів у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців для посад публічної служби; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді щодо роботи в системі публічного управління, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи упровадження сучасних технологій розвитку професійної компетентності публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. URL: <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення: 29.09.2022 р.).
2. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін. Наук. розвідки з держ. та муніципального управління. ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7–16.
3. Василенко І.А. Державне управління в країнах Заходу: США, Великобританія, Франція, Німеччина. 2008. 200 с.
4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенка, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.
7. Державна служба: підручник: у 2 т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
8. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко та ін.; за заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
9. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 1919.
10. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова

Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. Офіційний вісник України. 2016. № 79. Ст. 2647.

11. Доповідь про статус державних службовців у Європі (23–25.09.2008 р.) / Європейський комітет у справах юрид. співробітництва (CDCJ). Париж: Офіс Ради Європи, 1998. 92 с.

12. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. Вісник державної служби України. 2001. № 2. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=37667&ca t_id=37402 (дата звернення: 30.09.2022 р.).

13. Європейська система кваліфікацій. URL: <http://www.volsu.ua> (дата звернення: 30.09.2022 р.).

14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

15. Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мартенс та ін.; за заг. ред. Ш. Розпутенка. Київ: К.І.С., 2002. 402 с.

16. Желюк Т.Л. Державна служба. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 576 с.

17. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління. 2017. № 12. С. 102–107.

18. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: <http://www.guds.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2022 р.).

19. . Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

20. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

21. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43). С. 68–72.

22. Колісниченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум, 2009. 248 с.

23. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: Роз'яснення Мін'юсту України від 12.04.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11> (дата звернення: 28.09.2022 р.).

24. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. № 2. С. 115–121.

25. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. Вип. 15. С. 97–100.29. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2000. 558 с.

26. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua (дата звернення: 28.09.2022 р.).

27. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. No 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

28. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Публічне урядування. 2015. № 1. С. 139–146.

30. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. Харків, 2018. 264 с.

31. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: монографія / за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. Київ: Наук. світ, 2001. 237 с.

32. Організація управління та вимоги до державної служби в США. Вісник державної служби. 2012. серпень. С. 61–66.
33. . Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). URL: <http://www.center.gov.ua> (дата звернення: 30.09.20202 р.).
34. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
35. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. 188 с.
36. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Хакрив: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 1 (24). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf> (дата звернення: 29.08.2022 р.).
37. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
38. Про основні напрями реформування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2016 р.: звіт. URL: <http://nads.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2022 р.).
39. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.
40. Прудиус Л. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління. 2016. № 6. С. 66–76.
41. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

42. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. Університетські наукові записки: зб. наук. пр. 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.

43. Прудиус Л.В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 2 (58). С. 119–126.

44. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.

45. Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

46. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

47. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан та перспективи / М.І. Мельник (кер. авт. кол.), Ю.В. Бакаєв, Т.Е. Василевська та ін. Київ: Нора-принт, 2002. С. 24–34.

48. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.

49. Соколова Т.А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2(36). С. 225–232.

50. Стандарт підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: проект. URL: <http://www.ipkkk.in.ua/standart> (дата звернення: 27.09.2022 р.).

51. Стрілець М.І. Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління: монографія. Чернігів: РВК «Деснянська правда», 2016. 92 с.

52. Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи. Вища освіта України. 2008. № 4 (додаток 1). С. 39–41.
53. Федоренко В. Вступ на державну службу URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13119/Vstup_na_derzhavnu_sluzhbu.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 30.10.20202 р.).
54. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23–29.
55. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
56. Stul DR. Britain. Government and Administration in Western Europe. Oxford. 1979. P. 48–49
57. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 13–20.