

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

**Бурик Зоряна Михайлівна,**

*д. держ. упр., доцент кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування,  
Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Львів  
ORCID 0000-0002-4394-6766*

УДК 352/354

doi: 10.34213/tp.20.02.23

## ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Висвітлено сутність поняття “кадрова безпека”, обґрунтовано поняття “кадрова безпека в органах влади”. Наведено основні недоліки українських кадрових практик у системі органів державної влади. Визначено принципи, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки в органах влади. Сформовано правову базу реформування системи кадрової безпеки в органах влади. Відмічено, що правове регулювання кадрової безпеки в органах влади здійснюється на всіх рівнях: державному, регіональному, місцевому. Запропоновано внутрішні правові документи щодо реформування системи кадрової безпеки в органах влади.

**Ключові слова:** безпека, кадрова безпека в органах влади, правова база, кадровий потенціал, інноваційні кадрові технології.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими актуальними завданнями.** У результаті соціально-політичних і економічних катаклізмів, що сталися за останній час в Україні, кадрова політика в країні здійснювалася головним чином методом проб і помилок, що призводило до втрати професіоналізму, відтоку найкращих кадрів, визначеної деморалізації службовців, зниження довіри до них. Це створило певні проблеми в системі кадрової безпеки органів влади, знизило рівень ефективності кадрової політики в сфері державної безпеки. Подібний їй стан негативно вплинув на систему державної влади, особливо негативно позначилося на кадровому складі служб, що забезпечують безпеку державних службовців. Тому сучасні модернізаційні процеси детермінують необхідність реформування державних органів влади. Формування державної кадрової політики має ґрунтуватися на інноваційних підходах щодо забезпечення кадрової безпеки. Сучасна геополітична обстановка, криза в Україні вимагають корегування не тільки економічної, військової, міжнародної, але і кадрової політики. Даний процес актуалізує необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності органів влади, у т. ч. і через забезпечення державної кадрової безпеки, що вимагає системного підходу й аналізу правової бази її реформування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченням проблем теорії і практики кадрової безпеки займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як А. Алавердов [7], С. Васильчак, Н. Герасименко, А. Запара [12], М. Кизим, Т. Клебанова, Н. Логінова, Р. Назарова, Н. Підлужна, В. Світлична [12], О. Сорока [13], П. Черняк, Н. Швець. Особливості кадрової політики в

© Бурик З. М., 2020

державному управлінні досліджували К. Ващенко [8], Я. Жовнірчик [9], Ю. Ковбасюк [8], Т. Королюк [14], В. Лук'яненко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Кудцеві [10], Ю. Сурмін [8], О. Тищенко [14] та ін. Незважаючи на певні досягнення у цієї сфері, дослідження є фрагментарними, вирішення питань кадрової безпеки обмежене упровадженням жорсткого контролю персоналу, нема єдності у виборі показників, що комплексно характеризують рівень кадрової безпеки, не приділено належної уваги правовим засадам формування системи кадрової безпеки в органах влади та її розвитку.

**Метою статті** є аналіз правових засад формування кадрової безпеки в органах влади України в контексті реформування та модернізації державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Основою для соціально-економічної стабільності, благополуччя й розвитку країни є вдосконалення управління. Успішної реалізації вказаної мети не може бути досягнуто без вирішення проблем раціонального реформування кадрової політики в органах влади на всій території України. З токи зору Я. Жовнірчик, радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у т. ч. й у кадровій політиці, зумовляють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу проблем, що існують, та визначення шляхів їхнього подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування й реалізації державної кадрової політики в органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому [9, с. 102].

Кадрова політика з позиції політико-адміністративного підходу являє собою систему розроблення державою цілей, пріоритетів, принципів відтворення й використання кадрового корпусу, виходячи з загальнонаціональних інтересів і потреб суспільного розвитку, отже кадрову політику держави, зокрема, спрямовано на забезпечення безпеки суспільства, забезпечення органів влади і управління відповідальними, надійними, професійними управлінцями. Багаторівневість поняття “безпека” передбачає виділення і такого її підвиду, як кадрова безпека.

