

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 351:851

Підлісна Тетяна Віталіївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Pidlisna Tetiana

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Public Administration and Administration
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: 0000-0002-7492-923X*

Присяжнюк Валерія Володимирівна

*асистент кафедри соціального забезпечення
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Prysiazhniuk Valeriia

*Assistant Professor of the Department of Social Security
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: 0009-0007-2386-6834*

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ
БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ
HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF
ENSURING NATIONAL AND ADMINISTRATIVE SECURITY IN THE
PUBLIC SECTOR**

Анотація. Вступ. У статті проаналізовано особливості управління кадровими ризиками в системі публічного управління як чинника забезпечення національної та адміністративної безпеки. Визначено, що сучасне середовище функціонування органів державної влади характеризується високим рівнем ризикогенності, що зумовлює потребу у впровадженні системних механізмів кадрової безпеки. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління кадровими ризиками в системі публічного управління та розроблення підходів до формування інтегрованої моделі кадрової політики як складової національної безпеки. Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльно-правового узагальнення, структурно-функціонального підходу, ризик-менеджменту та концепції кадрової безпеки. Емпіричну базу становили нормативно-правові акти, аналітичні звіти державних органів і наукові праці з питань управління персоналом та публічного адміністрування. Результати. Встановлено, що кадрові ризики у сфері державної служби проявляються у формах нормативно-правової фрагментарності, дефіциту професійної підготовки, репутаційної вразливості, політизації добору персоналу, інфільтрації деструктивних агентів і недостатнього розвитку превентивно-моніторингових інструментів кадрової безпеки. Доведено, що кадрова політика має розглядатися не лише як інструмент організаційного менеджменту, а як елемент національної безпеки, що поєднує правові, етичні, психологічні та технологічні виміри. Запропоновано системний підхід до управління кадровими ризиками, який охоплює цифровізацію процедур добору й атестації, розвиток інститутів етичного контролю, впровадження комплаєнс-стандартів, створення кадрового резерву, перевірки благонадійності та незалежного HR-аудиту. Проведена типологізація кадрових ризиків за напрямками їх виникнення (нормативно-правові, функціональні, репутаційні, корупційні, професійно-

кваліфікаційні) із визначенням відповідних механізмів управління. Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методології кількісної оцінки кадрових ризиків і формування інтегрованої системи кадрової безпеки органів публічного управління з урахуванням європейських принципів доброчесності, прозорості та професійної стійкості державної служби.

Ключові слова: кадрові ризики, публічне управління, національна безпека, адміністративна безпека, управління персоналом, HR-аудит, державна служба, безпекова політика.

Introduction. The article analyzes the peculiarities of personnel risk management in the system of public administration as a factor in ensuring national and administrative security. It is determined that the modern environment of public authorities' functioning is characterized by a high level of risk exposure, which necessitates the introduction of systemic mechanisms of personnel security.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of personnel risk management in the system of public administration and to develop approaches to the formation of an integrated model of personnel policy as a component of national security.

Materials and Methods. The study employs methods of system analysis, comparative legal generalization, structural-functional approach, risk management, and the concept of personnel security. The empirical basis consists of regulatory and legal acts, analytical reports of public institutions, and academic works in the field of personnel management and public administration.

Results. It has been established that personnel risks in the sphere of public service manifest themselves in the forms of regulatory fragmentation, insufficient professional training, reputational vulnerability, politicization of

recruitment, infiltration of destructive agents, and underdevelopment of preventive and monitoring tools for personnel security. It has been proven that personnel policy should be considered not only as a tool of organizational management but also as an element of national security that integrates legal, ethical, psychological, and technological dimensions. A systemic approach to personnel risk management is proposed, which includes the digitalization of recruitment and certification procedures, the development of institutions of ethical control, the implementation of compliance standards, the formation of a sustainable personnel reserve, reliability checks, and independent HR audits. The article presents a typology of personnel risks according to their origin (regulatory and legal, functional, reputational, corruption-related, professional and qualification-based) and identifies corresponding management mechanisms.

Perspectives. Further research should be directed toward developing a methodology for quantitative assessment of personnel risks and forming an integrated system of personnel security for public administration institutions, taking into account European principles of integrity, transparency, and professional resilience of the civil service.

