

УДК 35.08:351.9(477)

<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141>

Гула О.І.,

кандидат наук з державного управління

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6950-1087>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статі визначено удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. З'ясовано роль та місце кадрової безпеки в системі публічного управління. Обґрунтовано потребу у запровадженні Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління. До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні: персонал як основа забезпечення кадрової безпеки; інституційна структура системи кадрової безпеки України; розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління; виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки; моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України; застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління; трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби; проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Автором обґрунтована доцільність створення Міжгалузевої ради з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні, до якої долучити науковців, наукові установи, представників громадськості, а також

керівників управлінь персоналу центральних та місцевих органів державної влади. До основних функцій такої Міжгалузевої ради з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні слід віднести: вироблення консолідованої позиції щодо стратегії розвитку кадрів системи публічного управління з урахуванням можливих небезпек та загроз; підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління; формування пропозиції щодо удосконалення системи навчання публічних службовців, проведення моніторингу якості навчених закладів, які проводять навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців; надання пропозицій щодо встановлення стандартів підготовки публічних службовців. Адже стандарти повинні бути спрямовані на практико-орієнтоване навчання з урахування потреб та вимог сучасного публічного управління; координація дій органів виконавчої влади під час виконання програм з питань формування кадрової безпеки системи публічного управління; сприяння впровадженню органами виконавчої влади принципів державної політики кадрової безпеки в системі публічного управління; підготовка пропозицій та рекомендацій щодо цільового та ефективного використання кадрів системи публічного управління, їх розвитку та постійного оновлення.

Ключові слова: кадри, кадрова безпека, публічне управління, інституційна спроможність кадрової безпеки, нормативно-правове забезпечення кадрової безпеки.

GULA O.I.,

candidate of Sciences in Public Administration

**IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES SAFETY
MECHANISMS IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM**

Abstract. The article identifies the improvement of mechanisms for ensuring personnel security in the public administration system. The author clarifies the role and place of personnel security in the system of public administration. The article substantiates the need to implement the Code of Legislation to ensure personnel security of the public administration system. The elements specified in the Code include the following: personnel as a basis for personnel security; institutional structure of the personnel security system of Ukraine; development of the system of training and increase of public administration staff; identification of the logical scheme of formation of personnel potential of the public administration system as the basis for ensuring personnel security; monitoring of external and internal threats to Ukraine's personnel security; application of HR-benchmarking and HR-audit in the system of public administration; transformation of the role of personnel management of public authorities and the formation of psychological services; monitoring of personnel security in the system of public administration and formation of the Strategy of personnel security for 5 years.

The author substantiates the expediency of establishing the Intersectoral Council for Personnel Security in Ukraine, which will involve scientists, research institutions, members of the public, as well as heads of personnel departments of central and local authorities. The main functions of such an Intersectoral Council for Personnel Security in Ukraine should include: developing a consolidated position on the strategy of personnel development of the public administration system, taking into account possible dangers and threats; preparation and submission of agreed recommendations and proposals

to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine on the formation and implementation of state personnel policy in the field of public administration; formation of a proposal to improve the system of training of civil servants, monitoring the quality of trained institutions that conduct training and retraining of civil servants; providing proposals for setting standards for the training of public servants. After all, the standards should be aimed at practice-oriented training taking into account the needs and requirements of modern public administration; coordination of actions of executive bodies during the implementation of programs on the formation of personnel security of the public administration system; promoting the implementation by executive authorities of the principles of state personnel security policy in the system of public administration; preparation of proposals and recommendations for targeted and effective use of public administration staff, their development and constant updating.

Key words: personnel, personnel security, public administration, institutional capacity of personnel security, normative-legal provision of personnel security.