Поняття “кадрова безпека” розглядається економістами, політологами, юристами. Однак найчастіше його розглядають у контексті забезпечення безпеки приватного підприємства (установи, організації) як частину економічної безпеки підприємства та складник системи безпеки підприємства взагалі. Водночас поняття “кадрова безпека в органах влади” залишається малодослідженим у наукових джерелах. Це поняття часто застосовується стосовно формування економічної безпеки підприємства як механізм захисту підприємства від непрофесійних кадрів, неякісної діяльності кадрів. На думку науковця О. Пархоменко-Кудцеві, кадрова безпека в системі державного управління – це сукупність механізмів, методів, принципів, спрямованих на формування, розвитку та збереження кадрового потенціалу системи державного управління. Вчений вважає, що кадрову безпеку в системі державного управління можна розглядати у вузькому та широкому значеннях [10, с. 14].

З нашої точки зору, оскільки безпека – це відсутність небезпеки, то кадрову безпеку в органах влади можна визначити як систему забезпечення комплексу заходів щодо запобігання ризикам і небезпек, пов'язаних із персоналом, його трудовою діяльністю й інтелектуальним потенціалом.

Враховуючи вищезазначене, однією з головних проблем державного управління є необхідність забезпечення органів державної влади політично

орієнтованими, висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно реалізовувати делеговані політичні й державні функції, представляти публічну владу і користуватися підтримкою населення.

Науковці Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язують із високим рівнем імовірності й масштабом як майнових, так і немайнових втрат, причини яких мають пряме відношення до її персоналу. В Україні, як і в багатьох країнах, підвищену суспільну небезпеку становить тенденція до зрощення корумпованих державних чиновників із представниками олігархічного капіталу і організованої злочинності [8].

Важливо відзначити, що проблему забезпечення кадрової безпеки як механізму кадрової політики в Україні можна розглядати в двох вимірах: управлінському та політичному. Перший вимір пов'язано з питаннями ефективності та якості бюрократії, що існує, кваліфікації чиновників, наявності та формування кадрового резерву. Другий – із політичною ситуацією, зі зміною еліт тощо. Основні недоліки українських кадрових практик у системі органів державної влади, які виділяють дослідники, наведено на рис. 1.

Необхідність розвитку системи кадрової безпеки в органах влади нині є загально визнаним фактом. Державна служба є специфічною сферою трудової діяльності, що і визначає відмінні властивості, притаманні її кадровому потенціалу. Від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх сфер економіки.

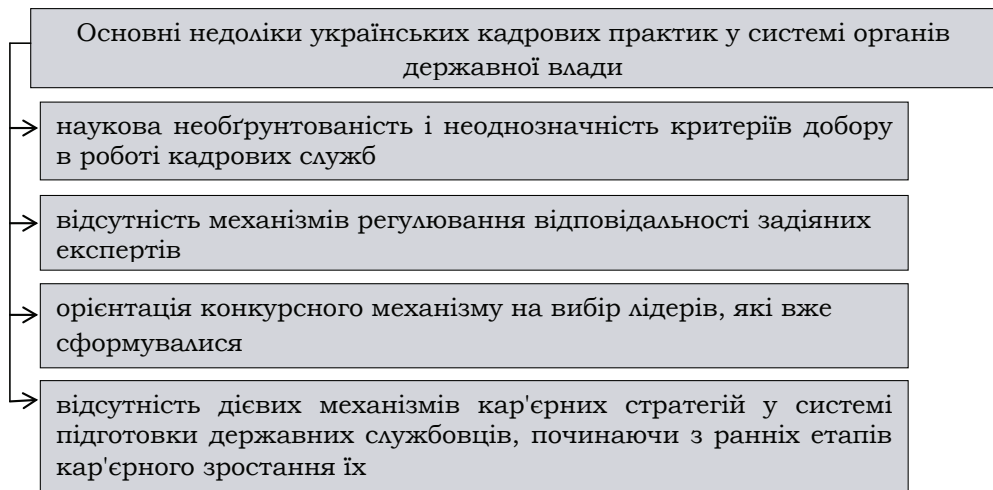


Рис. 1. Основні недоліки українських кадрових практик у системі органів державної влади

*Джерело: складене автором на основі [7; 14]*

Без постійного оновлення кадрової політики, звільнення кадрової роботи від спотворень важко розраховувати на успіх реформування суспільства й економіки.