Key words: *personnel risks, public administration, national security, administrative security, personnel management, HR audit, civil service, security policy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростання внутрішніх і зовнішніх загроз актуалізується потреба в переосмисленні підходів до управління кадровими ресурсами в системі публічного управління. Кадрова політика публічного сектору дедалі більше розглядається не лише як інструмент забезпечення ефективності адміністративної діяльності, а і як чинник національної та адміністративної безпеки. Зростаюча складність управлінського середовища, загрози політичної, економічної, кібер- та

інформаційної безпеки, посилення геополітичної нестабільності формують потребу в системному управлінні кадровими ризиками як критичним компонентом державної безпекової політики.

Наразі спостерігається недостатня розробленість теоретико-методологічних засад і практичних механізмів управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної безпеки, що унеможливорює своєчасну ідентифікацію загроз, оцінку вразливості кадрових процесів, а також превентивне реагування на критичні ситуації. Крім того, брак інтеграції кадрової безпеки в загальну систему стратегічного планування публічної політики спричиняє фрагментарність заходів і підвищує ризик дестабілізації функціонування органів державної влади.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є необхідність розроблення науково обґрунтованої системи управління кадровими ризиками, орієнтованої на зміцнення національної та адміністративної безпеки, підвищення кадрової стійкості та формування безпечного управлінського середовища в публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері кадрової політики публічного управління дедалі частіше зосереджуються на ризикогенних чинниках, що загрожують стабільності державної служби. Згідно з аналізом О. Леня, ефективне управління кадровими ризиками потребує не лише правового регулювання, а й системної оцінки вразливостей у доборі персоналу, запровадження індикаторів ризику та механізмів моніторингу [1, с. 52]. Автор наполягає на необхідності інтегрування превентивних підходів до процедур призначення на посади.

Н. Васюк виокремлює критичні внутрішні перешкоди кадрової безпеки, зокрема нормативно-правову невизначеність, низький рівень фахової підготовки та брак етичної культури в державному управлінні [2,

с. 5]. Такі фактори сприяють зниженню якості прийняття кадрових рішень і посилюють ризики призначення недоброчесних осіб.

У свою чергу, В. Ференс звертає увагу на інституційні ризики, які пов'язані з політизацією добору, відсутністю прозорих механізмів ротації та дефіцитом довіри до конкурсних процедур. Автор вказує на необхідність формування культури відповідальності та систем оцінювання ризиків у державній службі [3, с. 325].

Проаналізувавши наукові праці вчених, можемо констатувати, що на сьогодні не достатньо вивчено особливості управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної та адміністративної безпеки в публічному секторі, що обумовила актуальність дослідження.

Мета статті – обґрунтувати та розробити практичні засади управління кадровими ризиками в системі публічного управління як чинника забезпечення національної та адміністративної безпеки.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах системної трансформації державного управління, зумовленої суспільно-політичною нестабільністю, воєнною агресією проти України та необхідністю дотримання стандартів європейського врядування, кадрова політика публічного сектору зазнає суттєвого впливу ризикогенних факторів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування органів влади. Кадрова безпека виступає ключовим елементом інституційної стійкості, оскільки саме вона забезпечує безперервність управлінських процесів, їхню відповідність правовим, етичним і професійним стандартам. Порухення цілісності кадрової політики, неефективність процедур добору, атестації, професійного зростання або недотримання принципів етичної відповідальності здатні спричинити репутаційні, корупційні та функціональні ризики, що становлять загрозу як адміністративній, так і національній безпеці держави.

Одним із визначальних ризиків кадрової сфери є нормативно-правова фрагментарність, відсутність уніфікованої законодавчої основи, що регламентує питання кадрової безпеки, перевірки доброчесності, психологічної стійкості, моніторингу потенційних загроз внутрішнього й зовнішнього характеру [4, с.124]. У зв'язку з цим забезпечення прозорості конкурсних процедур, формування чітких критеріїв професійної компетентності та моральної надійності персоналу набуває першорядного значення для мінімізації ризиків зловживань, конфлікту інтересів і несанкціонованого доступу до управлінської інформації. Неврегульованість процедур перевірки та відсутність системного контролю за дотриманням стандартів професійної поведінки зумовлюють зростання уразливості кадрів до зовнішнього впливу, маніпуляцій чи корупційних практик [4, с. 124].