Постановка проблеми. Сьогодні в епоху глобалізації, з'являється доступ до однакових технологій та техніки. Проте результати їхнього використання дуже різняться. Реальні відмінності створюються за рахунок людських ресурсів, продуктивної сили працівників організації, управлінського потенціалу організації. В основі такого підходу лежить концепція про те, що фундаментальною основою розвитку організації, підприємства, закладу є співробітники, їхнє ставлення до праці та мотивація до досягнення поставлених цілей, їх професіоналізм та система цінностей, їх здібності до творчості та готовність до змін у організації. Все це має значення у світі конкуренції, коли важливими факторами національної конкурентоспроможності є кваліфіковані людські ресурси, на основі яких досліджуються людські ресурси.

Питання забезпечення кадрової безпеки є дуже важливими для всіх організацій. Особливу важливість така проблема набуває у системі державної та муніципальної служби. Саме співробітники (службовці) це та «основа», що забезпечує кадрову, інформаційну, економічну, матеріально-технічну та інші види безпеки організації.

Аналіз останніх публікацій. Кадрова безпека, система формування кадрової безпеки часто розглядається науковцями як частина економічної безпеки підприємства та визначається з урахуванням економічних категорій. Хоча кадрова безпека є основою національної безпеки України.

Понятійно-категоріальний апарат кадрової безпеки, у тому числі кадрової безпеки в системі публічного управління аналізують Б. Городницький, Є. Горовіца, та науковців Л. Балабанов, О. Бандурко, Т. Васильців, В. Данюк, Ф. Євдокімов, О. Кириченко, Г. Козаченко, І. Мігус, Л. Миронов, В. Мутіян, В. Панченко, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Петюх, С. Цимбалюк, та ін.

Разом з тим, відсутні системні підходи до удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Метою дослідження є формування та обґрунтування удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Кадрова безпека – це необхідний елемент організації, яка ґрунтується на психологічній надійності працівника [1].

Ризики персоналу є операційними ризиками. Водночас, тенденції у сфері організації управління персоналом зумовлюють необхідність організації роботи з кадрами системі керування компанією [2].

На нашу думку, на даний час виникла об'єктивна потреба у розробці та впровадженні Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні.

Розділ 1. Персонал як основа забезпечення кадрової безпеки. Поняття персоналу системи публічного управління – це кадри, які працюють в органах державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємствах, організаціях, закладах, установах.

Розділ 2. Інституційна структура системи кадрової безпеки України.

До основних інституцій, які регулюють процеси кадрової безпеки системи публічного управління є: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України.

Крім того, доцільно створити Міжгалузеву раду з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні, до якої долучити науковців, наукові установи, представників громадськості, а також керівників управлінь персоналу центральних та місцевих органів державної влади.

До основних функцій такої Міжгалузевої ради з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні слід віднести:

1) вироблення консолідованої позиції щодо стратегії розвитку кадрів системи публічного управління з урахуванням можливих небезпек та загроз;

2) підготовка та надання узгоджених рекомендацій і пропозицій Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України з питань формування і реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління;

3) формування пропозиції щодо удосконалення системи навчання публічних службовців, проведення моніторингу якості навчених закладів, які проводять навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців;

4) надання пропозицій щодо встановлення стандартів підготовки публічних службовців. Адже стандарти повинні бути спрямовані на практико-орієнтоване навчання з урахування потреб та вимог сучасного публічного управління;

5) координація дій органів виконавчої влади під час виконання програм з питань формування кадрової безпеки системи публічного управління;

6) сприяння впровадженню органами виконавчої влади принципів державної політики кадрової безпеки в системі публічного управління;

7) підготовка пропозицій та рекомендацій щодо цільового та ефективного використання кадрів системи публічного управління, їх розвитку та постійного оновлення [3].

