

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

**«Кадрова безпека органу публічного управління
(на матеріалах Департаменту економічного розвитку
Хмельницької обласної державної адміністрації)»**

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

Янчук Л.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.н.держ. упр., доцент
кафедри

Бондар Д.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Янчук Л.Є. Кадрова безпека органу публічного управління (на матеріалах Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації) - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 78 с.

Уточнено сутність поняття «управління кадровою безпекою органу публічного управління». Проведено систематизацію методичних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління.

Здійснено аналіз кадрового складу органу публічного управління. Проведено розрахунок коефіцієнта кадрової безпеки, величина якого становить 0,68, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА. Аналіз показника за елементним складом засвідчив, що коефіцієнт трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву органу публічного управління потрібно звернути особливу увагу.

Визначено та описано основні етап побудови стратегії забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління. З метою запобігання появи кадрових загроз запропоновано використовувати в Департаменті економічного розвитку ХОДА профіль безпеки, який формується персонально для кожного працівника органу публічного управління та дозволяє ідентифікувати як явні, так і приховані кадрові ризики

Ключові слова: кадрова безпека, управління кадровою безпекою органу публічного управління; стратегії забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління; профіль безпеки працівника.

Summary

Yanchuk L.Ye. Personnel security of the public administration body (based on the materials of the Department of Economic Development of the Khmelnytsky Regional State Administration) – Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. – Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 78 p.

The essence of the concept of "personnel security management of the public administration body" is specified. The systematization of methodological approaches to assessing the level of personnel security of the public administration body has been carried out.

The analysis of the personnel of the public administration body is carried out. The calculation of the personnel security coefficient, which is 0.68, was calculated, which indicates the average level of personnel security of the Department of Economic Development of HODA. Analysis of the indicator by elemental composition showed that the coefficient of labor discipline, staff stability, stability in the number of employees, staff loyalty are at a high level, and indicators of educational level, harmony and bonuses to the management of public administration should pay special attention.

The main stage of building the strategy of personnel security of the public administration body is defined and described. In order to prevent the emergence of personnel threats, it is proposed to use in the Department of Economic Development of HODA security profile, which is formed individually for each employee of the public administration and allows to identify both explicit and implied personnel risks

Key words: personnel security, personnel security management of a public administration body; strategies for ensuring personnel security of the public administration body; employee safety profile.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Сутність кадрової безпеки органу публічного управління	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки органу публічного управління	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	22
2.1. Аналіз процесів управління кадровою безпекою органу публічного управління	22
2.2. Оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління	34
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	42
3.1 Підвищення рівня кадрової безпеки органу публічного управління	42
3.2 Розробка заходів із удосконалення управління кадровою безпекою органу публічного управління	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Керівники сучасних організацій прагнуть до підвищення їх ефективності. Але досягти підвищення цих показників неможливо без грамотно вибудованої стратегії управління і роботи з персоналом. При цьому на перший план виступає комплексна безпека всієї організації, в тому числі і кадрова. Безпека функціонування є ключовим завданням менеджменту, оскільки органам публічного управління доводиться працювати в умовах середовища, яке швидко змінюється, впливу інформаційних технологій на розвиток системи державного управління. Але часто складаються ситуації, коли вплив природних і технологічних аспектів на безпеку організації цікавить керівництво більшою мірою, в той час як основні загрози походять від людей, і найчастіше від співробітників. Персонал органу публічного управління може заподіювати йому шкоди ненавмисно або навмисно, наслідки якої можуть мати як матеріальний (фінансові збитки, спричинені крадіжками, зловживаннями на закупівлях, корупційні вчинки і т.д.), так і нематеріальний (погіршення репутації і т.д.) характер. У зв'язку з цим зростає значимість кадрової безпеки для органів публічного управління. На керівництво органу публічного управління покладається відповідальність за виявлення потенційних слабких місць в системі управління організацією та створення і використання інструментів для профілактики можливих інцидентів.

Підрахувати масштаби упущеної вигоди в результаті помилок персоналу, нераціонального використання ресурсів, непрофесіоналізму, нелояльності і т. д. не є можливим. Однак, ефективна організація роботи керівництва та служби управління персоналом у сфері забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі і запобігти непрямим збиткам органу публічного управління, пов'язані з людським фактором.

Кадрова безпека була й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення проблем теорії та практики кадрової безпеки зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: Алавердов А.Р. [1], Баглей Д.Ю. [2], Бадалова А.Г., Москвітин К.П. [3],

Булонова, Е.Н. [4], Бурда І. Я. [5], Водянова В.В. [7], Воронов С.А., Зубарева Л.В. [8], Горобець Н.М. [10], Дорофеев, К.Н., Гараева Е.В. [12], Лащенко О.Ю. [29], Литовченко О.Ю. [31], Маренич А.І., Мехеда Н.Г. [33], Момот Т. В., Чжан Х.Ю. [35], Назарова Г.О. [37], Поскрипко Ю.А. [45], Сліпа О.З. [55], Цветкова І. І. [54], Шегельман І.Р., Рудаков М.Н. [63], Еріашвілі Н.Д. [69].

Вивчення теоретичних і практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок про недостатню розробленість питань забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, відсутність єдності у виборі показників, які комплексно характеризують рівень кадрової безпеки і її вплив на ефективність діяльності організації. Значення й актуальність дослідження вказаних питань обумовили вибір теми та визначення мети і завдань магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування науково-теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів управління кадровою безпекою органу публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність кадрової безпеки органу публічного управління;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня кадрової безпеки;
- ідентифікувати особливості управління кадровою безпекою органу публічного управління;
- провести оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління;
- визначити напрями підвищення рівня кадрової безпеки органу публічного управління;
- розробити заходи із удосконалення управління кадровою безпекою органу публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління кадровою безпекою організації. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації - для уточнення сутності кадрової безпеки; методи порівняльного аналізу та статистичного аналізу - для аналізу показників діяльності органу публічного управління та визначення стану кадрової безпеки; дослідження індикаторів оцінки стану кадрової безпеки; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення організації управління кадровою безпекою функціонування органу публічного управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність органу публічного управління і функціонування системи кадрової безпеки, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці аналітичних і організаційних інструментів, що дозволяють сформулювати цілісний підхід до управління кадровою безпекою органу публічного управління. Крім того, опрацьований в роботі профіль безпеки працівника може використовуватись в діяльності органу публічного управління для попередження кадрових ризиків.

Структура роботи. Відповідно до встановленої мети та завдань

дослідження робота сформована зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 73 найменування та 4 додатки. Загальний обсяг роботи 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність кадрової безпеки органу публічного управління

Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки всіх сфер діяльності організації, нехтування яким здатне не просто завдати серйозної шкоди закладу, але і зруйнувати його. Пошук напрямів вирішення питань запобігання порушенням зі сторони персоналу з одночасним вирішенням проблем підвищення його професійного і інтелектуального потенціалу, захисту від зовнішніх зловживань визначає необхідність глибокого та системного визначення природи кадрової безпеки, її змісту, основних складових та взаємозв'язків між ними.

Терміном «безпека» почав використовуватись наприкінці XII ст., його трактували як певний стан, коли комусь або чомусь ніщо не загрожує. Кадрова безпека організації відіграє провідну роль у забезпеченні її безпечного функціонування, оскільки саме трудові ресурси є ключовим носієм небезпек і загроз. Цим обумовлена наявність різноманіття визначень поняття «кадрова безпека організації», а разом з цим і актуальність питань аналізу підходів до визначення цього поняття. Сутність поняття «кадрова безпека» розглянута в працях багатьох науковців. Основні трактування досліджуваної категорії наведено у таблиці А1 додатку А.

На думку В.В. Водянової «...кадрова безпека - це складова частина безпеки організації, пріоритетними завданнями для якої є захист від загроз і ризиків для створення умов для найбільш ефективного управління персоналом, як визначального ресурсу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації...»[7].

В.В. Панкрат'єв визначає, що «...кадрова безпека організації - це найбільш важлива складова безпеки, метою якої є виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення і попередження загроз, небезпек і ризиків, які

спрямовані на персонал і його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що має виявлятися в системі управління трудовими ресурсами і кадровій політиці організації...»[43].

О.Ю. Калмикова трактує кадрову безпеку, як «...генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по розробці цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації...»[4].

Виходячи з визначення А.Р. Алавердова, «...кадрова безпека організації - це правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: рішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом...»[1].

На думку А.Г. Бадалова, «...кадрова безпека організації – це процес запобігання негативним впливам на її безпеку за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому...»[3].

К.Г. Копейкін визначає, що «...кадрова безпека організації - це сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням і використанням кадрового потенціалу організації з метою забезпечення і підтримки його економічної стійкості »[23].

В свою чергу В.К. Сенчагов трактує кадрову безпеку організації, як «...її забезпеченість кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом та комунікаційної політики...»[53, с. 203].

На думку Н.Д. Еріашвілі «...кадрова безпека організації – це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація організації сприяє збереженню, зміцненню і розвитку персоналу для забезпечення ефективного функціонування організації і захисту від ризиків, пов'язаних з працівниками, що в сукупності повинно впливати на організацію...»[69, с. 88].

Г.В. Щокін вважає, що «...кадрова безпека організації полягає в попередженні негативних впливів на безпеку організації за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами...»[68,с. 42].

Аналіз, наведених в додатку А літературних джерел а також представлених вище визначень дає можливість нам визначити складові елементи дефініції «кадрова безпека організації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Аналіз складових поняття «кадрова безпека організації»

Джерело	Процес запобігання негативним діям з боку персоналу	Стан захищеності організації	Ефективне управління персоналом	Стабільний розвиток організації	Ризики і загрози з боку персоналу	Інтелектуальний потенціал	Запобігання негативним наслідкам для організації
Баглей Д.Ю.		+	+		+		
Калініченко Л.Л.			+	+			
Кібанов А.Я.			+				+
Кириченко О.А.		+	+				
Книтіков М.В.		+					
Козаченко Г.В.	+				+	+	
Лашенко О.Ю.		+	+		+		+
Литовченко О.Ю.			+	+			
Назарова Г.О.		+		+	+		
Шаваєв А.Г.		+	+				+
Швець Н.К.			+				

Примітка. Систематизовано автором

Наведені дані свідчать, що автори розглядають категорію «кадрова безпека організації» з точки зору цільового, процесного, структурного і функціонального підходів. Так, цільовий підхід передбачає розгляд кадрової безпеки як стану захищеності організації, який і є пріоритетною метою її діяльності. Процесний підхід передбачає розуміння кадрової безпеки, як явища не статичного, а динамічного. А саме, як процесу попередження негативних впливів на безпеку. Структурний похід передбачає аналіз кадрової безпеки як важливого і визначального структурного елементу загальної безпеки. Функціональний підхід, на думку авторів, полягає в трактуванні кадрової безпеки як виду діяльності, сукупності заходів по боротьбі з загрозами і небезпеками, які втілюються в плануванні, організації, контролі, мотивації, координації управлінських впливів [63, с. 25].

Кадрова безпека, будучи важливим елементом загальної безпеки органу публічного управління, націлена на таку роботу з персоналом, на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «безризикові», тобто дозволяють мінімізувати всі існуючі і передбачувані ризики і загрози, пов'язані з ненадійністю співробітників і неякісно виконаною роботою. У зв'язку з чим, основними елементами кадрової безпеки органу публічного управління виступають: найм, лояльність і контроль.

Так, найм передбачає цілий комплекс заходів забезпечення безпеки при прийомі співробітників на роботу і прогнозування їх надійності. Також він передбачає дослідження питань безпеки органу публічного управління на таких етапах в роботі кадрової служби, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне та юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптацію. Також процедури безпеки в діяльності кадрової служби включають підготовку атестації та планування навчання.

Лояльність – це комплекс заходів по встановленню позитивного ставлення співробітників до керівництва органу публічного управління. Лояльність – це створення сприятливого середовища для співробітників, що включає такі аспекти соціальної політики, як організаційна культура, матеріальна і нематеріальна мотивація, які дозволяють співробітникам відчувати моральну і матеріальну задоволеність від роботи в органі публічного управління і формування лояльного персоналу.

Контроль – це комплекс заходів, встановлених для персоналу, який передбачає встановлення регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Даний комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди і відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами органу публічного управління [12].

На сьогодні не сформовано усталеного погляду на структуру кадрової безпеки органу публічного управління. Так значна частина науковців

підходить до виділення її структурних елементів з точки зору їх цільового спрямування. Зокрема такої думки притримуються Герасименко О.[9], Руда Т. і Рудніченко Є. [51], Сліпа О., Мехеда Н., Маренич А.[33; 55]. Однак, на нашу думку, найбільш розширеною є класифікація запропонована Отенком І. і Преображенською Е. [40]. З урахуванням думок науковців нами запропонована така структура кадрової безпеки органу публічного управління з урахуванням функціонального підходу (табл. А.2 додатку А.).

Таку поелементну структуру кадрової безпеки варто досліджувати в контексті відповідних етапів роботи з персоналом (добір – організація і мотивація роботи персоналу – координація і регулювання діяльності персоналу – контроль виконавської дисципліни – звільнення) а також в цілому роботи з персоналом органу публічного управління.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що загроза безпеці носить конкретний, адресний характер, має суб'єкт і об'єкт загроз, а також виражена спрямованість (нанесення збитку).

Як зазначає В. І. Корольов, суб'єкти загроз безпеки мають можливість деструктивної активності щодо об'єкта безпеки і є причиною виникнення небезпечної ситуації, яка представлені такими елементами, що породжують ці типи загроз:

- носії загроз, в якості яких можуть виступати фізичні особи і соціальні групи, формальні і неформальні структури;
- джерела загроз природного і техногенного характеру, явищ і процесів [25].

При цьому деструктивний (руйнівний) потенціал загроз може бути більш потужним в силу асоційованої взаємодії і взаємного посилення його джерел - конкурентів, груп впливу та ін. [26, с. 83]. Вивчення сутності суб'єктно-об'єктних відносин кадрової безпеки дозволяє зробити висновок, що в їх основі лежать загрози безпеки, які реалізуються суб'єктом загроз відносно до об'єкта безпеки, якими виступають ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні та т. д.). При цьому персонал організації

може виступати одночасно і як суб'єкт, і як об'єкт загроз, а це означає, що загрози кадрової безпеки носять двовекторного, зустрічний характер.