Серед найбільш значущих ризиків варто виокремити також дефіцит системного професійного розвитку державних службовців та невідповідність їхньої кваліфікації вимогам сучасного безпекового середовища. Як зазначає О. Гула, недостатність можливостей підвищення кваліфікації, стажувань, ротацій з урахуванням потреб безпеки призводить до деградації кадрового потенціалу, зниження гнучкості та управлінської мобільності державних інституцій [5, с. 52]. У кризових ситуаціях, зокрема під час воєнного стану, такий дефіцит професійних компетенцій знижує здатність органів влади до оперативного ухвалення рішень і зменшує ефективність реагування на виклики державній безпеці [5, с. 52].

Окремої уваги потребує питання репутаційних і корупційних ризиків, пов'язаних із закритістю процедур просування по службі, непрозорими механізмами ротації та відсутністю незалежного аудиту доброчесності кандидатів [6, с. 81]. Відсутність дієвих механізмів контролю, внутрішнього моніторингу та зовнішньої підзвітності підриває суспільну довіру до інституцій публічної влади, що у ситуації соціальної

напруги та військових загроз трансформується у фактор національної вразливості.

Ключовою умовою ефективного управління кадровими ризиками є запровадження системи превенції, зокрема ідентифікації, прогнозування та моніторингу загроз кадровій безпеці. Практичне застосування профілю безпеки посад, оцінювання ризиків для конкретних органів державного управління або посадових осіб створює можливості для своєчасного виявлення кадрових вразливостей, пов'язаних із потенційними конфліктами інтересів, психологічною нестійкістю чи зовнішніми впливами.

Водночас важливим напрямом удосконалення кадрової політики залишається розвиток організаційно-інституційних механізмів кадрової безпеки, зокрема підвищення ролі підрозділів управління персоналом, психологічних служб, комісій з етики та доброчесності, запровадження HR-аудиту й HR-бенчмаркінгу, створення міжгалузевих рад з питань кадрової безпеки, а також інституціоналізацію системного моніторингу кадрових загроз [4, с. 127–128].

В умовах триваючої збройної агресії кадрові ризики набувають особливої гостроти: руйнування адміністративної інфраструктури, вимушена міграція кадрів, психологічна втома та підвищене навантаження на державних службовців створюють критичну потребу в розбудові кадрової стійкості. Європейський інтеграційний вектор, своєю чергою, вимагає впровадження стандартів прозорості, доброчесності та підзвітності, що інтегрують безпекову складову у систему публічного управління. Забезпечення кадрової безпеки стає необхідною передумовою не лише ефективного функціонування адміністративного апарату, але й збереження національної державності в умовах сучасних гібридних загроз.

Рівень ефективності функціонування органів публічної влади безпосередньо залежить від якісного складу кадрового потенціалу,

прозорості процедур добору, об'єктивності ротації, а також наявності чітко інституалізованих механізмів запобігання ризикам корупційного, репутаційного та організаційного характеру. У зв'язку з цим, кадрова політика має розглядатися не лише як функціональний елемент адміністративного управління, а як складова національної безпеки, яка потребує системного нормативного, інституційного та процедурного забезпечення. Відсутність цілісного правового регулювання, недостатня розвиненість систем аудиту, моніторингу, контролю етичних та професійних стандартів, а також несформованість механізмів запобігання впливам внутрішніх і зовнішніх загроз формує значну вразливість інституцій державної влади.

У цьому контексті постає необхідність переорієнтації кадрової політики публічного сектору на системний, безпековий підхід, який охоплює не лише адміністративно-управлінський компонент, а й правові, етичні, психологічні та технологічні виміри. Така інтеграція дозволить формувати кадрову базу, здатну до адаптації, ефективного функціонування в умовах кризової динаміки, високих ризиків та зовнішнього тиску, а також сприятиме збереженню легітимності та стійкості інститутів влади.