Тому важливо визначити принципи, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки в органах влади (рис. 2).

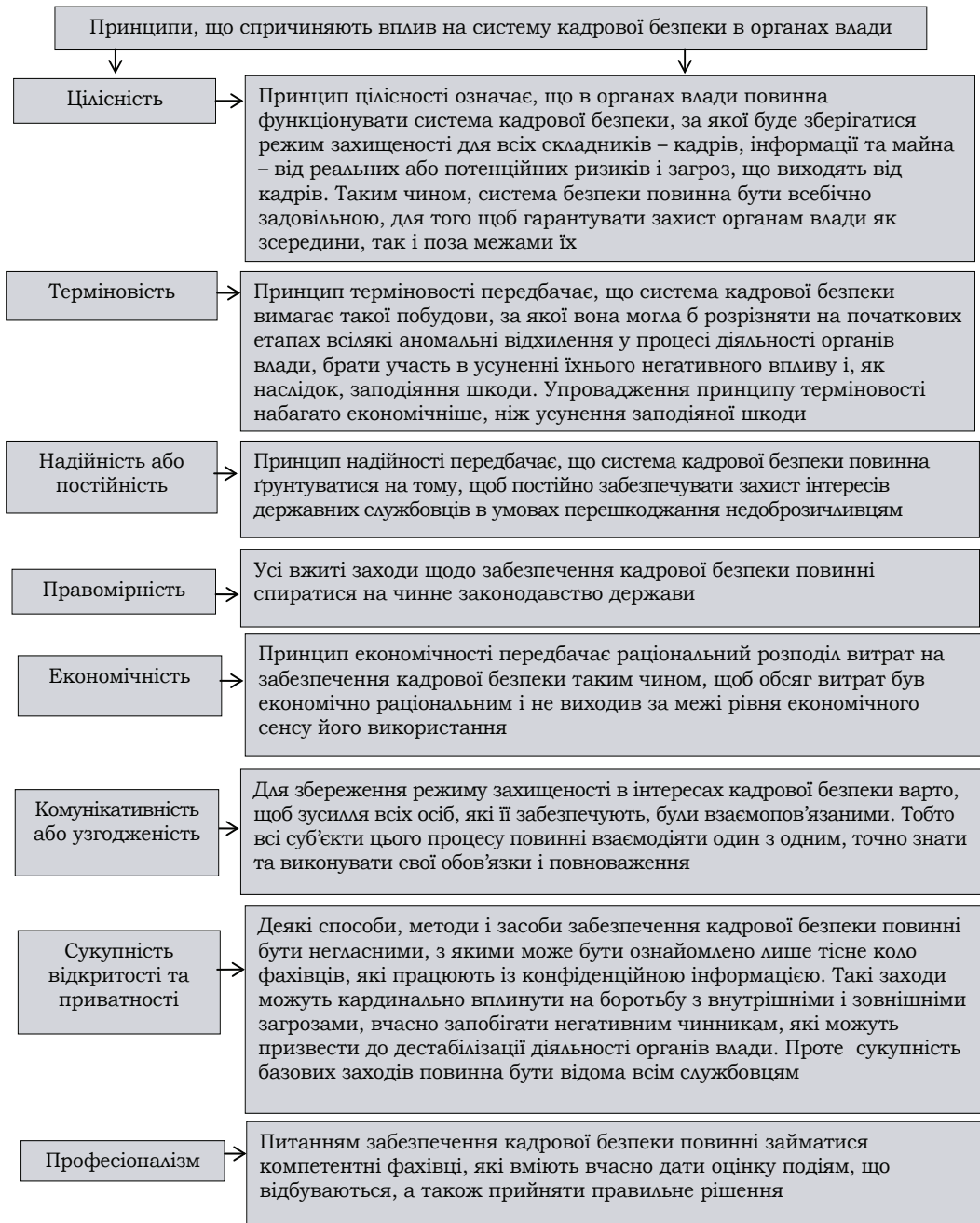


Рис. 2. Принципи, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки в органах влади