Міжгалузева рада з питань забезпечення кадрової безпеки в Україні відповідно до покладених на неї завдань виконує дорадчі, консультативні та узгоджувальні функції шляхом вироблення єдиної позиції та надання рекомендацій і пропозицій щодо:

- формування і реалізації державної кадрової політики у сфері публічного управління;

- проектів законодавчих та інших нормативно-правових актів з питань кадрової безпеки системи публічного управління, державних програм розвитку та ротації кадрів системи публічного управління, інших державних цільових програм;

- ратифікації Україною конвенцій міждержавних угод та нормативних актів ЄС з питань, що стосуються кадрової політики у сфері публічного управління;

- створення сприятливого середовища для розвитку кадрів системи публічного управління, формування ефективної та результативної державної кадрової політики, формування ефективної взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства щодо формування кадрової політики;

- впровадження міжнародного і вітчизняного досвіду з формування та реалізації кадрової політики у сфері публічного управління;

- інших питань, які сторони вважають значущими для формування кадрової безпеки України у сфері публічного управління.

Разом з тим, вважається за доцільним впровадити діяльність Міністерства з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні, як центрального органу виконавчої влади, який

формує та реалізує кадрову політику у сфері публічного управління, забезпечую кадрову безпеку у системі публічного управління.

До основних функцій Міністерства з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні слід віднести:

- 1) формує єдину державну політику з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;
- 2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;
- 3) здійснення функціонального управління публічною службою;
- 4) забезпечення співпраці органів державної влади у сфері кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні та забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління;
- 5) формування єдиного реєстру службовців з метою формування резерву професійних фахівців;
- 6) відновлення та формування резерву кадрів системи публічної служби;
- 7) формування кадрової публічної служби;
- 8) розробка та прийняття Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління;
- 9) постійний розвиток кадрів із застосування інноваційних методів та залучення провідних закладів та установ, які здійснюють розвиток кадрів;
- 10) запровадження в органах державної служби психологічної служби, яка б займалася визначенням психологічного становища кадрів, надавала психологічні послуги з метою формування кадрової безпеки.

Розділ 3. Розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління.

На нашу думку, система навчання публічних службовців повинна будуватися на потребі держави у кадрах та їх професійному рівні.

Тому, на сьогодні виникла потреба у здійсненні раз на рік потреби у кадрах відповідно до їх функціонального призначення та підготовки саме

таких кадрів, які потрібні. Це надасть можливість ефективно та системно формувати кадровий потенціал, а також зекономити кошти державного бюджету.

Визначення потреб у кадрах публічного управління слід здійснювати за таким алгоритмом: визначення потреби у певному органі державної влади та формування державного замовлення на таких фахівців з урахуванням специфіки органу державної влади (рис. 1).

Орган державної влади Функції, які має виконувати фахівець
 Основні фахові компетенції Основні фахові знання та навички

Орган державної влади	Функції, які має виконувати фахівець	Основні фахові компетенції	Основні фахові знання та навички

Рис. 1. Матриця визначення потреб у кадрах публічного управління.

Функції визначення потреб у кадрах публічного управління, складання реєстру такої потреби щороку здійснюватиме Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні.

Розділ 4. Виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки (рис. 2.).