При дослідженні персоналу в якості суб'єкта загрози об'єктом безпеки виступають ресурси роботодавця (інформаційні, інтелектуальні, матеріальні та ін.). В цьому випадку суб'єктом загрози кадровій безпеці органу публічного управління можуть бути не лише працівники, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем. Обґрунтованим також є включення до їх складу претендентів на вакантні посади, а також колишніх працівників органу публічного управління. Колишній працівник, який має почуття образи, роздратування і жаги помсти, після звільнення може вжити заходів, спрямованих проти організації: оскаржувати рішення керівництва в суді, публікувати або поширювати негативну інформацію про діяльність установи, знищувати документи, необхідні для продовження роботи організації, передавати важливу інформацію і т. п.

У деяких випадках шкоду організації можуть завдати і здобувачі вакантної посади. Найчастіше «псевдопошукачі» можуть бути представниками кримінальних структур.

У разі розгляду персоналу як об'єкта безпеки суб'єктом загроз можуть виступати роботодавець, кримінальні структури, соціальне оточення і т. д.

Принципи, що впливають на систему кадрової безпеки органу публічного управління:

- принцип цілісності означає, що в органі публічного управління закладі повинна функціонувати система кадрової безпеки, при якій буде зберігатися режим захищеності для всіх складових організації: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, джерелом яких є персонал;

- принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, при якому вона могла б розрізняти на початкових етапах різі відхилення в діяльності органу публічного управління, брати участь в процесі усунення їх негативного впливу і, як наслідок, уникати заподіяння шкоди організації;

- принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна постійно забезпечувати захист інтересів органу публічного управління закладу в будь-яких умовах і ситуаціях;

- принцип правомірності вимагає відповідності вимогам законодавства дій при забезпеченні кадрової безпеки органу публічного управління;

- принцип узгодженості означає, що для збереження захищеності організації в кадровій сфері всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати свої обов'язки і повноваження;

- принцип відкритості і приватності вимагає, з одного боку, щоб деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки були негласними, з якими ознайомлені лише фахівці, що працюють з конфіденційною інформацією, а з іншого, щоб сукупність базових заходів була відома всім працівникам організації;

- принцип професіоналізму передбачає, що питаннями забезпечення кадрової безпеки повинні займатися не аматори, а компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку ситуації і прийняти вірне рішення.

Система управління кадровою безпекою органу публічного управління позиціонується в якості одного з необхідних елементів комплексної системи організаційного менеджменту. Отже, управління кадровою безпекою органу публічного управління – це складова частина системи управління персоналом, націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, пов'язані із використанням персоналу та можуть потенційно призвести до негативних наслідків для органу публічного управління а також передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію зазначених вище функцій у систему менеджменту персоналу й необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб органу публічного управління.

Наразі питання управління кадровою безпекою органу публічного управління потребують подальшого наукового дослідження, оскільки вони визначають ступінь захищеності організації за професійними, інтелектуальними, соціально-економічними, культурними і іншими параметрами персоналу, інших ресурсів. Вони характеризують ступінь розвитку і відтворення інтелектуального потенціалу за рівнями системи, закладають засади для визначення напрямів її поступального розвитку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання кадрової безпеки органу публічного управління

Сутність кадрової безпеки розкривається за допомогою використання системи критеріїв та параметрів, тобто оціночних станів органу публічного управління з позиції безпечного здійснення найважливіших процесів. Труднощі оцінки кадрової безпеки пов'язана з наявністю безлічі невирішених питань на загальнотеоретичному рівні, що обумовлює існування різних підходів, які, однак, не можуть гарантувати точності і валідності застосовуваних методик.

Найбільш поширеними методами оцінки кадрової безпеки є статистичний, розрахунково-аналітичний та експертний.

Застосування статистичного методу дозволяє провести аналіз частоти виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також зіставити їх з даними попередніх періодів та (наскільки це можливо) аналогічними даними організації однієї або суміжних галузей. Істотним недоліком даного методу є необхідність наявності значного масиву даних, що достатньо ускладнює застосування статистичного методу при оцінці кадрової безпеки.

Розрахунково-аналітичний метод заснований на застосуванні математичного апарату теорії ймовірностей і прикладних математичних методів, що дозволяють досить точно визначити рівень ризику при наявності вихідних даних, що характеризують варіанти і ймовірності подій, а також

розумінні закономірностей їх розвитку. Обмеженість застосування апарату математичної статистики і теорії ймовірностей при оцінці кадрової безпеки викликана тим, що більшість аспектів, пов'язаних з діяльністю людини, вкрай складно піддаються математичній формалізації.

На нашу думку, в контексті даного питання більш адекватна оцінка, що дозволяє зробити вибір на користь конкретних варіантів управлінських впливів, може бути отримана при використанні методу експертного оцінювання. Як правило, даний метод застосовується для важкоформалізованих завдань і заснований на використанні знань і досвіду фахівців (експертів). До його різновидів можна віднести, перш за все, наступні методи: асоціацій, векторів переваг, бінарних порівнянь, середньої точки, Дельфі, мозкової атаки (штурму), Патерн, вирішальних матриць Г.С. Поспелова і ін.

Сьогодні в світовій спільноті функціонує достатньо організацій, які спеціалізуються на діагностиці особистісних якостей індивідуума при їх вступі на вакантну посаду. Найбільш відоміші в цьому контексті інструменти оцінки кадрової безпеки репрезентовані такими методами [41]:

- тести компанії Midot - оцінка надійності кандидата на вакантну посаду й оцінка рівня лояльності персоналу;
- перевірка на поліграфі (детекторі брехні);
- Profles International тести - SOS (першопочаткова оцінка претендента), PMF (оцінка управлінських якостей індивіда), EBC (перевірка відомостей про нового співробітника), CSP (оцінка якості роботи з клієнтами), PXT (оцінка рівня відповідності посаді), WES (оцінка ступеня командної взаємодії), PPI (оцінка рівня ефективності праці), PLP (оцінка рівня лояльності персоналу), JSA (оцінка професійних якостей індивіда), PSA (оцінка ефективності продажів), CP360 (оцінка 360-градусів);
- Extended DISC System тести – передбачають використання комп'ютерної програми, яка дозволяє встановити індивідуальні особливості працівника, необхідні для виконання тієї чи іншої роботи.

Для здійснення кількісного оцінювання рівня кадрової безпеки більшість науковців [20; 50; 64] пропонують застосовувати інтегральний підхід. Такий підхід передбачає визначення та розрахунок сукупності коефіцієнтів, встановлення їх граничних значень, ідентифікація ступенів вагомості, підрахунок загального інтегрального показника. Для визначення рівня кадрової безпеки автори методики групують коефіцієнти у 4 блоки: показники чисельності персоналу, характеристики мотиваційної системи, якісного складу працівників і ефективності використання персоналу.

Х. Жидецької [13], вважає застосування такого підходу неповним. Тому автором опрацьовано методичний підхід, що передбачає розрахунок загального показника, який інтегрує шість груп індикаторів, а саме: стабільності та лояльності персоналу, характеристики системи оплати праці, освітньо-інтелектуального рівня працівників, ефективного використання персоналу, соціальної захищеності кадрів і безпечних умов праці. Таке групування дає змогу отримати комплексну кількісно-якісну характеристику рівня безпеки. Аналогічної думки при розробці концепції оцінки кадрової безпеки у своїх працях також дотримуються Момот Т. [35] та Цветкова І. [57].

В контексті комплексного оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління вважаємо за доцільне дослідити методику Г. Назарової. Загальна послідовність використання цього методу така:

- формування індикаторів із додержанням принципів повноти, ненадлишковості, інформаційної простоти, вимірюваності та нормалізації;
- визначення оптимальних, порогових і граничних значень індикаторів;
- визначення вагових коефіцієнтів; розрахунок інтегрального індексу.

Це, на думку вченого, дозволить уникнути окремих неточностей існуючих методик оцінки кадрової безпеки, а саме: статичність критеріїв оцінки кадрової безпеки; зосередження уваги на кількісних показниках і їх незбалансованість; низький зв'язок зі стратегію розвитку організації.

В мажах інтегрального підходу Бурда І. [5], Козаченко Г. [20], Реверчук Н. [50], Штангрет А. [64] пропонують здійснювати оцінку стану кадрової безпеки на основі визначення сукупності часткових показників кадрової безпеки як базисних параметрів інтегрального оцінювання стану кадрової безпеки організації.

Жидецька Х. [13], Момот Т. [35] та Цветкова І. [57] вважають індикаторний підхід найбільш адекватним для оцінювання кадрової безпеки, оскільки він забезпечує порівняння фактичних значень з граничними (еталонними), а це спрощує процедуру формулювання висновків щодо наявного рівня кадрової безпеки. На думку Назарової Г. [36], доцільним є використання індексного підходу, який заснований на вимірюванні стану кадрової безпеки шляхом розрахунку інтегрального індексу, а це спрощує оцінку кінцевого результату.

Також Назарова Г. та Момот Т. у своїх працях [35, с. 269; 36, с. 136] визначили такі індикатори кадрової безпеки:

– соціально-мотиваційна безпека: коефіцієнт плинності кадрів, показник укомплектованості кадрами, співвідношення фактичного фонду робочого часу 1-го працівника та максимально можливого, співвідношення фактичного значення ПП та оптимального, коефіцієнт вікової структури персоналу, коефіцієнт спеціалізації кадрів, співвідношення середньомісячної заробітної плати організації та середньомісячної заробітної плати в галузі державного управління, показник мотивації заробітної плати, частка працівників, які протягом року отримували мінімальну з/п, співвідношення темпів зростання ПП та заробітної плати, коефіцієнт соціальної захищеності персоналу;

– професійна безпека: коефіцієнт освітнього рівня працівників, коефіцієнт використання кваліфікації персоналу, коефіцієнт інтелектуального рівня та винахідництва, коефіцієнт бездефектності праці персоналу, частка працівників, що пройшли навчання протягом року, частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, коефіцієнт

забезпеченості інформаційними ресурсами, коефіцієнт захищеності інформації;

– антиконфліктна безпека: рівень розвитку корпоративної культури, рівень регламентації соціально-трудових відносин, рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, ступінь задоволеності працівників стилем керівництва, ступінь задоволеності працівників роботою, ступінь задоволеності працівників роботою служби управління персоналом, співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середньогалузевим рівнем, частка вирішених деструктивних конфліктів в органі публічного управління, рівень лояльності персоналу;

– безпека життєдіяльності: коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва, коефіцієнт скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм, коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності та травматизму.

Для кожної зі складових автори методики рекомендують проводити нормування (стандартизацію) показників; ідентифікацію показників - стимуляторів і дестимуляторів; встановлення еталонів та способів нормування значень показників; розрахунок нормованих значень, встановлення коефіцієнтів вагомості та підрахунок загального інтегрального показника. Останній порівнюється із діапазоном встановлених значень та ідентифікує в підсумку рівень кадрової безпеки в організації.

Систематизація наукових підходів щодо оцінки рівня кадрової безпеки органу публічного управління свідчить про наявність різного методичного інструментарію розрахунку підсумкового показника. Однак, найбільш коректними в останній час щодо якісної та кількісної оцінки рівня кадрової безпеки є група інтегральних методів, які дозволяють ідентифікувати її рівень на основі загального показника. Застосування цього підходу дозволить не тільки визначити рівень формування та забезпечення кадрової безпеки,

але й розробити відповідні рекомендації щодо поліпшення її стану в органі публічного управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Аналіз процесів управління кадровою безпекою органу публічного управління

Тепер перейдемо безпосередньо до аналізу кадрового забезпечення Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації. Департаменту економічного розвитку ХОДА є структурним підрозділом Хмельницької обласної державної адміністрації, що утворюється головою обласної державної адміністрації, входить до її складу і в межах Хмельницької області забезпечує виконання покладених на нього завдань.

Департамент підпорядкований голові обласної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству економіки України з питань реалізації єдиної державної політики економічного і соціального розвитку України, а в частині зовнішніх зносин - Міністерству закордонних справ України (далі - МЗС). Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінекономіки інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, а також цим Положенням.

Основними завданнями Департаменту є:

- забезпечення реалізації на території області: державної політики економічного і соціального розвитку; державної політики у сфері інвестиційної діяльності та державно-приватного партнерства; єдиної державної зовнішньоекономічної політики; державної промислової політики; державної політики з питань розвитку підприємництва; державної регуляторної політики, ліцензування, дозвільної системи, адміністративних

послуг; державної політики у сфері управління об'єктами державної власності, у тому числі корпоративними правами держави; державної цінової політики; державної політики у сфері торгівлі та побутових послуг; державної політики у сфері публічних закупівель; державної політики у сфері праці, зайнятості населення, трудових відносин, соціального діалогу, трудової міграції;

- участь у реалізації: державної регіональної політики; державної політики у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва.

Департамент відповідно до визначених повноважень виконує такі завдання:

організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінекономіки інших центральних органів виконавчої влади, здійснює контроль за їх реалізацією;

сприяє у межах своїх повноважень захисту економічних прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб;

проводить аналіз стану та тенденцій економічного і соціального розвитку області, секторів та галузей економіки, розробляє пропозиції щодо основних напрямів їх розвитку та реформування;

розробляє проекти програм соціально-економічного розвитку області, забезпечує координацію виконання програм та підготовку звітів про їх виконання;

бере участь у розробленні проектів прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий період та державних цільових програм, забезпечує координацію виконання завдань, визначених цими програмами, на території області;

бере участь у розробленні пропозицій до проекту Державної стратегії регіонального розвитку, планів її реалізації та інших програм і проектів регіонального розвитку;

забезпечує захист персональних даних;

здійснює інші передбачені законом повноваження.

Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади головою обласної державної адміністрації у встановленому законодавством України порядку за погодженням з Мінекономіки.

Директор Департаменту:

здійснює керівництво Департаментом, несе персональну відповідальність за організацію та результати його діяльності, сприяє створенню належних умов праці у підрозділі;

здійснює визначені Законом України “Про державну службу” повноваження керівника державної служби у Департаменті;

подає на затвердження голові обласної державної адміністрації положення про Департамент;

затверджує посадові інструкції працівників Департаменту та розподіляє обов’язки між ними;

планує роботу Департаменту, вносить пропозиції щодо формування планів роботи обласної державної адміністрації;

вживає заходів до удосконалення організації та підвищення ефективності роботи Департаменту;

звітує перед головою обласної державної адміністрації про виконання покладених на Департамент завдань та затверджених планів роботи;

видає у межах своїх повноважень накази, організовує контроль за їх виконанням.

Директор Департаменту має заступників, які призначаються на посаду та звільняються з посади директором Департаменту згідно із законодавством про державну службу. Граничну чисельність, фонд оплати праці працівників Департаменту визначає голова Хмельницької обласної державної адміністрації у межах відповідних бюджетних призначень.