Аналіз сучасних викликів у сфері кадрової безпеки дає підстави виділити низку системних ризиків. Одним із них є надмірна політизація управлінських рішень, що виявляється у призначеннях на посади на підставі політичної лояльності чи партійної приналежності, а не професійної компетентності та об'єктивних критеріїв добору [5, с. 52]. Це призводить до зниження мотивації серед працівників державної служби, нівелювання принципів нейтральності публічного управління та створення передумов для зловживань владою. У такому разі службовці можуть орієнтуватися не на правові норми чи потреби громадян, а на політичні директиви, що суперечить базовим засадам публічної служби.

Ще одним критичним вектором ризику є недостатній рівень професійної підготовки та етичної свідомості кадрів, що знижує їхню готовність до дій в умовах правових змін, технологічної модернізації та викликів безпекового характеру [7, с. 243]. Недостатній рівень забезпечення системи підвищення кваліфікації, обмеженість програм етичної освіти та неефективність контролю за доброчесністю спричиняють управлінську інертність і кадрову нестабільність, що є особливо загрозливими у періоди надзвичайного стану, військових дій або внутрішніх криз.

Окрему увагу слід приділити зростаючій тенденції до відтоку висококваліфікованих працівників із державного сектору до комерційних і міжнародних структур. Основними причинами цього явища є недостатня матеріальна мотивація, обмеженість професійного зростання, непрозорість процедур оцінювання та просування по службі [7, с. 244]. Це веде до зменшення інституційної пам'яті, втрати управлінської спадкоємності та зниження здатності органів публічної влади до оперативного реагування в умовах кризи. У стратегічному вимірі це означає послаблення кадрового резерву державної служби, зниження її спроможності забезпечувати безпеку, стабільність і розвиток країни.

Одним із латентних, проте стратегічно небезпечних аспектів кадрової політики в публічному управлінні є ризик проникнення до державної служби осіб із прихованими або суперечливими інтересами. Такі суб'єкти можуть діяти під впливом зовнішніх акторів, політичних груп або економічних структур, що створює передумови для конфлікту інтересів і виникнення загроз інституційній незалежності державної влади [5, с. 53]. Дослідники зазначають, що діючі механізми верифікації благонадійності кандидатів, перевірки доброчесності й лояльності до державних інтересів залишаються фрагментарними, процедурно недосконалими й недостатньо інтегрованими у загальну систему

управління ризиками [5, с. 53]. Відсутність уніфікованих стандартів перевірки, формалізованих алгоритмів психологічного та етичного оцінювання, а також дефіцит аналітичних ресурсів для виявлення латентних загроз формує умови, за яких посадові особи можуть використовувати службові повноваження у власних або корпоративних цілях, підриваючи засади публічної доброчесності та національної безпеки.

Варто наголосити, що такі ризики мають системний характер і взаємопов'язано впливають на кадрову стійкість. Політизація процесів добору персоналу спричиняє девальвацію критеріїв професійної компетентності, що ускладнює фільтрацію кандидатів із низьким рівнем доброчесності чи з прихованими лояльностями. Недостатній рівень професійної підготовки кадрів посилює їхню уразливість до зовнішніх впливів і маніпуляцій, тоді як відтік висококваліфікованих фахівців знижує загальну якість адміністративного корпусу та створює кадрові лакуни, які нерідко заповнюються випадковими або політично наближеними особами. Зазначена комбінація чинників формує синергетичний ефект дестабілізації, який підриває кадрову безпеку державної служби та її інституційну спадкоємність [1, с. 53].

Серед внутрішніх загроз особливе місце посідає кадрова турбулентність, що зумовлюється частими змінами політичного керівництва або адміністративного курсу. Практика масових звільнень і «перезавантаження» персоналу без урахування професійних досягнень, досвіду та рівня компетентності призводить до втрати інституційної пам'яті, дезорганізації управлінських процесів і зниження ефективності реалізації державних програм [8, с. 860]. Такі кадрові «зрушення» дестимулюють професійну ініціативу, посилюють атмосферу невизначеності, а також створюють сприятливий ґрунт для зловживань владними повноваженнями. У результаті спостерігається зростання

плинності кадрів, відтік компетентних фахівців до приватного сектору чи міжнародних інституцій, де існують стабільніші умови професійної самореалізації [8, с. 861].