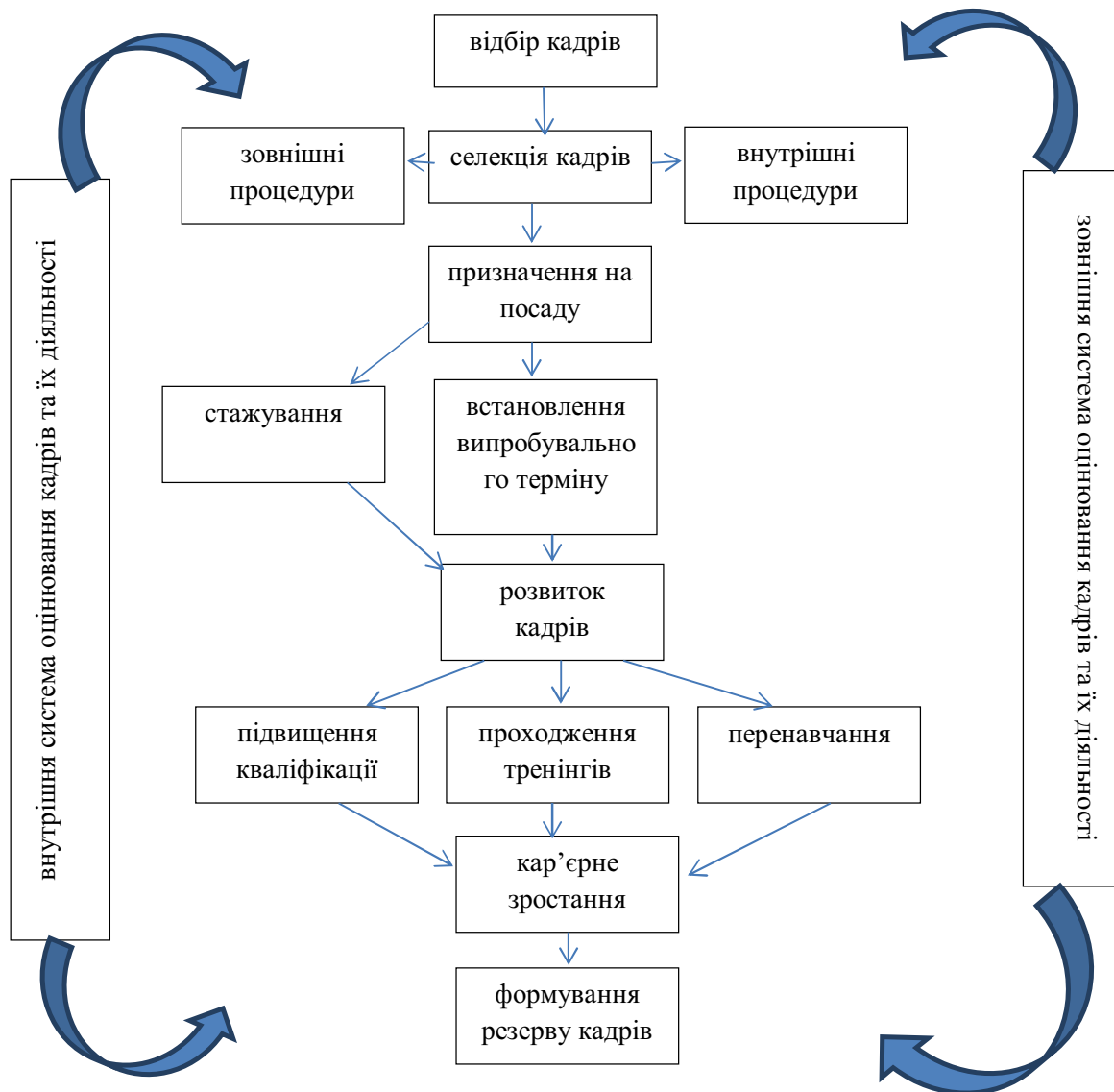


Рис. 2. Логічна схема формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки.

До основних кадрових технологій формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки належать зокрема:

- 1) Відбір кадрів системи публічного управління.
- 2) Реалізація механізмів селекції кадрів через зовнішні та внутрішні системи оцінювання.
- 3) Призначення на посаду та прийняття присяги.

4) Встановлення випробувального терміну або проходження стажування.

5) Розвиток кадрів, який складається з:

5.1. підвищення кваліфікації;

5.2. проходження тренінгів розвитку кадрів системи публічного управління;

5.3. проходження міжнародних стажувань та участь в проєктах щодо обміну досвідом;

5.4. перенавчання кадрів;

5.5. постійний саморозвиток та планування розвитку власного професійного досвіду та знань.

6) Кар'єрне зростання кадрів. Так, слід передбачити формування індивідуального плану кар'єрного зростання кадрів з урахуванням постійного розвитку кадрового потенціалу.

7) Формування кадрового резерву осіб, які працюють або хочуть працювати в системі публічного управління.

Кадровий резерв системи публічного управління – це не просто реєстр службовців, а й динамічний механізм, який постійно оновлюється.