Штатний розпис та кошторис Департаменту затверджуються головою обласної державної адміністрації за пропозиціями директора Департаменту відповідно до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою

							року (+/-)
1.	Керівники	8	7	9	9	8	-
2.	Спеціалісти	29	34	37	32	32	3
Державні службовці, всього		37	41	46	41	40	3
3.	Обслуговуючий персонал	2	2	2	2	2	-
Разом		39	43	48	43	42	3

Примітка. Складено автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Це свідчить про розширення кола повноважень та перерозподіл посадових обов'язків всередині департаменту та відділів. Разом із зміною чисельності кадрового корпусу Департаменту економічного розвитку ХОДА відбуваються зміни у статевій структурі (рис. 2.1).

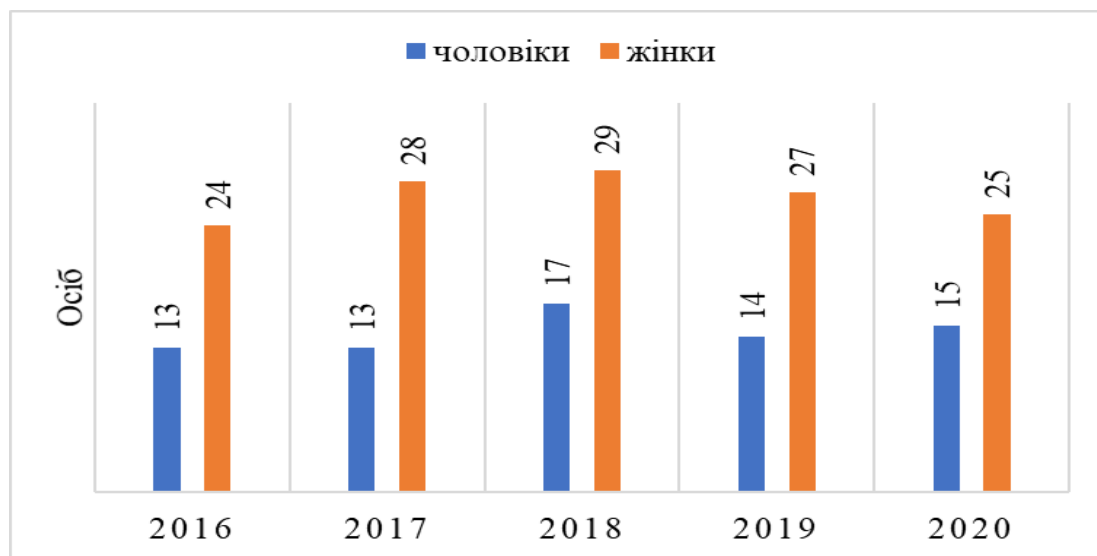


Рисунок 2.1 – Зміна статевої структури державних службовців Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр.

Примітка. Складено автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Відповідно до рис. 2.1 у Департаменті економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр. переважають жінки. Протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення питомої ваги жінок від 64,86% у 2016 р. до 62,5% у 2020 р. та відповідне зростання питомої ваги чоловіків. Зменшення питомої ваги жінок у Департаменті економічного розвитку ХОДА є наслідком не лише демографічного фактору, але й поглядом чоловіків на державну

службу, що проявляється у ставленні чоловіків, до власного кар'єрного становища та рівня оплати праці.

Проаналізуємо зміни у віковій структурі працівників Департаменту економічного розвитку ХОДА (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка вікового складу держслужбовців Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр.

№ п/п	Вікова група	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	до 30 років включно	6	8	5	6	7	1
2.	31-40 років	12	14	12	14	16	4
3.	41-50 років	12	11	14	15	14	2
4.	51-55 років	4	7	13	4	1	-3
5.	56-60 років	3	1	2	2	2	-1
6.	60 і старше	-	-	-	-	-	-
Разом		107	37	41	46	41	40

Примітка. Складено автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Дані таблиці 2.2 свідчать, що станом на 01.01.2020 року вікова група держслужбовців від 31 до 40 років була найчисельнішою. На другій позиції за чисельністю є група фахівців віком від 41 до 50 років – 14 осіб. Найменш чисельними є вікові групи від 51 до 55 років (1 особа).

У 2020 році питома вага осіб до 30 років зросла з 16,22% до 17,5% або в абсолютному відношенні на 1 особу. Аналогічним чином зростає чисельність держслужбовців віком від 31 до 40 років на 4 особи, або на 5,07% від загальної чисельності. Проте за досліджуваний період скорочується чисельність вікової групи від 51 до 55 років на 3 особи та від 55 до 60 років на 1 особу. Відобразимо вікову структуру працівників департаменту за допомогою рис. 2.2.

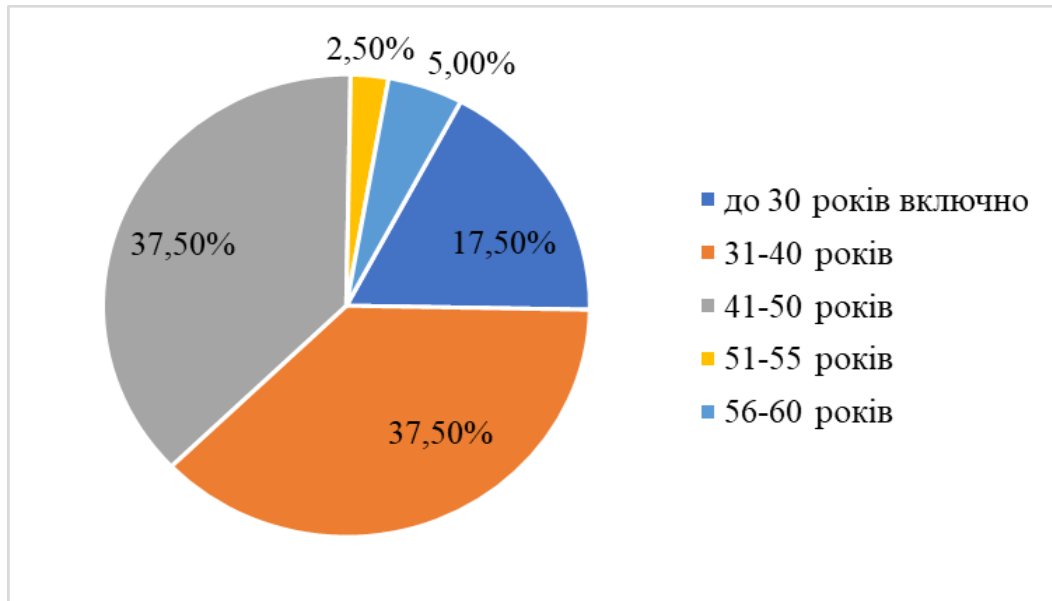


Рисунок 2.2 – Вікова структура працівників
Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2020 р.

Примітка. Складено автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Отже, зміни у віковій структурі кадрів Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр. відображають приплив молодих спеціалістів на державну службу. Тобто кадрова політика органу публічного управління направлена на використання динамізму молодих людей.

Проаналізуємо стаж роботи працівників Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр. (табл. 2.3).

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що чисельність осіб стаж роботи яких складає до 3 років залишається відносно сталою. За аналізований період зменшилась чисельність держслужбовців, які працюють в державній установі від 15 до 25 років та на 1 особу зі стажем роботи понад 25 років. Проте зростає чисельність працівників зі стажем роботи від 10 до 15 років на 4 особи, та від 5 до 10 років на 1 особу. Така ситуація зумовлює значну питому вагу (53,19%) працівників, які мають достатній досвід роботи. Майже 80% від загального складу працівників складають держслужбовці із досвідом роботи понад 5 років. Найменшою (6,38%) є частка працівників зі стажем роботи до 3 років.

Таблиця 2.3. Динаміка розподілу працівників Департаменту економічного розвитку ХОДА за стажем у 2016-2020 рр.

№ п/п	Стаж	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	до 3 років	2	4	3	5	2	0
2.	від 3 до 5 років	4	4	2	1	5	1
3.	від 5 до 10 років	11	12	12	13	12	1
4.	від 10 до 15 років	10	14	15	12	14	4
5.	від 15 до 25 років	7	6	12	8	5	-2
6.	понад 25 років	3	1	2	2	2	-1
Разом		107	37	41	46	41	40

Примітка. Складено автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Таким чином, можемо зробити висновок, що кадрова політика державної установи спрямована на збереження наявного кадрового потенціалу. Зменшення чисельності персоналу старших вікових категорій вказує на те, що в кадровій політиці вирішено проблему залучення на посади держслужбовців молодих динамічних громадян.

З метою визначення динаміки зміни чисельності персоналу, проаналізуємо плинність кадрів Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр. Обчислимо коефіцієнти руху кадрів, а результати розрахунків відобразимо в табл. 2.4. Впродовж 2016-2020 років на державну службу в Департамент економічного розвитку ХОДА було прийнято 20 осіб: у 2016 році прийнято – 3 особи, у 2017 році – 2 особи, у 2018 році – 6 осіб, у 2019 році – 4 особи та у 2020 році – 5 осіб. В свою чергу, звільнено з посад 21 держслужбовець. Обрахунок коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню свідчать, що протягом усього аналізованого періоду чисельність персоналу у 2020 році збільшилась на 3 особи.

Абсолютні значення коефіцієнта обороту по звільненню свідчать, що даний показник перевищує значення 6%, що свідчить про надмірну плинність

кадрів в установі. Переважна більшість працівників звільнялась за власним бажанням (14 осіб), а 2 особи звільнено за порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2.4. Розрахунок коефіцієнтів обороту та плинності кадрів Департаменту економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2013 року від 2009 року (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньоблікова чисельність працівників	37	41	46	41	40	3
Прийнято, осіб	3	2	6	4	5	2
Звільнено всього, осіб, у т.ч.:	7	7	1	3	3	-4
– звільнено у зв'язку зі скороченням	2	2	0	0	1	-1
– звільнено за власним бажанням	4	5	0	3	2	-2
– звільнено за порушення трудової дисципліни	1	0	1	0	0	-1
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,0811	0,0488	0,1304	0,0976	0,1250	0,0439
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,1892	0,1707	0,0217	0,0732	0,0750	-0,114
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,1351	0,1220	0,0217	0,0732	0,0500	-0,085

Примітка. Розраховано автором за даними Департаменту економічного розвитку ХОДА

Нами було проведене соціологічне дослідження за допомогою якого дослідження було встановлено основні мотиви вступу на державну службу. Основним мотивом вступу на державну службу 51% опитаних вважають наявність гарантії стабільного становища. При чому, кожна вікова група поставила на перше місце цей мотив. 10,78% опитаних відзначили мотиви прагнення заробити високу пенсію та наявність перспектив службового росту. Лише 5,88% респондентів визначили державну службу престижною роботою. 2,94% респондентів відзначили мотив – бажання підвищити своє матеріальне благополуччя.

Проведене соціологічне дослідження також дозволило виявити мотиви звільнень за власним бажанням. 58,82% опитаних відзначили такий мотив, як недостатнє матеріальне та соціальне забезпечення, 16,67% – відсутність професійної самореалізації, 8,82% – конфлікти в колективі, 6,86% – відсутність можливостей кар'єрного розвитку, 8,82% респондентів висловили власну думку.

Отже, для покращення задовільного стану кадрової політики потрібно вирішити ряд проблем пов'язаних з матеріальним та соціальним забезпеченням держслужбовців, кар'єрним просуванням, іміджем державної служби. Вирішення проблем управління персоналом в Департаменту економічного розвитку ХОДА та формування напрямів посилення кадрової безпеки є таким, що потребує удосконалення.

Суб'єктами кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА виступають фізичні особи, підрозділи, служби, які беруть безпосередню участь у системі забезпечення безпеки. Доцільно розділити суб'єктів на дві підгрупи:

- зовнішні, до яких слід віднести органи державної влади, правоохоронні органи, недержавні структури;
- внутрішні, до яких слід віднести кадрову службу, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал органу публічного управління.

Таким чином, до внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА варто відносити, крім відділу кадрів, директора, керівників відповідних підрозділів, які на місцях реалізують ряд важливих функцій щодо забезпечення кадрової безпеки. Внутрішнім суб'єктом кадрової безпеки, на нашу думку, виступає персонал Департаменту економічного розвитку ХОДА – шляхом прямого або ж опосередкованого впливу на дії адміністрації, кадрові та інші служби, представників трудового колективу, зовнішні структури тощо.

До зовнішніх суб'єктів кадрової безпеки, здатних здійснювати вплив на неї, забезпечувати умови її функціонування, удосконалення шляхом збору і аналізу необхідної інформації, отримання нових даних щодо способів

організації роботи з персоналом або ж брати на себе функції управління ним, доцільно відносити Хмельницьку обласну державну адміністрацію, Мінеконміки, Службу безпеки України тощо.

До об'єктів кадрової безпеки, що підтверджують відповідні її визначення, найчастіше відносять загрози, що йдуть від зовнішніх або внутрішніх джерел та пов'язані з персоналом. Поділ суб'єктів та об'єктів кадрової безпеки на внутрішні і зовнішні ставить питання про взаємодію із зовнішнім, відносно неї та її складових, середовищем (рис.2.3).

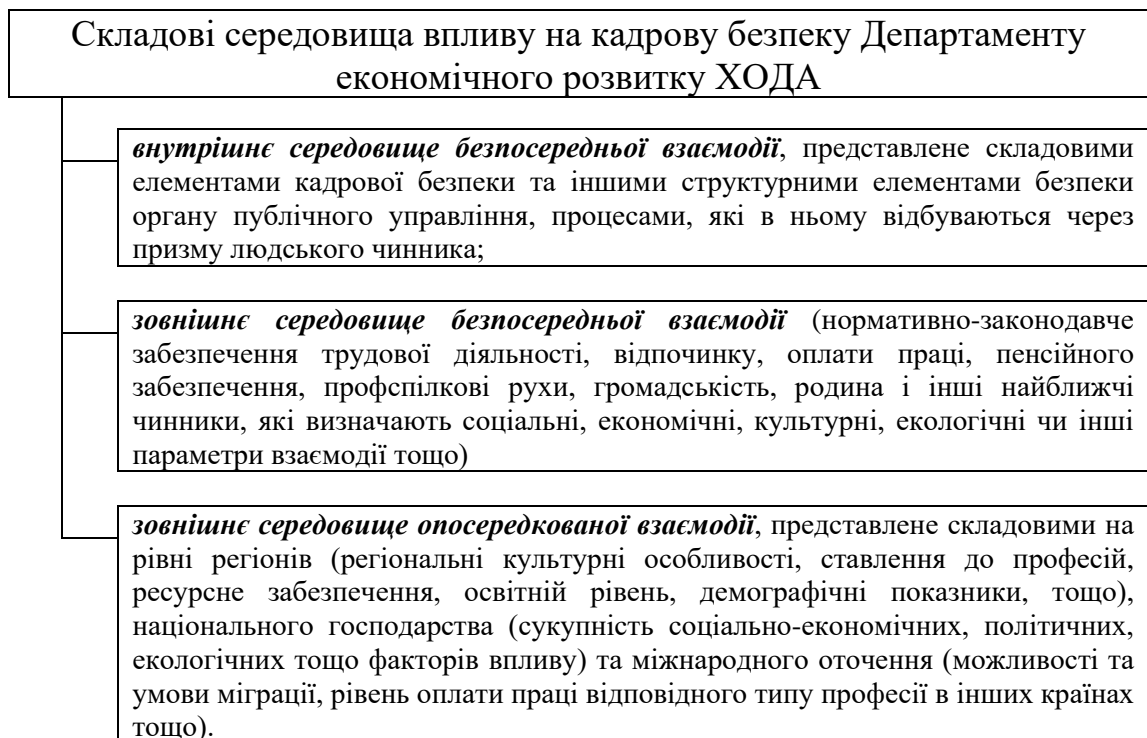


Рисунок 2.3 – Складові середовища впливу на кадрову безпеку Департаменту економічного розвитку ХОДА

Примітка. Систематизовано автором на основі власних досліджень

Об'єктами кадрової Департаменту економічного розвитку ХОДА є все те, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки. Оскільки кадри є первинними для всіх функціональних складових безпеки, то до об'єктів кадрової безпеки відносяться:

- керівники, штатний і позаштатний персонал, які володіють інформацією, що не підлягає розголошенню або є державною таємницею;

фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу Департаменту економічного розвитку ХОДА та підпадають під можливість привласнення, розтрати й навмисних фінансових махінацій;

– технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками Департаменту економічного розвитку ХОДА в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;

– об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій та навіть знищення власним персоналом;

– усі матеріальні ресурси Департаменту економічного розвитку ХОДА, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну тощо;

– захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання (інформація для службового користування) та вільно розповсюджені інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам органу публічного управління.