Важливою складовою кадрових ризиків є репутаційна сфера, яка безпосередньо корелює із рівнем громадської довіри до органів публічної влади. Факти службових зловживань, порушення етичних стандартів або зв'язки з політично заангажованими структурами призводять до формування негативного суспільного образу державної служби. Медіа-репрезентація таких випадків формує стійке сприйняття неефективності та корумпованості влади, що, у свою чергу, зменшує легітимність інституцій і обмежує спроможність держави мобілізувати громадську підтримку та міжнародні ресурси [1, с. 51]. Репутаційні ризики також мають екстернальний вимір, оскільки вони впливають на сприйняття держави міжнародними партнерами, знижують довіру до її управлінських процедур і можуть створювати бар'єри для залучення інвестицій, грантів або участі в інтеграційних ініціативах.

Кумулятивний ефект зазначених ризиків проявляється у поступовій ерозії управлінської культури, деградації етичних норм, втраті кадрового потенціалу та зростанні залежності державних інституцій від неформальних впливів. У стратегічній перспективі це становить загрозу як адміністративній, так і національній безпеці, оскільки ослаблення кадрової спроможності безпосередньо знижує ефективність механізмів державного управління. З огляду на європейський вектор розвитку України, невідповідність державної служби принципам професіоналізму, політичної нейтральності та прозорості може мати не лише репутаційні, а й правові наслідки, ускладнюючи інтеграційні процеси та знижуючи рівень зовнішньополітичної довіри.

У цьому контексті нагальною є потреба у створенні комплексної системи управління кадровими ризиками, що поєднує превентивні,

моніторингові та корекційні інструменти. Така система має базуватися на поєднанні нормативно-правових, інституційних і соціально-психологічних механізмів, які забезпечуватимуть кадрову стійкість, доброчесність і професійну автономію державної служби. Лише формування структурно інтегрованої, безпеково орієнтованої кадрової політики здатне мінімізувати ризики політизації, запобігти інфільтрації осіб із прихованими інтересами та гарантувати високий рівень адміністративної ефективності держави.

У сучасних умовах глибоких трансформацій державного управління, обумовлених безпековими загрозами та викликами воєнного часу, кадрова політика у публічному секторі набуває стратегічного значення як інструмент гарантування інституційної стійкості держави. Зміщення акцентів із суто адміністративного підходу до кадрового забезпечення у напрямі його інтеграції в систему національної безпеки зумовлено необхідністю формування захищеного кадрового середовища, здатного протистояти зовнішнім і внутрішнім деструктивним впливам. Відтак, управління кадровими ризиками має розглядатися як складова частина комплексної безпекової архітектоніки держави, що охоплює не лише правові та інституційні механізми захисту персоналу, а й розвинену систему превентивних інструментів аналізу вразливостей і протидії потенційним загрозам [9, с. 15].

Визначальним компонентом кадрової безпеки виступає інституційно-правове гарантування захисту службовців від політичного тиску, необґрунтованого звільнення, дискримінації за ознаками світогляду або професійної позиції [10, с. 184]. Ефективне функціонування таких механізмів сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, закладає передумови для формування безпечного професійного середовища, що орієнтоване на реалізацію суспільного інтересу. Водночас ці інструменти набувають дієвості лише за умови їх доповнення сучасними засобами

моніторингу та прогнозування ризиків, що охоплюють процедури оцінювання вразливих ланок у кадрових процесах, раннє виявлення потенційних конфліктів інтересів, а також аналіз морально-етичного профілю кандидатів [10, с. 184].

Одним із ключових підходів до мінімізації ризиків у кадровій сфері є імплементація стандартів корпоративної відповідальності та дотримання комплаєнс-практик. Упровадження процедур декларування приватних інтересів, антикорупційного моніторингу, верифікації достовірності даних, а також створення системи внутрішнього контролю забезпечує формування стабільної інституційної культури, у якій правові норми підкріплені високим рівнем етичної відповідальності [2, с. 9]. Досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що саме поєднання юридичних і ціннісних механізмів гарантує стійкість державного управління до кадрових загроз, а також сприяє зростанню довіри громадян до публічної служби.