Кадровий резерв системи публічного управління – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації. Крім того, резерв можна розглядати як потенційні можливості фахівця, який вже працює в системі державного управління, обійняти державну посаду, яка за ієрархічністю вища, ніж та, яку він обіймає. Таким чином, кадровий резерв системи публічного управління будемо розглядати як претендентів, які ще не працюють в системі публічного управління, але мають відповідні досвід, навички, вміння, а також фахівців, які вже працюють в системі публічного управління, але мають високий кадровий потенціал, що дозволяє їм претендувати на вищі посади.

Головними факторами, які визначають процес формування кадрового резерву в зарубіжних країнах, є:

- 1) рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву;
- 2) об'єктивність і системність оцінки професійних та особистих якостей претендентів, які залучені до кадрового резерву;
- 3) планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця;
- 4) гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній цивільній службі [4, с. 65].

У країнах Європейського Союзу існує таке поняття як підготовча служба. Підготовча служба характеризується такими концептуальними тезами:

а) її метою є теоретична і практична підготовка до відповідного виконання службових обов'язків, а також з'ясування професійної придатності майбутнього чиновника;

б) підготовча служба у більшості випадків є обов'язковою для кандидатів, які вперше призначаються на публічну службу, але також може встановлюватися перед постійним призначенням на посади кандидатам, які вже перебували чи перебувають на службі;

в) строки підготовчої служби встановлюються законами і можуть бути чітко визначеними або стосуватись максимальної межі;

г) після закінчення строку підготовчої служби особа в багатьох країнах складає кваліфікаційний іспит, за результатами якого приймається рішення або про припинення служби, або про постійне призначення на посаду [4, с. 67].

5) оцінювання: зовнішнє та внутрішнє. Так, внутрішнє оцінювання якості та ефективності кадрів здійснюють управління персоналом органів державної влади.

Зовнішнє оцінювання передбачає здійснення оцінювання відповідними рекрутинговими компаніями, які мають відповідні ліцензії.

Розділ 5. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України.

Зазначений моніторинг кожного року здійснює Міністерство з питань кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні. Передбачається використання аутсорсингу. Аутсорсинг (англ. *outsourcing* – укладання договору підряду із зовнішніми компаніями) – це залучення органами державної влади та місцевого самоврядування зовнішніх виконавців, що спеціалізуються у відповідній області, зокрема, управління персоналом та його оцінюванням, для виконання таких функцій або обслуговування окремих процесів адміністрування.

Розділ 6. Застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління.

HR-бенчмаркінгу – процес визначення та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування HR-відділу з метою покращення його роботи в конкретній компанії [5, с. 1].

Кадровий аудит (HR-аудит) спроможний показати слабкі місця в системі управління персоналом, виявити зв'язки діючих систем із результатами роботи органів державної влади, дізнатися «перекоси» в організаційній структурі, а також зрозуміти причини плинності кадрів, зниження задоволеності персоналу тощо. Ця можливість передбачає комплексну оцінку діяльності служб управління персоналом, яка включає, найвищі, оцінку персоналу. Крім того, оцінка HR-процесів, їх відповідність меті організації та наявним ресурсам. Також оцінка кадрових процедур, їх відповідності трудовому законодавству. Як правило, HR-аудит проводить зовнішні консультанти, що робить оцінку об'єктивною [6].

Розділ 7. Трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби.

На нашу думку, потребує зміна ролі управлінь персоналом органів державної влади.

О. Мельников розглядає наступні три моделі управління трудовими ресурсами, які існують в західних країнах:

1. Обслуговування клієнтів. Науковці та практики у сфері державного управління формують і реалізують модель обслуговування клієнтів упродовж понад трьох десятиліть. У багатьох країнах вони домоглися від працівників кадрових служб виконання своїх функцій краще і швидше і більш чуйного ставлення до потреб керівників. Конкретніше це означає більш точне і швидке виконання стандартних адміністративних процедур, а також більш позитивне ставлення до запитів керівників, допомогу в пошуку шляхів розв'язання проблем у рамках обмежень системи замість негативної відповіді [7].