Завдання, на основі яких діє механізм забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА, включають:

– пошук, класифікацію та систематизацію типових загроз, з якими пов'язані причини виникнення деструктивних і дестабілізуючих процесів у кадровій безпеці;

– оптимізацію співвідношення мотиваційного механізму та системи штрафних санкцій і матеріальної відповідальності;

– організацію системи аналітичної роботи із забезпечення кадрового складу й формування професійного штату персоналу;

– забезпечення захисту всіх складових об'єктів кадрової безпеки;

– проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу й ознайомлення його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів;

– забезпечення контролю за дотриманням законодавчих і нормативних документів щодо посадових зловживань, правопорушень і хабарництва серед персоналу;

– організацію навчальних та ознайомчих лекцій, семінарів, тренінгів із системою заходів щодо забезпечення кадрової безпеки в органі публічного управління й ознайомлення з основами захисту державної таємниці.

Отже, забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА є невід'ємною частиною ефективного функціонування організації в цілому. Проведений аналіз системи показників засвідчив, що в органі публічного управління має місце зростання чисельності персоналу з одночасним підвищенням ефективності його використання. Крім того, встановлено, що у Департаменті економічного розвитку ХОДА присутні лише окремі елементи забезпечення кадрової безпеки: перевірка працівників при прийомі на роботу та стимулювання праці. Натомість відсутні такі елементи як: управління соціально-психологічним кліматом, відсутність стимулів до професійного розвитку тощо.

2.2. Оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління

Кадрова безпека є важливою передумовою для стабільності та розвитку будь-якого органу публічного управління. Згуртована команда працівників, які орієнтовані на розвиток і благоустрій організації та інтереси яких збігаються зі стратегічними цілями її діяльності, є ядром і основною перевагою органу публічного управління. Головні завдання кадрової безпеки - виявлення і мінімізація загроз, які виникають з вини працівників (крадіжки, підробка документів, невчасність виконання поставлених завдань, неякісне надання адміністративних послуг тощо) і призводять до деструктивних наслідків у роботі закладу органу публічного управління.

Для органів публічного управління питання кадрової безпеки має важливе значення, що пов'язано із специфікою їхньої роботи. У сфері державного управління від фахівців залежить якість та своєчасність надання адміністративних послуг та виконання управлінських процедур і, як наслідок, підвищення задоволення потреб громади регіону, що є основною метою діяльності органу публічного управління. Тому загрози з боку працівників, зокрема, корупційні діяння, розповсюдження інформації, що становить державну таємницю, неадекватне лікування, невчасне надання медичної допомоги можуть стати фатальними у роботі закладу охорони здоров'я. В органі публічного управління закладах ризику, які надходять від працівників, пов'язані з неякісним і невчасним виконанням завдань, розкраданням та нераціональною експлуатацією обладнання, розповсюдженням державної таємниці. Це все спричиняє дестабілізацію діяльності та погіршує імідж органу публічного управління.

Для попередження небезпек, які виникають з боку персоналу, потрібно постійно проводити моніторинг рівня кадрової безпеки, що допоможе виявити і ліквідувати «вузькі» місця в роботі працівників. Вважаємо за доцільне при оцінюванні рівня кадрової безпеки органу публічного управління використовувати систему показників, що базуються на використанні офіційних статистичних даних. На нашу думку, система показників для оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічного управління повинна включати декілька коефіцієнтів:

1. *Коефіцієнт стабільності персоналу.* Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом плинності ($K_{пл}$):

$$K_1 = 1 - K_{пл}, \quad (2.1)$$

Високий рівень коефіцієнта плинності може інформувати про невідповідність умов праці, неефективну мотиваційну систему чи незадовільне управління персоналом. У своїй діяльності орган публічного управління повинен тяжіти до зростання показника стабільності персоналу, що свідчитиме про розвиток лояльності та прихильного ставлення працівників до організації і цілей її діяльності.

2. *Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників.* Розраховується як відношення кількості штатних працівників ($P_{обл.шт}$) до середньооблікової чисельності персоналу ($P_{обл}$):

$$K_2 = P_{обл.шт} / P_{обл} \quad (2.2)$$

Певні ризики для органу публічного управління створюють позаштатні працівники, які можуть служити джерелом витоку інформації, ноу-хау, надання консультації контрагентам про діяльність, на яких за сумісництвом працює працівник. Тому зростання цього показника приводить до підвищення рівня кадрової безпеки.

3. *Коефіцієнт освітнього рівня персоналу* визначається відношенням кількості працівників з повною вищою освітою ($P_{во}$) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($P_{обл}$):

$$K_3 = P_{во} / P_{обл} \quad (2.3)$$

Зростання даного коефіцієнта характеризує високий рівень професіоналізму працівників, інтелектуальний потенціал організації та здатність до винахідництва, що має безпосередній вплив на кадрову безпеку органу публічного управління.

4. *Коефіцієнт стабільності персоналу за віком.* Розраховується як відношення кількості штатних працівників у віці 35-49 років (P_6) до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($P_{обл}$):

$$K_4 = P_6 / P_{обл} \quad (2.4)$$

Практика свідчить, що найбільш стабільною категорією працівників щодо проблеми плинності кадрів є персонал у віці 35 - 50 років. Основними перевагами даної групи працівників є наявність досвіду роботи, особистісна сформованість, потреба стабільності і росту в межах органу публічного управління. Через це для більшості організацій така категорія працівників може стати фундаментом у веденні ефективної діяльності і важливим критерієм кадрової безпеки.

5. *Коефіцієнт лояльності персоналу або коефіцієнт стабільності персоналу за стажем роботи.* Визначається як відношення чисельності

персоналу, який працює в органі публічного управління понад п'ять років (Π_{cm}), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл}$):

$$K_5 = \Pi_{cm} / \Pi_{обл}, \quad (2.5)$$

Тривала праця персоналу в межах одного органу публічного управління свідчить про задоволення працівників умовами роботи, оплатою праці, сприятливим психологічним кліматом тощо. Тому, чим більше значення коефіцієнта, тим вищий рівень лояльності працівників.

6. *Коефіцієнт трудової дисципліни персоналу.* Визначається як різниця між 1 та коефіцієнтом простоїв і прогулів (K_{np}):

$$K_6 = 1 - K_{np}, \quad (2.6)$$

Цей показник характеризує один із складових елементів кадрової безпеки – контроль. Показує рівень дотримання працівниками внутрішнього розпорядку та регламенту роботи, організованість і дисциплінованість кадрів. Зростання його засвідчує використання ефективної моделі управління персоналом і налагоджену систему контролю за діяльністю працівників.

7. *Коефіцієнт гармонійності* визначається відношенням кількості персоналу, середній рівень заробітку якого вищий, ніж середня заробітна плата в країні, регіоні чи галузі (Π_{zn}), до середньооблікової чисельності штатного персоналу ($\Pi_{обл}$):

$$K_7 = \Pi_{zn} / \Pi_{обл}, \quad (2.7)$$

Заробітна плата є одним з основних джерел мотивації для працівників. Чим більше організація дбатиме про її ріст, а рівночасно й добробут власного персоналу, тим лояльніше працівник ставитиметься до своїх обов'язків і намагатиметься не втратити роботу. Цей фактор зводить до мінімуму навмисні дії працівників щодо нанесення шкоди органу публічного управління і свідчить про гармонійні відносини між працівниками та адміністрацією.

8. *Коефіцієнт преміювання* можна розрахувати відношенням фонду додаткової заробітної плати ($\Phi_{дзн}$) до загального фонду оплати праці штатних працівників (Φ_{zn}):

$$K_8 = \Phi_{\text{дзн}} / \Phi_{\text{зн}}, \quad (2.8)$$

У сучасній практиці управління персоналом значну частку складають витрати на додаткову заробітну плату, основна частина якої витрачається на преміювання. Тому визначення даного показника дозволяє оцінити рівень матеріального стимулювання працівників, що є одним з важливих елементів кадрової безпеки. Його підвищення показує ріст мотивації працівників і, як наслідок, поліпшення кадрової безпеки органу публічного управління.

На основі запропонованих коефіцієнтів можна визначити *узагальнений показник середнього рівня кадрової безпеки*:

$$K_6 = \sqrt[8]{K_1 * K_2 * K_3 * K_4 * K_5 * K_6 * K_7 * K_8}, \quad (2.9)$$

Позитивним вважається, коли значення цього коефіцієнта близьке до 1 або наближається до нього.

Слід зазначити, що запропоновану систему показників варто аналізувати в динаміці за останні три роки. Її можна доповнити іншими коефіцієнтами, які характеризували б рівень стимулювання персоналу, оплати праці, кар'єрного росту тощо.

На підставі описаної методики проведемо оцінювання рівня кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА в динаміці за три роки. Вихідні дані для розрахунку представимо в таблиці 2.5.

Обчислення показників здійснено на основі офіційної статистичної документації за 2017-2020 роки. Наведені дані засвідчують, що спостерігається негативна динаміка по багатьох показниках, також має місце і незначне зростання коефіцієнта плинності персоналу на 2,83% та коефіцієнта простоїв і прогулів на 0,27%, що пов'язано із зростанням непродуктивних втрат часу.

Результати розрахунку часткових та загального коефіцієнта кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+/-)
		2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт плинності	0,0217	0,0732	0,0500	0,0283
2.	Чисельність штатних працівників	46	41	40	-6
3.	Середньооблікова чисельність персоналу	48	43	42	-6
4.	Чисельність працівників з повною вищою освітою	39	38	37	-2
5.	Чисельність штатних працівників у віці 35-49 років	26	29	30	4
6.	Чисельність персоналу, який працює в органі публічного управління понад п'ять років	41	35	33	-8
7.	Коефіцієнт прогулів	0,0125	0,0147	0,0152	0,0027
8.	Чисельність персоналу, середній рівень заробітку якого вищий, ніж середня заробітна плата в галузі	24	27	22	-2
9.	Фонд додаткової заробітної плати	8796	9457	10896	2100,00
10.	Фонду оплати праці штатних працівників	45195,6	52869	57702	12506,70

Примітка. Складено автором на основі даних Департаменту економічного розвитку ХОДА

Наглядно зобразити результати оцінювання можна за допомогою рисунку 2.4.

За даними розрахунками коефіцієнт кадрової безпеки становить 0,68, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА. Якщо аналізувати цей показник за елементним складом, то коефіцієнти трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву органу публічного управління потрібно звернути особливу увагу.

Таблиця 2.6. Розрахунок часткових та інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+/-)
		2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу	0,9783	0,9268	0,9500	-0,0283
12.	Коефіцієнт стабільності персоналу за кількістю штатних працівників	0,9583	0,9535	0,9524	-0,0060
13.	Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	0,8125	0,8837	0,881	0,0685
14.	Коефіцієнт стабільності персоналу за віком	0,5417	0,6744	0,7143	0,1726
15.	Коефіцієнт лояльності персоналу або коефіцієнт стабільності персоналу за стажем роботи	0,8542	0,8140	0,7857	-0,0685
16.	Коефіцієнт трудової дисципліни персоналу	0,9875	0,9853	0,9848	-0,0027
17.	Коефіцієнт гармонійності	0,5	0,6279	0,5238	0,0238
18.	Коефіцієнт преміювання	0,1946	0,1789	0,1888	-0,0058
19.	Коефіцієнт кадрової безпеки	0,6550	0,6832	0,6759	0,0210

Примітка. Розраховано автором на основі даних Департаменту економічного розвитку ХОДА

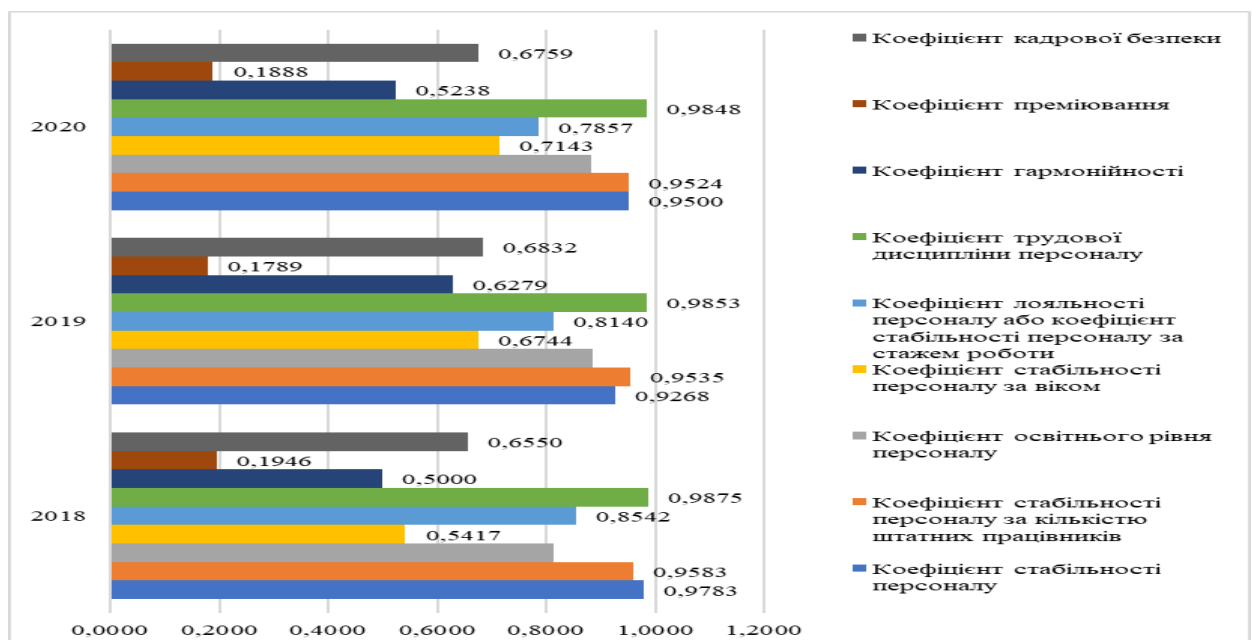


Рисунок 2.5. – Динаміка часткових та інтегрального коефіцієнта кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА

Примітка. Складено автором на основі даних таблиці 2.6

Таким чином, отримані в результаті проведених розрахунків дані засвідчують, що у Департаменті економічного розвитку ХОДА спостерігається незначне підвищення рівня кадрової безпеки. В цілому розрахований показник свідчить, що кадрова безпека характеризується посереднім рівнем і потребує посилення в контексті підвищення освітнього рівня персоналу, зростання рівня оплати праці та матеріального заохочення працівників.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕПАРТАМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Підвищення рівня кадрової безпеки органу публічного управління

Необхідною умовою ефективного управління кадровою безпекою закладу органу публічного управління є перехід від фрагментарної, епізодичної та обмеженої моделі управління до інтегрованої, безперервної та розширеної. Ці та інші обставини обумовлюють необхідність удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА, ключовим елементом якої є розробка її комплексної стратегії.