Джерело: складене автором на основі [12; 13]

Одним з основних механізмів реформування системи кадрової безпеки в органах влади є правова база, що включає закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, накази, інструкції, положення міністерств та відомств, що конкретизують, пояснюють, устанавлюють відповідні інструменти виконання законодавчих актів у сфері державної служби. Правове регулювання кадрової безпеки в органах влади здійснюється на всіх рівнях: державному, регіональному, місцевому.

Основним нормативним актом, що має вищу юридичну силу, у якому закріплено опис порядку формування вищих органів державної влади країни, “єдність системи державної влади, надання та гарантія кожному громадянину права на працю, на вільний вибір професії, роду і місця трудової діяльності, права на рівний доступ до державної служби”, є Конституція України [1].

Що стосується державного рівня, то тут, крім Конституції України, діють закони, нормативно-правові акти Президента України, Уряду та інших органів державної влади, прийняті виключно в межах компетенції, визначеної Конституцією та законами України. Кодекс законів про працю України регулює весь комплекс соціально-трудових відносин у державі [2].

При розробленні нормативних актів, що стосуються реформування системи кадрової безпеки в органах влади, необхідно враховувати положення Закону України “Про державну службу” від 10.12.2015 р. № 889-VIII. У цьому Законі встановлено правові та організаційні основи системи державної служби України, у т. ч. системи управління державною службою, рівні та види державної служби, основні принципи її побудови та функціонування. Головною умовою забезпечення кадрової безпеки є професіоналізм [4]. Наступним документом, що забезпечує кадрову безпеку в органах влади, є Закон України “Про запобігання корупції” від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Саме корупція є одним із видів загроз кадровій безпеці в органах влади, яку слід розглядати як використання особою наданих їй службових повноважень та пов’язаних із цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або, відповідно, обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень та пов’язаних із цим можливостей [3].

У зв’язку з бажанням побудувати правову державу та необхідністю реформування системи кадрової безпеки в органах влади відповідно до вимог Європейського Союзу у 2016 р. було схвалено Стратегію реформування державного управління України, яку спрямовано на підвищення якості роботи посадових осіб публічного управління, оптимізацію функцій інститутів державної влади, забезпечення рівного доступу громадян до державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на обійняття вакантних посад, формування ефективної системи управління кадровою безпекою на державній службі, підвищення якості надання адміністративних послуг [5]; у 2018 р. – нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р., що передбачає вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни [6].

Також серед основних правових документів можна виокремити: Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах” від 31.05.2005 р. № 2594-IV; Постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” від 25.03.2016 № 246; Наказ Нацдержслужби “Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу” від 03.03.2016 р. № 47; Наказ Нацдержслужби “Про затвердження Порядку стажування державних службовців” від 03.03.2016 р. №48 ; Наказ Нацдержслужби “Про затвердження Порядку обліку та роботи з дисциплінарними справами” від 03.03.2016 р. №49; Наказ Нацдержслужби “Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку” від 03.03.2016 р. № 50; Наказ Нацдержслужби “Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців” від 22.03.2016 р. № 64; Наказ Нацдержслужби та Міністерства юстиції України “Про затвердження тестових питань на перевірку знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства” для проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, відповідно до ч. 2 ст. 26 Закону України “Про державну службу” від 06.05.2016 р. № 97/1328/5; Наказ Міністерства соціальної політики України “Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)” від 13.06.2016 р. № 646 [11].