Інструменталізація цифрових технологій у кадровому адмініструванні суттєво змінює парадигму безпекового підходу до формування державної служби. Використання електронних платформ для реєстрації, добору, оцінювання і моніторингу професійного розвитку дозволяє усунути суб'єктивізм, автоматизувати ключові процедури, зменшити корупційні ризики, а також підвищити прозорість кадрових рішень [3, с. 185]. Цифрові ресурси слугують підґрунтям для побудови системи безперервного навчання, сертифікації та контролю за підвищенням кваліфікації, що, у свою чергу, відповідає сучасним вимогам до адаптивності, професіоналізму та правової обізнаності службовців.

Окрему загрозу для кадрової безпеки становить ризик інфільтрації державної служби суб'єктами із прихованими або деструктивними намірами. Йдеться про випадки, коли до органів влади можуть проникати особи, діяльність яких прямо чи опосередковано підпорядкована інтересам

іноземних агентів або структур, що діють у шкоду національним інтересам [11, с. 44]. З огляду на це, актуалізується необхідність запровадження багаторівневих процедур спеціальної перевірки, включно з біографічним аудитом, аналізом ділових і міжособистісних зв'язків, перевіркою фінансової прозорості та дотримання стандартів етичної поведінки [12]. В умовах триваючої воєнної агресії вказані інструменти набувають не лише адміністративної, а й стратегічної безпекової ваги.

Забезпечення балансу між адміністративно-правовим регулюванням і морально-етичними засадами публічного управління виступає визначальною умовою формування ефективної та безпечної кадрової політики. Як свідчить міжнародна практика, наявність навіть найрозвиненішого нормативного поля не гарантує стабільності без внутрішньоінституційної етичної культури, що ґрунтується на принципах служіння суспільному добру, професійної гідності, політичної нейтральності, відкритості та підзвітності [2, с. 9]. У контексті євроінтеграційних прагнень України особливої актуальності набуває адаптація національної кадрової політики до вимог, що висуваються до держав-членів ЄС, зокрема в частині забезпечення доброчесності, мінімізації конфлікту інтересів та неухильного дотримання правових процедур.

В умовах динамічних соціально-політичних трансформацій та ескалації безпекових ризиків кадрова політика публічного управління перестає бути виключно адміністративною процедурою добору персоналу. Вона набуває характеру системного інструменту, покликаного забезпечити стійкість інституцій державної влади та їхню здатність функціонувати в умовах багаторівневих загроз. Кадрова безпека у сучасному публічному секторі розглядається як цілісний комплекс правових, організаційних, етичних і технологічних механізмів, спрямованих на збереження

професійного потенціалу держави, недопущення проникнення деструктивних впливів і мінімізацію ризиків кадрових рішень.

Сучасна парадигма кадрової політики передбачає взаємодію двох системних векторів, зокрема адміністративно-правового регулювання та превентивно-моніторингового управління ризиками. До першого належать правові гарантії добору, просування та захисту службовців від неправомірного впливу; до другого - інституційні та технологічні засоби виявлення, аналізу й запобігання загрозам кадровій стабільності. Ефективність цієї взаємодії залежить від спроможності держави інтегрувати правові механізми із сучасними управлінськими інструментами, серед яких особливе місце посідають цифрові технології.

Цифровізація процесів державної служби створює можливість формувати прозору та контрольовану кадрову систему. Використання електронних реєстрів службовців, алгоритмів автоматизованого відбору, електронних процедур оцінювання та атестації персоналу не лише підвищує ефективність прийняття рішень, а й суттєво зменшує корупційні ризики. Такі механізми сприяють встановленню об'єктивних критеріїв оцінки компетентностей і формують культуру професійної відповідальності. Крім того, цифрові інструменти дозволяють реалізувати принцип безперервного професійного розвитку, який передбачає постійне оновлення знань, кваліфікацій та управлінських навичок службовців.

В умовах воєнної агресії проти України кадрова політика публічного управління набуває особливого безпекового змісту. Вона має враховувати загрози інфільтрації державних структур, ризики інформаційного впливу, а також можливі корупційні або політично мотивовані призначення. Необхідним стає впровадження багаторівневих систем перевірки благонадійності, фінансового моніторингу, аналізу потенційних конфліктів інтересів і посилення внутрішнього контролю. Такі заходи

сприяють зниженню ризику компрометації державних інституцій та гарантують збереження кадрової стійкості навіть у кризових ситуаціях.