Під стратегією забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління розуміється генеральний напрямок діяльності організації, спрямований на гарантування захищеності державної установи та її працівників від негативних впливів зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів в процесі реалізації основних цілей діяльності.

На рис. Б.1 додатку Б представлено послідовність розробки стратегії забезпечення кадрової безпеки для Департаменту економічного розвитку ХОДА.

Для ефективного вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки закладу органу публічного управління необхідно, перш за все, володіти інформацією щодо сукупності чинників, які безпосередньо впливають на її рівень. Наявність даної інформації дозволяє приймати своєчасні та ефективні управлінські рішення, спрямовані на значне зниження рівня загроз, що виникають у взаємозв'язку працівники – трудова діяльність. Тому, першим етапом розробки стратегії кадрової безпеки Департаменту економічного

розвитку ХОДА є виявлення та дослідження факторів, що впливають на її поточний рівень, зокрема:

- визначення необхідного рівня кадрової безпеки органу публічного управління для забезпечення високої результативності функціонування державної установи;

- виявлення потенційних і реальних кадрових загроз, їх ранжування за ступенем значущості для лікувальної діяльності, або за величиною збитків для закладу органу публічного управління у разі їх настання;

- визначення причин і факторів появи кадрових загроз;

- прогнозування можливих негативних наслідків кадрових загроз та розрахунок імовірного збитку у разі їх настання;

- формулювання проблемної ситуації, яка властива закладу охорони здоров'я.

На даному етапі реалізації стратегії кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА важливим є дотримання принципів превентивності, що полягає у розробці попереджувальних та профілактичних заходів для недопущення виникнення деструктивного впливу на діяльність органу публічного управління і його працівників, а також економічної доцільності, при якому витрати на нейтралізацію певної загрози не повинні перевищувати витрати, які виникнуть при її настанні.

На другому етапі визначається стратегічне бачення рівня кадрової безпеки органу публічного управління, зокрема:

- формулювання кадрової політики у сфері забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління;

- визначення стратегічних та оперативних цілей кадрової безпеки органу публічного управління;

- постановка завдань, що сприяють досягненню мети та реалізації сформованої політики і обраного типу стратегії.

В основі досягнення високого рівня кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА знаходиться забезпечення стабільності її функціонування та формування перспективних напрямків розвитку для

реалізації стратегічних цілей при максимальному нівелюванні факторів кадрових загроз. Забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління реалізується через дотримання та виконання наступних вимог: забезпечення відповідних умов безпечної праці та юридичного захисту працівників, створення необхідних умов безпечної компетентної, соціально-захищеної професійної діяльності, формування ефективної системи найму, мотивації праці та контролю за діяльністю працівників. На рис. 3.1 нами визначено стратегічні та оперативні цілі стратегії забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА, а також основні норми і стандарти у відповідності з її складовими і з урахуванням чинного законодавства та міжнародних вимог.

Забезпечення відповідних умов безпечної праці та юридичного захисту працівників Департаменту економічного розвитку ХОДА передбачає реалізацію наступних заходів: дотримання норм чинного трудового законодавства, інструкції з питань охорони праці на робочих місцях персоналу, трудового та колективного договорів; розробку комплексу заходів щодо створення та реалізації правил безпеки праці; формування системи принципів, підходів і дій, спрямованих на підтримання певних умов праці (інфраструктура, оснащення робочого місця).

З метою реалізації стратегічної цілі А Департаменту економічного розвитку ХОДА доцільно керуватись відповідними стандартами, нормами, положеннями та законодавчими актами, зокрема: Конвенція Міжнародної організації праці про безпеку та гігієну праці; Конвенція про інспекцію праці; Кодекс Законів про Працю; OHSAS 18000, 18001, 18002 - Охорона здоров'я та безпеки, Серія: Оцінка; Система менеджменту здоров'я та безпеки на виробництві; Міжнародний стандарт по створенню системи екологічного менеджменту.

З метою забезпечення необхідного середовища для безпечної компетентної, соціально-захищеної професійної діяльності необхідно реалізувати наступні заходи:

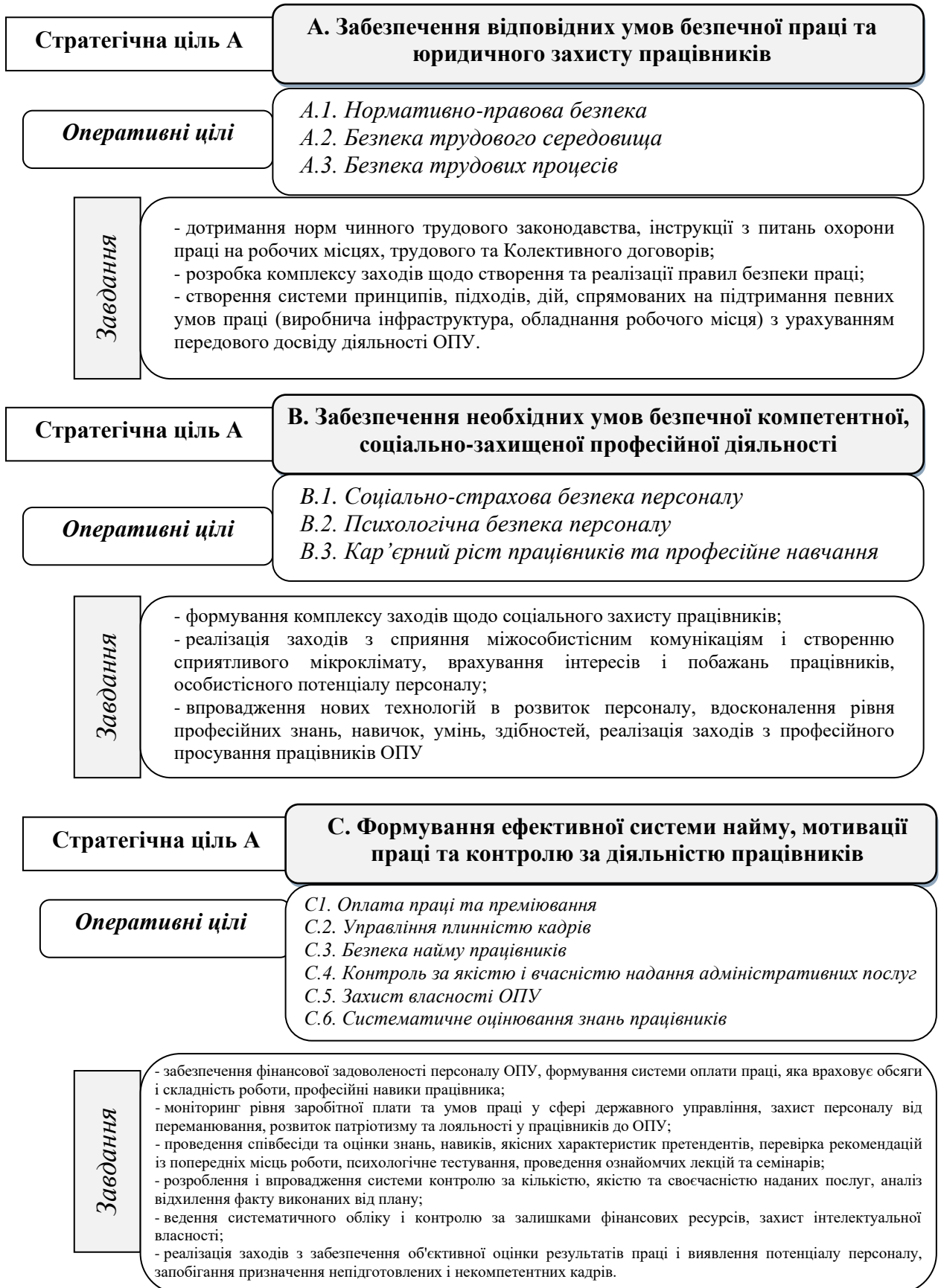


Рисунок 3.1 – Система цілей стратегічного управління кадровою безпекою
Департаменту економічного розвитку ХОДА

Примітка. Складено автором

- формування комплексу заходів щодо соціального захисту працівників;

- реалізація заходів із сприяння міжособистісним комунікаціям і створення сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників, росту їх особистісного потенціалу;

- впровадження нових технологій в розвиток персоналу, вдосконалення рівня професійних знань, навичок, умінь, здібностей; реалізація заходів з професійного просування персоналу.

З метою реалізації стратегічної цілі В Департаменту економічного розвитку ХОДА слід керуватись наступними законодавчими актами, положеннями, стандартами та нормами: ISO / ІЕС; Міжнародний стандарт соціальної відповідальності SA 8000; Конвенція Міжнародної організації праці; посадові інструкції персоналу; Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; внутрішні стандарти оцінки компетенцій; локальні нормативні акти, що регламентують питання ротації персоналу, підготовки в системі безперервного навчання, перебування у резерві кадрів, призначення на більш високу посаду.

Формування ефективної системи найму, мотивації праці та контролю за діяльністю працівників реалізується шляхом:

- забезпечення фінансової задоволеності персоналу органу публічного управління, формування системи оплати праці, яка враховує обсяги і складність виконуваної роботи, професійні характеристики працівника;

- моніторинг рівня заробітної плати та умов праці у сфері державного управління, захист персоналу від переманювання, розвиток патріотизму та лояльності у працівників до органу публічного управління;

- проведення співбесіди та оцінки знань, навиків, якісних характеристик претендентів, перевірка рекомендацій із попередніх місць роботи, психологічне тестування, проведення ознайомчих лекцій та семінарів;

- розроблення і впровадження системи контролю за кількістю, якістю та своєчасністю наданих адміністративних послуг, аналіз відхилення факту

обсягу наданих послуг від плану;

- ведення систематичного обліку і контролю за залишками фінансових ресурсів, захист інтелектуальної власності та комерційних таємниць;

- реалізація заходів з забезпечення об'єктивної оцінки результатів праці і виявлення потенціалу працівника, запобігання призначення непідготовлених і некомпетентних кадрів.

З метою реалізації стратегічної цілі С органу публічного управління слід керуватись наступними законодавчими актами, положеннями, стандартами та нормами: Закон України «Про оплату праці»; Практичні правила менеджменту інформаційної безпеки (розділ «Безпека персоналу»); сертифікати з управління проектами (сертифікат PMI, IPMA); внутрішньоорганізаційні професійні стандарти, адаптовані під потреби органу публічного управління.

Міжнародною організацією зі стандартизації була розроблена серія стандартів OHSAS, які містять вимоги і рекомендації щодо впровадження системи менеджменту управління працівниками та охорони праці (СМПБОП), застосування яких дає можливість органу публічного управління ефективно управляти загрозами та підвищити ефективність соціально-виробничих процесів. Стандарти серії OHSAS сумісні з іншими відомими міжнародними стандартами в галузі сертифікації систем менеджменту якості, такими як ISO 9000 та ISO 14000. Загальні вимоги до документації та управління дозволяють успішно інтегрувати в органі публічного управління системи менеджменту якості, екологічного менеджменту та системи управління охороною праці, здоров'я та безпеки персоналу.

Сертифікат OHSAS 18000 є документальним підтвердженням наявності в органі публічного управління діючої системи менеджменту охорони праці (COT), що свідчить про високий рівень розвитку органу публічного управління, демонструє його благонадійність, а також гарантує дотримання особливої політики в галузі державного управління.

Інший міжнародний стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» був вперше опублікований у 1997 році Міжнародною неурядовою

організацією у США і створений з метою поліпшення умов трудової діяльності працівників та використання у роботі організації етичних норм цивілізованого суспільства. Згідно із положеннями цього стандарту роботодавець повинен дотримуватись національного законодавства й інших законів у сфері трудової діяльності персоналу. Наявність в органі публічного управління вищенаведених міжнародних сертифікатів та стандартів відповідає сучасним вимогам соціально спрямованого управління, а також підвищує імідж організації.

Третій етап розробки стратегії – це моделювання системи кадрової безпеки медичного закладу, який передбачає:

- формулювання функцій і принципів побудови системи кадрової безпеки органу публічного управління;

- визначення об'єктів соціально-трудової безпеки, розрахунок і аналіз необхідного рівня їх захищеності;

- формування рекомендацій щодо створення структурних підрозділів, чії функціональні обов'язки передбачають забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління

- розробку стратегічних механізмів забезпечення безпеки: розробка документації, що регламентує повсякденну роботу системи соціально-трудової безпеки; розробка документації, що регламентує дії при виникненні надзвичайних кадрових загроз; розробка документації, що регламентує дії в разі протиправних посягань на товарно-матеріальні цінності органу публічного управління з боку персоналу;

- формування організаційного механізму управління системою кадрової безпеки органу публічного управління.