Нагальним завданням, яке постає сьогодні перед Нацдержслужбою, є підвищення рівня професіоналізму державних службовців, залучення до державної служби висококваліфікованих кадрів, що неможливо реалізувати без змін у системі кадрової безпеки, а також забезпечення реальних можливостей кар’єрного зростання [14, с. 352]. Діяльність органів влади щодо забезпечення їхньої кадрової безпеки має бути регламентовано також внутрішніми правовими документами (рис. 3).

Концепція реформування системи кадрової безпеки в органах влади являє собою систему офіційно встановлених напрямів запобігання ризикам і небезпекам, пов’язаним із персоналом, його трудовою діяльністю й інтелектуальним потенціалом, здійснюваних спеціально уповноваженими суб’єктами. Під спеціально уповноваженими суб’єктами можна розуміти кадрові служби органів влади, посадових осіб. У концепції обов’язково має бути вказано загальні положення, заходи щодо організації безпеки органів влади та кадрового потенціалу. Також формуються накази, положення, інструкції, угоди, які стосуються охорони, режиму та інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів влади та державних службовців.

У цілому упровадження інноваційних кадрових технологій (навчальні кадрові технології, кадрові технології добору державних службовців, кадрові технології підвищення ефективності їхньої роботи та стимулювання, інформаційні кадрові технології) є необхідним засобом підвищення державної кадрової безпеки. Вони сприяють підвищенню ефективності державної служби та орієнтовані на такі завдання:

- створення умов для самостійного професійного розвитку державних службовців; формування нових механізмів їхньої мотивації до безперервного професійного розвитку;
- розроблення заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання службовців, а також структури їхнього грошового утримання.

Оптимізація напрямів державної політики і нормативно-правового регулювання у сфері оплати праці державних службовців з метою підвищення престижу держслужби в Україні;

– підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності державних органів;

– упровадження нової методики оцінювання й системи моніторингу ефективності діяльності підрозділів цих органів щодо профілактики корупційних та інших правопорушень.