Водночас кадрова безпека не може бути забезпечена виключно адміністративними інструментами. Її основою виступає поєднання правових норм і ціннісних орієнтирів, закріплених у професійній етиці державної служби. Високий рівень доброчесності, відкритість, нейтральність, служіння суспільним інтересам та дотримання принципу підзвітності, це не лише моральні імперативи, а й складові системи інституційної безпеки. Формування етичної культури у державному секторі посилює довіру громадян до влади, підвищує легітимність управлінських рішень і знижує репутаційні ризики.

Оновлення кадрової політики у безпековому контексті передбачає створення цілісної архітектури управління людськими ресурсами, орієнтованої на довготривалу стабільність, правову захищеність та ефективність державної служби. Перспективними напрямками розвитку є: уніфікація стандартів добору й оцінювання службовців; формування державного кадрового резерву з урахуванням національних інтересів; удосконалення системи атестації й ротації кадрів; запровадження систематичного ризик-моніторингу в кадрових процесах. Вирішальне значення має адаптація цих механізмів до європейських стандартів, що ґрунтуються на принципах меритократії, деполітизації та відкритості публічної служби.

З метою узагальнення наявних загроз у сфері кадрової політики та визначення релевантних механізмів їх нейтралізації здійснено типологізацію ключових кадрових ризиків за критеріями природи походження, характеру прояву та доступних інструментів управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Типологізація кадрових ризиків за критеріями природи походження,
характеру прояву та доступних інструментів управління**

Тип кадрового ризику	Прояви ризику	Механізми управління
Нормативно-правовий	Фрагментарність законодавства, відсутність сталих процедур, колізії в регулюванні	Кодифікація кадрового законодавства, створення уніфікованих процедур та стандартів
Функціональний (організаційний)	Неефективні процедури добору, ротації, атестації	Впровадження електронних систем добору та атестації, регламентовані внутрішні політики
Репутаційний	Зловживання, скандали, недовіра до державної служби	Розвиток незалежного контролю, публічна підзвітність, стандарти етики
Корупційний	Конфлікт інтересів, несанкціоновані практики призначення	Антикорупційний комплаєнс, прозорі конкурсні процедури, незалежні кадрові комісії
Професійно-кваліфікаційний	Брак компетентностей, деградація кадрового потенціалу	Програми підвищення кваліфікації, внутрішній аудит компетентностей, профстандарты

Отже, кадрова політика публічного управління в сучасних умовах трансформується з адміністративного інструменту у стратегічний засіб забезпечення національної та адміністративної безпеки. Її ефективність визначається здатністю держави поєднувати нормативно-правові, організаційні, технологічні й етичні механізми в єдину систему, спрямовану на зміцнення кадрової спроможності, підвищення інституційної довіри та забезпечення стійкого розвитку державної служби в умовах багатовекторних викликів.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що управління кадровими ризиками у системі публічного управління є ключовою умовою збереження інституційної стійкості держави та гарантією її національної й адміністративної безпеки. Виявлено, що кадрові ризики мають багатовимірну природу від

нормативно-правових і організаційних до репутаційних, корупційних та професійно-кваліфікаційних, а їхнє ігнорування призводить до дестабілізації управлінських процесів, ерозії етичних норм і втрати кадрового потенціалу. Доведено, що традиційні адміністративні підходи до кадрової політики не відповідають сучасним безпековим викликам, тому вимагають переорієнтації на інтегровану модель управління ризиками, що поєднує правові, інституційні, технологічні та ціннісно-етичні компоненти. Запровадження системи превентивного моніторингу, HR-аудиту, комплаєнс-практик, цифровізації кадрових процедур і формування культури доброчесності є базовими чинниками підвищення кадрової стійкості. Зроблено висновок, що ефективна кадрова політика у публічному секторі має функціонувати як елемент національної безпеки, спрямований на забезпечення довіри громадян до державної служби, зміцнення професіоналізму персоналу та стале функціонування інститутів влади в умовах гібридних загроз.