Розробка організаційного механізму управління кадровою безпекою передбачає моделювання системи її забезпечення, яка дозволяє виявити допустиме поєднання ймовірних загроз, шляхів та методів їх нівелювання. Для цього побудовано тримірну модель забезпечення безпеки органу публічного управління, яка представлена на рис. 3.2 [44].

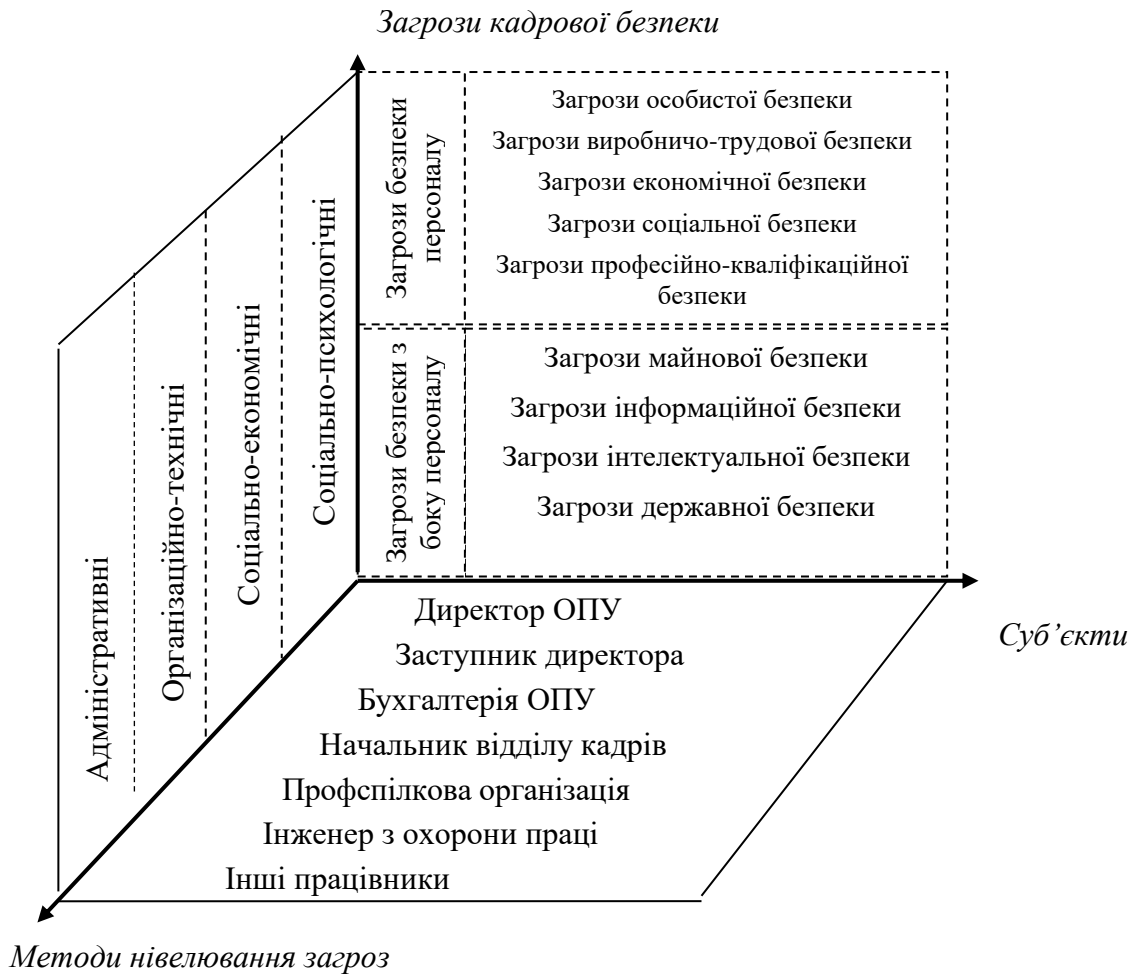


Рисунок 3.2 – Тривимірна модель забезпечення кадрової безпеки
 Департаменту економічного розвитку ХОДА
 Примітка. Запропоновано автором

В розрізі площини «суб'єкти - загрози соціально-трудової безпеки» виділяються загрози, які найбільш характерні для персоналу різних рівнів, а також ті, які виникають внаслідок трудової діяльності і негативно впливають на працівників, та найбільш важливі суб'єкти забезпечення соціально-трудової безпеки. Розріз в площині «загрози соціально-трудової безпеки – методи протидії загрозам» дозволяє оцінити якість системи забезпечення соціально-трудової безпеки органу публічного управління. В розрізі площини «суб'єкти соціально-трудової безпеки – методи протидії загрозам» наводяться конкретні шляхи та інструменти нівелювання соціально-трудових загроз. Застосування тримірної моделі є зручною для сприйняття та візуалізації та підвищує ефективність управління кадровою безпекою органу публічного управління.

На четвертому етапі побудови стратегії розробляється методичний інструментарій оцінки рівня кадрової безпеки органу публічного управління, який передбачає визначення основних критеріїв, показників та методів розрахунку її рівня, здійснення аналізу отриманих даних, що дозволить виявити слабкі місця і прогалини у системі забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління та слугуватиме підґрунтям для визначення подальших дій. У параграфі 2.2 роботи нами розглянуто методику та здійснено оцінювання рівня кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА на основі чого виявлено недоліки у сфері лояльності персоналу, рівня оплати праці

На наступному етапі визначаються необхідні фінансові та матеріально-трудові ресурси, необхідні для забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління. Усі витрати на кадрову безпеку можна поділити на витрати запобігання (передвитрати) та витрати в результаті ліквідації наслідків порушення правил безпеки (поствитрати), зокрема витрати на ліквідацію, нейтралізацію і компенсацію вже допущених порушень в галузі охорони праці.

Шостий етап розробки стратегії передбачає визначення умов для реалізації заходів передбачених у стратегії, формування стратегічних програм та планів роботи структурних підрозділів органу публічного управління щодо вирішення завдань окреслених у стратегії.

Дана стратегія реалізується з позиції принципу субсидіарності, який полягає в тому, що забезпечення кадрової безпеки здійснюється на мікрорівні організації, тобто на рівні структурних підрозділів та соціально-виробничих процесів. Для цього виділено шість рівнів забезпечення кадрової безпеки організації: 1-й рівень – директор; 2-й рівень – заступник директора, керівники структурних підрозділів; 3-й рівень – персонал; 4-й рівень – організація бізнес-процесів, 5-й рівень – операційна діяльність; 6-й рівень - облік, аналіз, аудит (таблиця В.1 додатку В)

Кадрова безпека органу публічного управління повинна забезпечуватись не лише начальником відділу кадрів і керівництвом, а й усіма працівниками, які беруть участь у діяльності організації.

На останньому етапі розробки стратегії забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління здійснюється контроль за її реалізацією. Керівництво Департаменту економічного розвитку ХОДА зобов'язане вжити всіх необхідних заходів з метою запобігання нещасних випадків та забезпечити безпечні умови праці. Працівник повинен отримати достатню інформацію про шкідливі й небезпечні виробничі фактори, пройти навчання та інструктування. Поряд з тим в органі публічного управління повинна діяти ефективна система контролю за діяльністю працівників, що включає перевірку якості і вчасності надання адміністративних послуг, дотримання трудової дисципліни, санітарних правил, систематичне оцінювання професійних знань та навичок персоналу, а також розроблення системи захисту матеріальної та інтелектуальної власності органу публічного управління.

Таким чином, розроблені стратегічні цілі та визначена послідовність забезпечення їх реалізації створить підґрунтя для прийняття адекватних кадрових рішень та створить передумови для підвищення рівня кадрової безпеки у тому числі за рахунок функціонування системи моніторингу та попередження кадрових загроз.

3.2. Розробка заходів із удосконалення управління кадровою безпекою органу публічного управління

У сучасних умовах багато організацій зіткнулися з необхідністю розробки принципово нових підходів до забезпечення безпеки, в тому числі щодо кадрової її складової, яка розглядається як необхідна умова збереження найбільш кваліфікованих працівників від переманювання конкурентами, а також захищеності фінансових, інформаційних та майнових ресурсів організації. Для оцінки загроз, що йдуть від персоналу, і вразливостей

кадрової безпеки у Департаменті економічного розвитку ХОДА пропонуємо використання профілю безпеки посади, який може виступати як самостійний інструмент забезпечення кадрової безпеки організації, так і використовуватися в якості доповнення до профілю посади.

Побудова профілів набуло значного поширення в кадровому менеджменті. У теорії і практиці управління персоналом розробляються різні профілі: профілі посади, кадрово-ризикові профілі [3; 8; 38], профілі ключового співробітника і т.д. Профілювання дозволяє визначити, якими компетенціями повинен володіти співробітник, що займає ту чи іншу посаду, які з них є найбільш важливими, а це є одним з інструментів оцінки персоналу.

Разом з тим використання даних профілів не дозволяє оцінити загрози, які поступають від кожного робочого місця (посади), і уразливості (слабкі місця, які уможливають реалізацію загроз), а також визначити комплекс заходів, що забезпечує достатній рівень захищеності ресурсів організації. З цією метою пропонуємо використання профілю безпеки посади.

Метою побудови профілю безпеки у Департаменті економічного розвитку ХОДА є оцінка загроз, що виходять від кожного робочого місця (посади), і вразливостей кадрової безпеки, а також визначення заходів, що забезпечують захищеність ресурсів органу публічного управління. Форма профілю представлена у додатку Г.

Профіль безпеки посади має складатись з шести розділів. Так, розділ 1 «Загальні вимоги до безпеки посади» містить найменування посади, її включеність в бізнес-процеси органу публічного управління, ризиковий потенціал, а також оцінку наявності можливого конфлікту інтересів. Залежно від займаної посади (виконуваної роботи, професії і т.д.) працівників органу публічного управління можна віднести до наступних ризикових зона:

I – зона максимального ризику. Сюди відносяться директора органу публічного управління, його заступників, співробітників, що забезпечують організаційну безпеку (працівники кадрової служби, керівники структурних підрозділів), особливо цінні (ключові) співробітники.

II – зона підвищеного ризику: співробітники, що мають доступ до інформаційних і фінансових ресурсів, матеріальних активів, які володіють конфіденційною інформацією, співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, що мають корисні зв'язки і знайомства тощо.) .

III – зона помірного ризику: працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність організації (працівники, що мають обмежений доступ до інформації з грифом конфіденційності і т.д.), співробітники, які виконують функції обслуговування персоналу, що входить в зону максимального і підвищеного ризику (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо.)

IV – зона слабого (незначного) ризику: решта персоналу організації.

Виділення в складі моделі ядра і периферії необхідно для ранжирування працівників організації з позиції заподіяння можливої шкоди її майновим та немайновим інтересам: чим ближче до центру ядра, тим більш руйнівним є потенціал загроз, що йде від персоналу. Відповідно, тим вище повинні бути витрати на забезпечення захисту інтересів організації на адресу тієї чи іншої групи персоналу і з його боку.

В розділі 2. «Можливі форми і методи реалізації загроз» детально прописуються форми і методи реалізації загроз, які можуть виходити від даного робочого місця (посади). Як приклад до методів реалізації шахрайських дій керівника кадрової служби можна віднести такі, як завищення (фальсифікація) тих чи інших параметрів оплати праці, що веде до збільшення (формування) грошових сум, які згодом присвоюються особисто, або в змові з працівником, якому призначена легальна частина цих виплат, введення в оману працівників або використання їх правової безграмотності в особистих цілях, пов'язане з нарахуванням і подальшим присвоєнням належних за законодавством виплат, отримання з зацікавлених осіб незаконних винагород («відкату») за надання деяких вигод, переваг, за невиконання тих чи інших обов'язків, зловживання службовим становищем і

повноваженнями з метою особистої вигоди. По кожній загрозі дається експертна оцінка ймовірності її реалізації та можливих збитків.

Розділ 3 містить вимоги до наявності особистісних, професійно-важливих якостей, поведінки, необхідних для забезпечення безпеки. Так, з точки зору забезпечення кадрової безпеки важливим є розуміння того, як загрози пов'язані з тими чи іншими особистісними якостями і особливостями співробітника, тому що саме їх наявність або відсутність робить працівника небезпечним або безпечним. Ці обставини дозволили сформулювати припущення про можливість побудови профілю працівника, який є «безпечним» для організації.

Всього було виділено шість груп характеристик, що утворюють узагальнений профіль безпечного співробітника: він знає і розуміє правила і процедури забезпечення кадрової безпеки, професійно надійний, не страждає різного роду залежностями, у нього відсутня підвищена уразливість перед зовнішнім середовищем, він морально і психологічно надійний. Варто відзначити, що запропоновані характеристики можуть уточнюватися виходячи з моделі компетенцій медичного працівника органу публічного управління.

Для кількісної оцінки ступеня вираженості тих чи інших характеристик доцільно використовувати методи експертної оцінки. В якості експертів рекомендується залучати фахівців кадрової служби, безпосереднього керівника працівника, а також підлеглих працівника (при їх наявності).

За допомогою профілю вразливостей (розділ 4) можна оцінити ступінь відповідності працівника, що займає ту чи іншу посаду, вимогам кадрової безпеки. Потенціал порушника (розділ 5) визначається за допомогою ідентифікації вразливостей в системі захисту, а також його мотивацією в реалізації загроз [70]. Його оцінку можна здійснювати за допомогою наступних показників:

- компетентність порушника - характеризує, яким рівнем знань і рівнем підготовки в сфері забезпечення безпеки повинен володіти порушник, щоб ідентифікувати і використовувати уразливості для реалізації загрози безпеки.

- оснащеність порушника - характеризує, які додаткові ресурси (технічні засоби, людські ресурси, обладнання та ін.) необхідні порушнику для ідентифікації та використання вразливостей для реалізації загроз безпеки.

- знання інформації про уразливість роботодавця - показує, якою мірою працівник володіє інформацією про недобросовісність в діях керівництва. При цьому знання про порушення чинного законодавства, про існуючі махінації, корупційні дії дозволяють працівнику тримати «на гачку» роботодавця (керівництво), впливати на процес прийняття рішень, маніпулювати діями різних суб'єктів забезпечення кадрової безпеки.

- можливість доступу до ресурсів, що захищаються, яка багато в чому визначається включеністю порушника в бізнес-процеси органу публічного управління.

- знання вимог, що висуваються до забезпечення безпеки в процесі виконання трудових обов'язків, а також при взаємодії з зовнішнім середовищем.

- мотивація в реалізації загроз - є своєрідним «пусковим механізмом» в процесі реалізації загроз, показує, чи є у працівника намір здійснити неправомірні дії щодо роботодавця, мотиви для реалізації загроз безпеці (образа, помста та ін.).

За результатами розрахунків можливе складання рангового переліку працівників організації в залежності від потенціалу, загрози кадровій безпеці органу публічного управління.