Спроби поліпшити обслуговування клієнтів полягали в декількох своєрідних стратегіях. Серед них – перегляд структури та організаційної культури кадрових служб, модернізація тренінгів для їх працівників, застосування нових технологій підвищення якості послуг, що надаються. Так, у 1990-х рр. у центральних, територіальних органах влади та в органах місцевого самоврядування стало запроваджуватися суцільно-якісне управління (Total Quality Management – TQM), яке зобов'язувало працівників кадрових служб більш уважно ставитися до клієнтів і визначати “розумні” цілі у своїй роботі. Звичайно, суцільно-якісне управління слід розглядати як одну з ланок у ланцюзі новітніх управлінських тенденцій.

Зростаючі вимоги щодо обслуговування клієнтів у поєднанні з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій з надання послуг, дозволяють дійти висновку, що надання послуг значно покращиться, якщо кадрові служби комплектуватимуться фахівцями широкого профілю зі “знаннями психології й технічними навичками”, проте таких фахівців знайти важко [7].

2. Розвиток організації та консалтинг. Вона ставить навіть більше проблем, ніж перша, оскільки вимагає, щоб кадрова служба розширила послуги за рамки традиційно вузького визначення своїх функцій. Працівники кадрової служби повинні пропонувати ці нові послуги на

добровільних засадах, на основі запитів замовників, тобто управлінців. Це вимагає зовсім інших стосунків з керівниками, ніж це передбачала стара функція контролю, і, як наслідок, змін у культурі кадрової служби. Крім того, дана модель вимагає від персоналу абсолютно нового набору знань і навичок, адже фахівці з «комплектації і класифікації штату» просто не знають, як проводити анкетування працівника або як консультувати керівників щодо стратегій реструктуризації їх діяльності чи підвищення її ефективності.

Інша стратегія, пов'язана як з поліпшенням обслуговування клієнтів, так і зі зміною ролей працівників кадрової служби, – це делегування великих повноважень з кадрових питань керівникам середньої ланки. Мета такої стратегії полягає в тому, щоб надати управлінцям більше влади, дозволивши їм виконувати основні функції кадрової служби, таку як, наприклад, класифікація посад. Це надасть управлінцям рівень повноважень, пропорційний їх особистій відповідальності, а також призведе до спрощення системи класифікації, щоб «дозволити менеджерам призначати на роботу і встановлювати плату на підставі індивідуальних здібностей та якості виконання роботи кандидатом або службовцем» [7].

Таким чином, теоретично делегування повноважень має призвести до зміни ролі працівників кадрових служб, які більше не контролюють, а діють як консультанти, що допомагають управлінцям виконувати нові повноваження [8, с. 78-79].

3. Стратегічне управління трудовими ресурсами. Вона полягає в переосмислюванні не лише ролі кадрової служби, але й її основних обов'язків, оскільки необхідно приділяти більше уваги новим обов'язкам – підтримці місії організації, коли керівники кадрової служби працюють як частина команди управління, асистуючи вищому керівництву під час ухвалення головних політичних або програмних рішень, коли їх думки враховуються. У цілому кадрова служба за такої моделі не просто

виконує стандартні процедури або надає консультації на добровільних засадах, а стає відповідальним гравцем – невід’ємною складовою процесу стратегічного планування.

Останнім часом управлінська термінологія дещо змінюється і такий підхід тепер часто називають «інвестиціями в людський капітал організації». При цьому людський капітал, що визначається як «ноу-хау, навички і здібності індивідуумів в організації», розглядається як найважливіший ресурс, особливо для інтелектуальних організацій [7].

Крім того, на сьогодні виникла потреба у формуванні психологічних служб в органах державної влади, які б надавали консультативні послуги як керівнику закладу, так і персоналу щодо конфліктів, соціальних контактів, співпраці, формування ефективної комунікації.

Розділ 8. Проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Висновки. У статті обґрунтовано потребу у запровадженні Кодексу законодавства щодо забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління.

До елементів зазначено Кодексу слід віднести наступні.

Розділ 1. Персонал як основа забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 2. Інституційна структура системи кадрової безпеки України.

Розділ 3. Розвиток системи навчання та підвищення персоналу публічного управління.