Література

1. Лень О.О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № 3(28). С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7)
2. Васюк Н.О., Роєнко М.Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 7. 12 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11>
3. Ференс В. Дефіцит трудових ресурсів в Україні та кадрова політика публічної служби в умовах посткризового відновлення. *Актуальні питання в сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2025. № 6(36). С. 323–327. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-323-337](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-323-337)

4. Гула О. Удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. № 2. С. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141>

5. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 1. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152104>

6. Лень О.О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 79–85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)

7. Титаренко Л., Яценко В. Професіоналізм службовців у сфері публічного управління в умовах суспільно-політичних змін. *Публічне урядування*. 2020. № 5(20). С. 241–255. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255)

8. Хаджирадєва С.К., Доценко Т.А., Пукір Ю.Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 857–888. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.09>

9. Кузьменко Г.О. Формування кадрової політики в системі публічного управління як механізм розвитку економіки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 2(65). С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-2>

10. Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Самосенко О.А., Личак М.М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 182–186. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182>

11. Лях В.М., Жупан Д.Б. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. № 4(41). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)

12. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 372–376.

References

1. Lien, O.O. (2022). Stratehiia ta metody zabezpechennia kadrovoi bezpeky u sferi publichnoho upravlinnia [Strategy and methods of ensuring personnel security in the public administration sphere]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 3(28), 50–55. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7) [in Ukrainian].

2. Vasiuk, N.O., & Roienko, M.B. (2024). Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: problemy ta perspektyvy [State personnel policy in Ukraine: problems and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 7, 12 p. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11> [in Ukrainian].

3. Ferens, V. (2025). Defitsyt trudovykh resursiv v Ukraini ta kadrova polityka publichnoi sluzhby v umovakh postkryzovoho vidnovlennia [Labor resource deficit in Ukraine and personnel policy of the public service in post-crisis recovery]. *Aktualni pytannia v suchasni nautsi. Seriiia “Derzhavne upravlinnia” – Topical Issues in Modern Science. Series “Public Administration”*, 6(36), 323–327. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-323-337](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-323-337) [in Ukrainian].

4. Hula, O. (2022). Udoskonalennia mekhanizmiv zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia [Improvement of mechanisms for ensuring personnel security in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 2, 123–141. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141> [in Ukrainian].

5. Hula, O. (2021). Suchasni mekhanizmy zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia: teoretychni zasady [Modern mechanisms of personnel security in public administration: theoretical foundations]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 9(1), 50–54. <https://doi.org/10.15421/152104> [in Ukrainian].

6. Lien, O.O. (2022). Polityka zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia: napriamy i priorytety [Policy of personnel security in public administration: directions and priorities]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 1(29), 79–85. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11) [in Ukrainian].

7. Tytarenko, L., & Yatsenko, V. (2020). Profesionalizm sluzhbovtsiv u sferi publichnoho upravlinnia v umovakh suspilno-politychnykh zmin [Professionalism of civil servants in the public administration sphere under socio-political changes]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 5(20), 241–255. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255) [in Ukrainian].

8. Khadhyradieva, S.K., Dotsenko, T.A., & Pukir, Y.H. (2020). Strukturyzatsiia bazovykh skladovykh ta protsedur kadrovoho protsesu v orhanakh publichnoi vlady [Structuring basic components and procedures of the personnel process in public authorities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 9, 857–888. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.09> [in Ukrainian].

9. Kuzmenko, H.O. (2022). Formuvannia kadrovoi polityky v systemi publichnoho upravlinnia yak mekhanizm rozvytku ekonomiky [Formation of personnel policy in public administration as a mechanism for economic development]. *Naukovi pratsi Mizhreionnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(65), 13–18. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-2> [in Ukrainian].

10. Bilous, S.P., Samoilenko, L.Ya., Samosenko, O.A., & Lychak, M.M. (2024). Derzhavna kadrova polityka v umovakh didzhitalizatsii: novi vyklyky ta mozhlyvosti [State personnel policy in conditions of digitalization: new challenges and opportunities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 23, 182–186. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182> [in Ukrainian].

11. Liakh, V.M., & Zhupan, D.B. (2025). Stratehichne planuvannia kadrovoi bezpeky v derzhavnomu upravlinni [Strategic planning of personnel security in public administration]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(41), 41–46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5) [in Ukrainian].

12. Amosov O.Iu. (2016) Upravlinnia kadrovymy ryzykamy yak element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Human resource risk management as an element of ensuring the economic security of an enterprise]. *Infrastruktura rynku*. 2, 372–376 [in Ukrainian].