У розділі 6. «Зафіксовані випадки порушення вимог безпеки» відображаються інциденти порушення кадрової безпеки, в тому числі виявлені в ході спеціальних перевірок. Заповнення даного розділу необхідно для обліку порушень, а також доповнення форм і методів реалізації загроз кадрової безпеки (розділ 2 профілю).

Таким чином, за допомогою пропоновано профілю безпеки можна оцінити загрози, які виходять від кожного працівника, в розрізі всіх професійно-посадових позицій, уразливості, і, як підсумок, розробити

комплекс заходів, що забезпечують достатній рівень захищеності ресурсів органу публічного управління.

До переваг використання профілю можна віднести:

1. Використання профілю безпеки посади на етапі прийому і відбору кадрів дозволяє сформувавши систему вимог до співробітника з позиції забезпечення кадрової безпеки, впровадити ефективний захист від недобросовісних співробітників ще на етапі «входження» співробітника в організацію.

2. За допомогою профілю безпеки вирішуються питання формалізації вимог організації до забезпечення кадрової безпеки щодо кандидатів на посади з зовнішнього ринку праці, а також пошуку «безпечних» внутрішніх кандидатів з числа співробітників організації.

3. Структурується процес оцінки безпеки співробітника, оскільки профіль встановлює вимоги до наявності (відсутності) особистісних, професійно-важливих якостей, поведінки, необхідних для забезпечення безпеки, вимоги до знань внутрішніх корпоративних стандартів по забезпеченню безпеки, правил і засобів забезпечення безпеки діяльності.

4. З'ясовується взаємозв'язок працівника, який обіймає певну посаду, з іншими підрозділами і посадовими особами, а також із зовнішнім середовищем, і відповідно з'являється можливість оцінки можливого конфлікту інтересів.

5. За допомогою профілю можна виділити бізнес-процеси організації з високим ризиком реалізації кадрових загроз, оцінити їх уразливість, розробити переліки посад співробітників з високим ризиком (тобто оцінити ядро кадрової безпеки), мінімізувати ризик залучення працівників до зловживань.

До обмежень використання профілю можна віднести те, що визначення загроз кадрової безпеки повинно носити систематичний характер і здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу працівника (прийом, просування по кар'єрних сходах, звільнення), що підвищує трудомісткість оцінки загроз, що йдуть від персоналу, вимагає проведення періодичної

перевірки його відповідності існуючим технологіям управління персоналом і внутрішнього контролю, політики безпеки, тобто перевірки на відповідність вимогам забезпечення безпеки медичного закладу. Крім того, можна відзначити, що психологічний та емоційний стан працівника постійно змінюється, що підвищує трудомісткість оцінки психологічної надійності персоналу, значною мірою знецінює його результати, змушує переоцінювати загрози.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливої наукової проблеми – удосконалення процесів забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління. Отримані науково-теоретичні та практичні результати дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що управління кадровою безпекою органу публічного управління – це складова частина системи управління персоналом державної установи, націлена на виявлення, знешкодження й попередження ризиків і загроз, які, пов'язані із використанням персоналу та можуть потенційно призвести до негативних наслідків для органу публічного управління а також передбачають захист працівників, створення сприятливих умов для роботи, забезпечення потреб і реалізації цілей розвитку. Ефективність управління кадровою безпекою забезпечується завдяки врахуванню всіх аспектів та напрямів менеджменту персоналу, що передбачає імплементацію визначених функцій у систему менеджменту персоналу й необхідність отримання відповідних знань, умінь і навиків менеджерами кадрових служб.

2. Систематизація методичних підходів до оцінювання рівня кадрової безпеки дозволила встановити, що найбільш поширеними методами оцінки кадрової безпеки є статистичний, розрахунково-аналітичний та експертний. Застосування статистичного методу дозволяє провести аналіз частоти виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації і виділити фактори, що сприяють її реалізації, а також зіставити їх з даними попередніх періодів та аналогічними даними організації однієї або суміжних галузей. Розрахунково-аналітичний метод заснований на застосуванні математичного апарату теорії ймовірностей і прикладних математичних методів. Експертний метод застосовується для важкоформалізованих завдань і заснований на використанні знань і досвіду фахівців (експертів). Однак, найбільш

коректними в останній час щодо якісної та кількісної оцінки рівня кадрової безпеки органу публічного управління є група інтегральних методів, які дозволяють ідентифікувати її рівень на основі загального показника.

3. Встановлено, що Департамент економічного розвитку ХОДА є структурним підрозділом Хмельницької обласної державної адміністрації, департамент підпорядкований голові обласної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству економіки України з питань реалізації єдиної державної політики економічного і соціального розвитку України, а в частині зовнішніх зносин - Міністерству закордонних справ України.

Аналіз кадрового складу засвідчив, станом на 01.01.2020 року загальна чисельність держслужбовців Департаменту економічного розвитку ХОДА становила 41 особа. Так, у 2016 році персональний склад департаменту становив 37 осіб, а у 2020 році чисельність працівників зросла на 3 особи і становила 40 службовці. Така ситуація склалась у зв'язку із зростанням чисельності працівників відділу фінансово-господарського забезпечення на 3 особи. Вікова група держслужбовців від 31 до 40 років була найчисельнішою. На другій позиції за чисельністю є група фахівців віком від 41 до 50 років – 14 осіб. Найменш чисельними є вікові групи від 51 до 55 років (1 особа). У Департаменті економічного розвитку ХОДА у 2016-2020 рр. переважають жінки. Протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення питомої ваги жінок від 64,86% у 2016 р. до 62,5% у 2020 р. та відповідне зростання питомої ваги чоловіків. Впродовж 2016-2020 років на державну службу в Департамент економічного розвитку ХОДА було прийнято 20 осіб: у 2016 році прийнято – 3 особи, у 2017 році – 2 особи, у 2018 році – 6 осіб, у 2019 році – 4 особи та у 2020 році – 5 осіб. В свою чергу, звільнено з посад 21 держслужбовець. Обрахунок коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню свідчать, що протягом усього аналізованого періоду чисельність персоналу у 2020 році збільшилась на 3 особи.

4. Проведено розрахунок коефіцієнта кадрової безпеки, величина якого становить 0,68, що свідчить про середній рівень кадрової безпеки

Департаменту економічного розвитку ХОДА. Аналізувати показника за елементним складом засвідчив, що коефіцієнт трудової дисципліни, стабільності персоналу, стабільності за кількістю штатних працівників, лояльності персоналу знаходяться на високому рівні, а на показники освітнього рівня кадрів, гармонійності і преміювання керівництву органу публічного управління потрібно звернути особливу увагу.

5. Визначено та описано основні етап побудови стратегії забезпечення кадрової безпеки Департаменту економічного розвитку ХОДА, що включають: виявлення та дослідження факторів, що впливають на рівень двох підсистем кадрової безпеки; визначення стратегічного бачення рівня безпеки, що зумовлює формування кадрової політики, виокремлення стратегічних цілей та завдань; моделювання системи кадрової безпеки, яке включає виділення функцій і принципів безпеки, її основних об'єктів та організаційного механізму управління; розроблення інструментарію оцінки загроз; визначення необхідної кількості фінансових та матеріально-трудових ресурсів для досягнення належного рівня кадрової безпеки; формування стратегічних програм та планів роботи структурних підрозділів органу публічного управління щодо вирішення завдань, окреслених у стратегії; запровадження системи контролю забезпечення кадрової безпеки.

6.3 метою запобігання появи кадрових загроз запропоновано використовувати в органі публічного управління профіль безпеки, який формується персонально для кожного працівника Департаменту економічного розвитку ХОДА та дозволяє ідентифікувати як явні, так і приховані кадрові ризики. за допомогою запропоновано профілю безпеки можна оцінити загрози, які виходять від кожного працівника, в розрізі всіх професійно-посадових позицій, уразливості, і, як підсумок, розробити комплекс заходів, що забезпечують достатній рівень захищеності ресурсів органу публічного управління..

Опрацьовані в цій роботі положення, які доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності

Департаменту економічного розвитку ХОДА, так і інших органів публічного управління.

Список використаних джерел

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Эриус, 2016. 176 с.
2. Баглей Д.Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства: автореферат дис.канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2007. 35 с.
3. Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия. *Российское предпринимательство*. 2015. № 7. С. 92-98.
4. Булонова Е.Н. Определение понятия кадрового риска: учебник для ВУЗов. СПб: Академия управления персоналом, 2018. 208 с.
5. Бурда І. Я. Аналіз рівня кадрової безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 219–226.
6. Васильчак С. В. Кадрова безпека підприємства — основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. с.23–26.
7. Водянова В.В. Экономическая безопасность. Системное представление: учебник. М.: Изд-во ГУУ, 2019. 177 с.
8. Воронов С.А., Зубарева Л.В. Систематизации методов оценки кадровых рисков при формировании стратегии развития организации в условиях ее реструктуризации. *Управление экономическими системами*. 2012. № 2. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1033-2012-02-14-05-48-17/>
9. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами - актуальні проблеми економіки* №2(128), 2012 с.118 -124, с. 119.
10. Горобець Н.М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії. Серія: Екон. науки*. 2018. Вип. 4. Т. 2. С. 99–104.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

12. Дорофеев, К.Н., Гараева Е.В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. №6. С. 327-331.
13. Жидецька Х. В. До питань формування системи показників для визначення рівня соціально-трудової безпеки підприємства. *Наукові записки (Укр. акад. друкарства)*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (50). С. 86–95.
14. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
15. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138–143.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
17. Клигуненко О. М., Площенко Ю. О., Кравець О. В. Досвід впровадження концепції безперервної медичної освіти в навчанні лікарів-анестезіологів дніпропетровської області. *Медична освіта*. 2020. №4. 89-92.
18. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 №322-VIII зі змінам та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
19. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизмы обеспечения: Монография. К.: Либра, 2003. 280 с.
20. Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Механізм управління у системі економічної безпеки підприємства: призначення, зміст та структура. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 25–28.
21. Конституція України: Закон України від 26.06.1996 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
22. Копейкин Г., Лапіна Н. Кваліфікація персоналу та забезпечення економічної безпеки: організаційно-психологічні проблеми. *Захист*

- інформації. Конфідент. 2003. № 5.*
URL: <http://www.bre.ru/security/20317.html>.
23. Копейкин, Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом: учебник. СПб.: СПбГУЭФ, 2015. 116 с
 24. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119–124.
 25. Королев В. И. Методология построения модели угроз безопасности территориально-распределенных объектов. *Технология техносферной безопасности*: интернет-журнал. 2013. № 2 (48). URL: <http://ipb.mos.ru/ttb>.
 26. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. М. : Экономика, 2019. 348 с.
 27. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 №2341-III URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
 28. Кынтиков М.В. Управление рисками в работе с персоналом в системе обеспечения кадровой безопасности организации: автореферат дис. канд. экон. наук. Москва, 2011. 25 с.
 29. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*: електронне наукове фахове видання. К. : НАУ, 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm.
 30. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук. Київ, 2010. С. 26.
 31. Литовченко О.Ю. Формування кадрової безпеки підприємств АПК: автореферат дис.канд. экон. наук., Київ, 2018. 26 с.
 32. Логінова Н. І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник*. 2009. № 87. С. 371-376.

33. Маренич А.І., Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. *Фінансовий простір*. 2011. № 3. С. 127-132. URL: <http://fp.cibs.ck.ua/files/1103/11maidap.pdf>
34. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Financial Space* № 2 (6) 2012. С.46.
35. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 266–271.
36. Назарова Г. В., Лобазов С. М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 134–139.
37. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства: *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журн. Терноп. нац. екон. ун-т*. 2010. Вип.15. С. 34–37.
38. Нечаева Е.С. Анализ и прогнозирование кадровых рисков в организациях. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2013. № 1-1. С. 145-153.
39. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-ХІІ зі змінам та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1993, № 4, ст.19
40. Отенко И.П., Преображенская Е.С. Анализ особенностей международных стандартов кадровой безопасности предприятия. *Бизнес Информ*. 2014. № 3. С. 371-376.
41. Офіційний сайт компанії ExtendedDISC® System. URL: <http://www.extendeddisc.com>
42. Офіційний сайт компанії midot. URL: <http://www.midot.com.ua>
43. Панкратьев, В.В. Кадровая безопасность: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2016. 211 с.
44. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4(52). С. 196–201.

45. Поскрипко Ю.А. Категорийный анализ кадровой безопасности. *Економіка і Фінанси*. 2014. № 1. С. 7-13.
46. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 № 2594-IV URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
47. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2010, № 34, ст. 481
48. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 №2657-XII зі змінам та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
49. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сі-дак, С.М. Лаптев, С.А. Єрохін, О.І. Захаров, П.Я. Пригунов та ін. К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. 412 с.
50. Реверчук Н. Й. кадрова безпека підприємства та методологія управління нею. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2009. № 1 (4). С. 159– 163.
51. Руда Т.В., Рудніченко Є.М., Рудий А.М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20-23.
52. Сводцева И.А., Цветкова И.И. Загрози кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 278. С. 46–48. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93807/12-Svodtseva.pdf?sequence=1>.
53. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность. Геополитика, глобализация, самосохранение и развитие: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 525 с.
54. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний та ін.: в 3 т. Т.1/; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ : Елтон-2, 2010. 282 с.

55. Сліпа О. З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2019. №1. Т.2. С. 56-63. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal...download...2>
56. Томаневич Л.М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія: Економічні науки. 2009. №1. С. 1–8.
57. Цветковаи. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия. *Культура народов Причерноморья*. 2014. № 278, т. 1. С. 81–84.
58. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
59. Чередниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>
60. Чумарин И. Работа с персоналом в контексте общей безопасности компании. *Менеджмент по персоналу*. 2005. № 1. С. 34–40.
61. Чумарин И.Г. Що таке кадрова безпека компанії? *Кадри підприємства*. 2003. № 2. URL: <http://www.bre.ru/security/20813.html>
62. Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. М.: Банковский Деловой Центр, 2002. 239 с.
63. Шегельман И.Р., Рудаков М.Н. Кадровая безопасность: Учебно-методическое пос. Петрозаводск : ПетрГУ, 2016. 96 с.
64. Штангрет А. М. Методологія управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі на принципах економіки знань: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ: Нац. авіац. ун-т, 2012. 44 с.
65. Штатний розпис Департаменту економічного розвитку ХОДА на 2018 р. Хмельницький, 2018 р. 4 с.
66. Штатний розпис Департаменту економічного розвитку ХОДА на 2019 р. Хмельницький, 2019 р. 4 с.