Розділ 4. Виокремлення логічної схеми формування кадрового потенціалу системи публічного управління як основи забезпечення кадрової безпеки.

Розділ 5. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз кадровій безпеці України.

Розділ 6. Застосування HR-бенчмаркінгу та HR-аудиту в системі публічного управління.

Розділ 7. Трансформація ролі управлінь персоналом органів державної влади та формування психологічної служби.

Розділ 8. Проведення моніторингу кадрової безпеки в системі публічного управління та формування Стратегії забезпечення кадрової безпеки на 5 років.

Список використаних джерел

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Андрущук В.В. Управление кадровыми рисками в банковской сфере. *Инновационная экономика как фактор преобразования современного общества. Роль науки в современном обществе Материалы международной научно-практической конференции.* М., 2017. С. 13-17.
3. Gula O. Innovative model of public administration personnel security system. *Public Administration and Law Review.* 2021. № 1. Pp. 67-72. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-67>
4. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А.В. Кірмач, В.К.Тимощук, М.В.Фігель та ін.; за заг. ред. В.П.Тимощука, А.М.Школика. К. : Конус-Ю, 2007. 735 с.
5. Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процесов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Баланс-Клуб, 2004. 154 с.
6. Филатова Д.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом. *Менеджмент XXI века: парадигмы, концепции, метафоры: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием.* Томск, 2013. С. 103-106.
7. Мельников О.Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління.* 2008. № 2 (34). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2008_2/doc/5/01.pdf.
8. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник. М. : Академический Проект, 2005. 1088 с.

REFERENCES

1. Alaverdov, A.R. (2010), *Upravleniye kadrovoy bezopasnostyu organizatsii* [Personnel security management of the organization], M.: Market DS [in Russian].
2. Andrushchuk, V.V. (2017), *Upravleniye kadrovymi riskami v bankovskoy sfere. Innovatsionnaya ekonomika kak faktor preobrazovaniya sovremennogo obshchestva* [Personnel risk management in the banking sector. Innovative economy as a factor in the transformation of modern society], *Rol nauki v sovremennom obshchestve Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii - The role of science in modern society Proceedings of the international scientific-practical conference*, M.:13-17 [in Russian].
3. Gula, O. (2021), Innovative model of public administration personnel security system, *Public Administration and Law Review*, Vol. 1: 67-72. Retrieved from <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-1-67> [in English].
4. Kirmach, A.V. & Tymoshchuk, V.K. & Fihel, M.V. (2007), *Publichna sluzhba. Zarubizhnyi dosvid ta propozytsii dlia Ukrainy* [Public service. Foreign experience and proposals for Ukraine], K. : Konus-Yu [in Ukrainian].
5. Kemp, R. (2004), *Legalnyy promyshlennyy shpionazh. Benchmarking biznes-protsesov: tekhnologiya poiska i vnedreniya luchshikh metodov roboty vashikh konkurentov* [Legal industrial espionage. Business Process Benchmarking: The technology of finding and implementing the best robots of your competitors], Balans-Klub [in Russian].
6. Filatova, D.E. (2013), *Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya personalom* [Evaluation of the effectiveness of the personnel management system], *Menedzhment XXI veka: paradigmy. kontseptsii. metafory: Materialy III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem - Management of the XXI century: paradigms, concepts, metaphors: Proceedings of the III All-Russian scientific-practical conference with international participation*, Tomsk [in Russian]
7. Melnikov, O.F. (2008), *Osnovni modeli upravlinnya trudovimi resursami* [Basic models of human resource management], *Aktualni problemi*

derzhavnogo upravlinnya - Current issues of public administration, Vol. 2 (34), Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/5/01.pdf [in Ukrainian]

8. Odegov, Yu.G. (2005), *Upravleniye personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh : Uchebnik* [Personnel management in structural and logical schemes: Textbook], M. Akademicheskii Proyekt [in Russian].

*Подано до редакції 25.11.2022 р.
Прийнято до друку 14.12.2022 р.*