67. Штатний розпис Департаменту економічного розвитку ХОДА на 2019 р. Хмельницький, 2020 р. 4 с.
68. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 280 с.
69. Эриашвили Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Амедика, 2016. 295 с
70. Ahmadi F. Relationship between Professional Ethics and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*. 2011. vol 1. no 1. pp. 178-190
71. ISO/IEC 15408:2000. Information technology. Security techniques. Evaluation criteria for IT security. Part 1: Introduction and general model. URL: www.iso.org.
72. ISO/IEC 27001:2005. Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements. URL: www.iso.org.
73. ISO/IEC 31000:2009 Risk management. Principles and guidelines. URL: <http://www.iso.org>.

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

_____ Л.Є. Янчук

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.н.держ.упр.

_____ Д.В. Бондар

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Е.В. Щепанський

Додаток А

Таблиця А.1. Систематизація наукових уявлень сутності категорії «кадрова безпека»

Автор	Визначення
Баглей Д.Ю. [2, с. 20]	Під кадровою безпекою пропонується розуміти стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом
Калініченко Л.Л. [14, с. 219]	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу організації, її людського потенціалу та системи управління персоналом при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток організації
Кібанов А.Я. [16, с. 191]	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання 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
Кириченко О.А. [49]	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Книтіков М.В. [28, с. 20]	Кадрова безпека – це стан захищеності організації від надмірної безпеки з боку персоналу (найманого або вже працюючого)
Козаченко Г.В. [20]	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку організації за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому
Лашенко О.Ю. [29]	Кадрова безпека – це характеристика стану організаційної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи
Литовченко О.Ю. [30, с. 7]	Кадрова безпека – сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу організації з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності
Назарова Г.О. [37]	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом
Шаваєв А.Г. [62]	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її кадровою складовою
Шегельман И.Р. [63, с. 3]	Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця А.2. Структура кадрової безпеки організації за функціональними елементами

Кадрова безпека підприємства		
Під-системи	Елементи	Функціональне спрямування
1	2	3
Безпека життєдіяльності	безпека здоров'я	діагностування, аналіз, контроль, розробка заходів щодо попередження, недопущення, зменшення впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на складові здоров'я персоналу (фізичного – пошкодження організму; психічного-порушення психічних процесів; духовного – розлади свідомості; соціального – соціальна розбалансованість, відчуженість тощо), а також прогнозування їх впливу в майбутньому;
	безпека праці	розробка, реалізація, контроль заходів безпеки діяльності, а також формування відповідних умов праці, правил, принципів, методів їх дотримання з урахуванням найкращої практики;
Соціально-мотиваційна безпека	фінансово-соціальна безпека	розробка основних положень та принципів оплати праці, контроль за їх дотриманням, прогнозування можливостей удосконалення відповідно до потреб, інтересів, цілей, мотивів і можливостей; розробка заходів щодо забезпечення соціального пакету для персоналу, отримання пільг та компенсацій, не пов'язаних зі стандартними умовами праці тощо, а також контроль їх виконання, прогнозування можливостей підтримки чи розширення; пенсійні гарантії; гарантії на випадок втрати працездатності тощо;
	технологічна безпека	планування, організація забезпечення, координація, контроль та аналіз технологічної забезпеченості персоналу необхідними для роботи технікою та технологіями, моніторинг можливостей їх удосконалення тощо;
Соціально-мотиваційна безпека	кар'єрно-професійна безпека	створення, забезпечення, регламентація, контроль та відслідковування умов професійного зростання персоналу шляхом запровадження різних форм навчання, атестації, гарантування кар'єрного просування персоналу, розробка відповідних програм, графіків; координація кар'єрного та професійного зростання; аналіз взаємозалежності професійних та кар'єрних параметрів;
	психолого-кліматична безпека	комплекс заходів щодо формування, підтримки та розвитку відносно стійких психологічних настроїв та типів поведінки, які формуються на основі психічного відображення умов життєдіяльності у процесі міжособистісної взаємодії членів трудового колективу (адаптації і соціалізації, умов праці і відпочинку, характеру праці, модальності, ієрархії цінностей та способу її донесення, форм протидії конфліктам, включеності у соціально-психологічний клімат підприємства, відношення до стилю керівництва та ін.)
	адміністративно-процедурна безпека	планування, контроль, організація, регламентація, прогнозування, координація процедур оцінки роботи персоналу (зовнішньої, внутрішньої оцінки і самооцінки), визначення потенціалу при просуванні, недопущення ситуацій невідповідності претендента посаді, а також забезпечення чіткої послідовності етапів роботи з кадрами, їх забезпечення;

Продовження табл. А.2

1	2	3
Структурна безпека	якісно-категоріальна безпека	полягає у відслідковуванні, плануванні, координації і контролі оптимального співвідношення між категоріями персоналу за якісними характеристиками персоналу (вік, стаж, плінність, стать тощо), пошуку напрямів вирівнювання структурних пропорцій;
	інформаційно-комунікаційна безпека	полягає у правильному плануванні, організації, координації, регламентації та контролі інформаційно-комунікаційних потоків, виборі та матеріальному забезпеченні належних каналів передачі інформації, її збереження, архівування, трансформації, представлення, а також організації заходів щодо збереження інформації, яка є таємницею та ін.
	інтелектуальна безпека	полягає у здійсненні сукупності заходів, спрямованих на створення, відтворення, збереження і захист інтелектуального потенціалу, який формується (використовується, трансформується) зусиллями персоналу організації

Примітка. Уточнено автором на основі [33; 40; 45; 51; 55]

Додаток Б



Рисунок Б.1 – Процес розробки стратегії кадрової безпеки
Департаменту економічного розвитку ХОДА

Примітка. Запропоновано автором.

Таблиця В.1. Матриця забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління

Рівні кадрової безпеки Фактори кадрової безпеки	1-й рівень – директор	2-й рівень – заступники директора, керівники структурних підрозділів	3-й рівень – персонал	4-й рівень – організація бізнес-процесів	5-й рівень – операційна діяльність ОПУ	6-й рівень - облік, аналіз, аудит
1	2	3	4	5	6	7
Система охорони праці	Розробка загальної стратегії забезпечення системи охорони праці. Забезпечення реалізації стратегії фінансовими та іншими ресурсами.	Створення системи принципів, підходів, дій, спрямованих на підтримання певних умов праці (медична інфраструктура, обладнання робочого місця) з урахуванням передового досвіду на ринку праці	Участь у розробці заходів з охорони праці. Дотримання правил внутрішнього розпорядку ОПУ	Розробка комплексу заходів щодо створення та реалізації правил безпеки	Своєчасне розпізнавання пов'язаних з роботою загроз і підтримка відмінного самопочуття персоналу	Контроль за дотриманням законодавства з охорони праці, стану охорони праці на кожному робочому місці
Рівень кваліфікації працівників	Забезпечення професійної компетенції персоналу	Залучення кваліфікованих працівників	Дотримання кваліфікаційних вимог професійної компетенції	Розробка кваліфікаційних вимог до персоналу	Наявність дипломів у працівників	Атестація персоналу, облік кваліфікаційних категорій.
Система навчання і підготовки персоналу	Фінансування системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів	Керівництво системою підготовки фахівців	Підвищення власної професійної кваліфікації і компетенції	Недопущення до роботи некомпетентних працівників	Підготовка персоналу у відповідності до стратегічних цілей організації	Облік і контроль підготовки працівників
Плинність кадрів	Фінансування заходів підвищення мотивації працівників	Недопущення надмірної плинності кадрів, вдосконалення кадрової політики,	Підтримання високого рівня професійної та особистої взаємодії працівників	Створення і підтримка мотивуючих механізмів	Забезпечення природної ротації кадрів, підтримка високого рівня задоволеності праці	Аудит причин плинності кадрів

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Система оплати праці	Фінансове забезпечення фонду оплати праці	Організація системи справедливого та прозорого матеріального стимулювання персоналу	Дотримання встановлених норм праці і створення передумов для росту зар. плати	Організація обліку праці та заробітної плати	Формування взаємозв'язку результатів діяльності та оплати праці	Облік праці та заробітної плати, аудит системи оплати праці
Найм працівників	Забезпечення роботи фахівців-рекрутерів	Організація праці з пошуку, відбору та адаптації нових працівників	Навчання і допомога у адаптації нових співробітників	Формування джерел пошуку та ефективних методів перевірки знань і навик претендентів	Встановлення вимог до нових кандидатів та основних критеріїв їхнього відбору	Контроль щодо відповідності нових фахівців до ступеня складності виконуваної праці
Трудова дисципліна кадрів	Формування посадових інструкцій та інших документів щодо правил внутрішньо трудового розпорядку	Інформування працівників про перелік поставлених обов'язків та правил трудової дисципліни й можливі наслідки за їх порушення	Дотримання правил трудового розпорядку і належне виконання поставлених обов'язків	Розробка правил і вимог до роботи персоналу	Своєчасне виявлення порушень трудової дисципліни та неякісного виконання поставлених обов'язків	Контроль за дотриманням правил внутрішньо-трудового розпорядку, реалізація попереджувальних та штрафних санкцій
Психологічний клімат у колективі	Фінансування командоутворюючих заходів	Застосування професійно-психологічного підбору працівників	Дотримання принципів компромісу і взаємодопомоги у колективі	Формування відносин по вертикалі та по горизонталі	Вирішення трудових спорів та конфліктів у колективі	Аудит за не перевищенням повноважень керівників щодо підлеглих
Соціальний захист працівників	Виділення коштів на заходи соціального захисту персонал	Реалізація системи соціального захисту працівників	Участь у розробці заходів соціального захисту кадрів	Формування принципів надання соціальних пільг працівникам	Виявлення потреб працівників і надання їм належної допомоги	Облік наданих соціальних пільг, їх якості і ступеня задоволення кадрів
Віковий склад працівників	Фінансування залучення фахівців працездатного віку	Організація соціальних заходів підтримки молодих спеціалістів	Оптимальна взаємодія співробітників різних вікових груп	Організація заходів передачі досвіду молодим фахівцям	Забезпечення кваліфікаційних вікових вимог до працівників	Контроль вікового складу працівників.

Примітка. Складено автором

Додаток Г

Таблиця Г.1. Форма профіля безпеки посади для персоналу Департаменту економічного розвитку ХОДА

Розділ 1. Загальні вимоги до безпеки посади		Відмітки
Назва посади		
Зона ризику	Зона максимального ризику	
	Зона підвищеного ризику	
	Зона помірному ризику	
	Зона мінімального ризику	
Залученість в основні бізнес-процеси		
Взаємодія з підпорядкованими	Керівник підрозділу (вказати кількість підпорядкованих)	
	Заступник керівника	
	Підпорядкований	
Оцінка наявності конфлікту інтересів	Наявність родичів в установі (вказати тип підпорядкування)	
	Наявність дружніх взаємин з працівниками ОПУ	
	Наявність зв'язку з іншими особами, з якими пов'язані особисті інтереси працівника	
	Ведення самостійної діяльності	
Оцінка	Рішення про спосіб врегулювання конфлікту інтересів _____ _____	
Знання організаційних стандартів в сфері забезпечення безпеки діяльності	Дата ознайомлення	
	Відмітка про наступні ознайомлення зі змінами (дата ознайомлення)	
Розділ 2. Можливі форми та методи реалізації загроз		
Ймовірність реалізації загроз	Висока	
	Середня	
	Низька	
Оцінка можливого збитку	Значний	
	Незначний	
	Відсутній	
Розділ 3. Вимоги до наявності особистісних, професійних якостей, необхідних для забезпечення безпеки		
Характеристика	Опис	Бал від 7 – максимальне значення до 0 мінімальне значення
Знає та розуміє правила і процедури забезпечення	Дисциплінований, дотримується норм і правил, затверджених в організації	
	Серйозно ставиться до забезпечення безпеки: дотримується вимог щодо збереження ресурсів ОПУ,	

кадрової безпеки	конфіденційності інформації	
	Проявляє соціальну свідомість у випадку шантажу та загроз, про відомі факти повідомляє керівництво	
	Зацікавлений та проявляє активність у попередження загроз безпеки	
	Загальна оцінка	
Професійна надійність	Володіє ґрунтовними знаннями у сфері своєї професійної діяльності, постійно їх розвиває	
	Думає та діє в інтересах медичного закладу, робить вклад в успіх його діяльності	
	Не допускає помилок в роботі	
	Має достатньо сформовану професійну психологію, ставиться до доручених ресурсів як предмета праці	
	Сумлінно ставиться до виконання своїх обов'язків	
	Загальна оцінка	
Не має різних залежностей	Не має залежностей (алкогольної, наркотичної, токсичної залежності), не страждає на піроманію, адреноліноманію, kleptomaniю, гемблінгом, шопоголізмом, інтернетоманією)	
	Не схильний до азартних ігор	
	Не має дороговартісних захоплень (колекціонування)	
	Розбірливий в особистих зв'язках (не має сексуальної залежності)	
	Проявляє помірну активність в соціальних мережах	
	Загальна оцінка	
Відсутня підвищена вразливість перед зовнішнім середовищем	Відсутнє кримінальне минуле	
	Не має порушених фінансових зобов'язань перед фінустановами	
	Не є релігійним фанатиком, членом релігійної секти	
	Не має хронічних захворювань, що потребують дороговартісного лікування	
	Загальна оцінка	
Морально надійний	Розуміє та поділяє цінності медичного закладу	
	У випадку конфлікту інтересів надає перевагу інтересам пацієнта	
	Проявляє повагу до пацієнтів незалежно від посади та матеріального статусу	
	Проявляє холонокровність у складних життєвих обставинах, шукає соціально-прийнятні способи вирішення проблем	
	Важко піддається спокусі	
	Не мстивий	
	Здатний протистояти зовнішньому тиску та шантажу, не піддається тиску з боку колег та інших осіб	
	Загальна оцінка	
Психологічно надійний	Психологічно врівноважений	
	Не характеризується підвищеною сугестивністю	
	Не ображається та не злопам'ятний	
	Швидко та ефективно залагоджує конфлікти	
	Неконфліктний з оточуючими	
	Загальна оцінка	

Розділ 4. Профіль вразливості		
Висновок про вразливість	Вразливий	
	Не вразливий	
	Рівень вразливості, %	
Розділ 5. Оцінка потенціалу в порушенні кадрової безпеки		
Компетентність у сфері забезпечення безпеки організації	Низька	
	Середня	
	Висока	
Знання інформації про вразливість роботодавця	Відсутність знань	
	Обмежені знання	
	Знання «важливої» інформації	
Оснащеність	Низька	
	Середня	
	Висока	
Знання вимог до забезпечення безпеки в процесі трудової дія	Низька	
	Середня	
	Висока	
Мотивація реалізації загроз	Низька	
	Середня	
	Висока	
Підсумкова оцінка	Потенціал недостатній	
	Низький	
	Середній	
	Високий	
Розділ 6. Зафіксовані випадки порушення вимог безпеки		