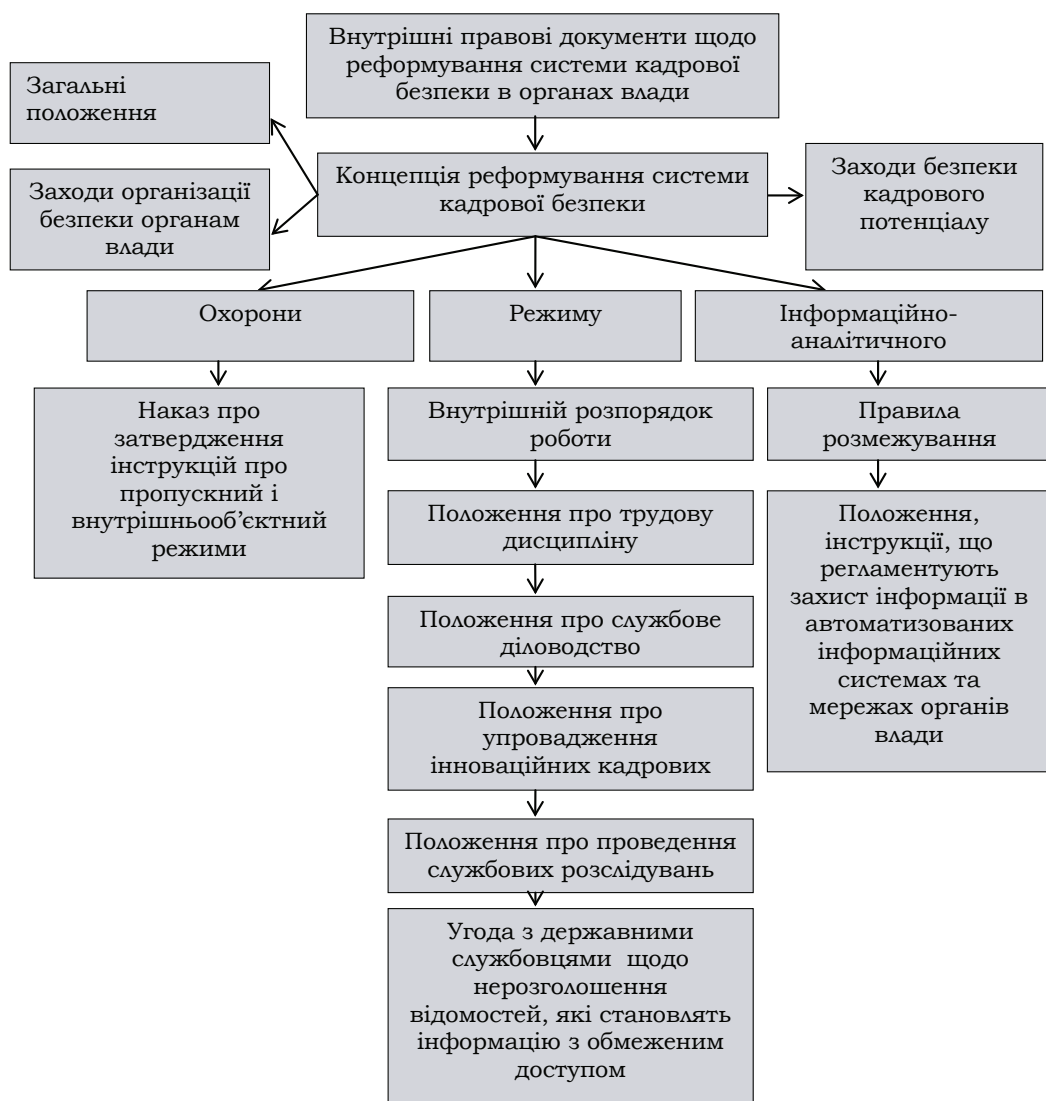


Рис. 3. Внутрішні правові документи щодо реформування системи кадрової безпеки в органах влади

*Джерело: авторська розробка*

Однак в управлінській практиці ще не вироблено достатньо обґрунтованих критеріїв комплексного оцінювання рівня забезпечення кадрової безпеки, відсутня концептуальна основа сучасних кадрових технологій професійного розвитку і засвоєння державними службовцями професійних та етичних цінностей, норм і правил кадрової культури. Незважаючи на те, що в Україні активно запроваджуються передові технології відбору до кадрового резерву державної служби, дійова кадрова політика не може забезпечити залучення до органів влади людей, які б повною мірою відповідали сучасним вимогам.

Загалом реформування державної служби, зокрема системи кадрової безпеки, пов'язано з необхідністю створення професійного, ефективного та соціально спрямованого інституту запобігання ризикам і небезпекам, пов'язаним із персоналом, його трудовою діяльністю й інтелектуальним потенціалом. Про європейський напрям розвитку кадрової безпеки свідчить низка прийнятих нормативно-правових актів щодо державної кадрової політики, реформування державної служби та управління кадровим потенціалом, що відповідають нормам європейського права.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, серед необхідних чинників, що знижують кадрові загрози і запобігають “кадровому голоду” в нашій країні, варто виділити оперативність, компетентність, надійність і професіоналізм функціонування державного апарату. Від спрямованості та адаптованості державної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не тільки розвиток держави і поліпшення життя наших громадян, а й імідж вітчизняної еліти в очах світової спільноти.

У сучасних умовах розвитку системи державного управління необхідне постійне корегування та вдосконалення правової бази кадрового забезпечення діяльності органів влади. Удосконалення нормативно-правових основ кадрової безпеки є одним із головних напрямів реформування державної служби в Україні. Важливо нормативно встановити статус суб'єктів державної кадрової безпеки, розбірливо сформулювавши їхні повноваження й відповідальність. Слід окремим законодавчим актом державного рівня визначити повноваження й функції кадрової служби державного органу. Нормативно-правове фіксування єдиних для України принципів, механізмів, технологій, процедур, стандартів додасть кадровій роботі цілісності, системності, стабільності, а головне – дієвості.

Перспективами подальших розвідок є здійснення аналізу основних механізмів забезпечення кадрової безпеки в органах влади зарубіжних країн.

#### Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Закон України “Про запобігання корупції” від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
4. Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Розпорядження КМУ “Деякі питання реформування державного управління України” від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
6. Розпорядження КМУ “Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013” від 18.12.2018 р. № 1102-р.



URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporядzhen-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-cherhvnya-2016-r-474-i-vid-27-grudnya-2017-r-1013>].

7. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник. Москва : Маркет ДС, 2010. 411 с.

8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

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

10. Пархоменко-Кудецвіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_37\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_37_4).

11. Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. URL: <http://zt-dpss.gov.ua/kadrova-politika/normativno-pravova-baza/>.

12. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 870–873.

13. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53–63.

14. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 343–355.

**Buryk Z. M.,**

*Doctor of Public Administration, Associate Professor of Regional Management and Local Self-Government Department, LRI NAPA, Lviv*  
ORCID 0000-0002-4394-6766

## **LEGAL PRINCIPLES OF PERSONNEL SECURITY SYSTEM REFORMING IN GOVERNMENT AUTHORITIES OF UKRAINE**

The development of personnel security of the state service, which will meet the needs of the modern society, is one of the most important implementation system's structural components of social-economic development strategy of Ukraine. The current geopolitical environment, the crisis in Ukraine require adjustments not only of economic, military, international, but also personnel policy. This process actualizes the need to search for ways to improve the efficiency of government, including through ensuring state human security, which requires a systematic approach and analysis of the legal framework for its reforming. The objective is to analyze the legal principles of personnel security reforming in the government authorities of Ukraine in the context of restructuring and modernizing public administration. The research methods: analysis (theoretical review of the scientific literature on the research problem); synthesis, due to which it was possible to combine the individual parts of the object into integrated whole (the establishment of internal regulations to reform the personnel security system in government authorities); comparative analysis, which made it possible to compare phenomena in order to establish similarities or differences between them. The article highlights the essence of "personnel security" concept, substantiates the "personnel security in government authorities" concept. The basic shortcomings of Ukrainian personnel practices in the system of government authorities have been presented. The principles, influencing on the personnel security system in government authorities, have been identified. The legal basis for personnel security system reforming in government authorities has been created. It has been noted that the legal regulation of personnel security in government authorities is carried out at all levels: state, regional, local. The internal normative acts concerning the personnel security system reforming in the government authorities have been proposed. Improving the substantive legal framework of personnel security is one of the basic areas of state service reforming in Ukraine. Normative and legal setting of the principles, mechanisms, technologies, procedures, standards uniform for Ukraine will give integrity, system, stability, and, the main thing, efficiency to personnel activities.

**Keywords:** security, personnel security in government authorities, legal framework, human resources, innovative personnel technologies.

### References

1. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Code of Labor Laws of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Zakon Ukrainy "Pro zapobihannia koruptsii" [Law of Ukraine on Prevention of Corruption] vid 14.10.2014 r. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
4. Zakon Ukrainy "Pro derzhavnu sluzhbu vid" [Law of Ukraine on Civil Service] 10.12.2015 r. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
5. Rozporiadzhennia Kabinet Ministriv Ukrainy "Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of public administration reform in Ukraine"] vid 24.06.2016 r. № 474-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
6. Rozporiadzhennia Kabinet Ministriv Ukrainy "Pro vnesennia zmin do rozporiadzhen Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnia 2016 r. № 474 i vid 27 hrudnia 2017 r. № 1013" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On amendments to the orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 24, 2016 № 474 and of December 27, 2017 № 1013"] vid 18.12.2018 r. № 1102-r URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-rozporiadzhen-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-chervnya-2016-r-474-i-vid-27-grudnya-2017-r-1013>.
7. Alaverdov, A.R. (2010). Upravlenye kadrovoi bezopasnostiu orhanyzatsyy [Management of personnel safety of the organization]. Moscow: Market DS [in Russian].
8. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., Surmin Yu.P. and others (2012). Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektivy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
9. Zhovnirchuk, Ya.F. (2017). Cuchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Contemporary personnel policy in public authorities and local governments]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 102–107 [in Ukrainian].
10. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2013). Kadrova bezpeka v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: teoretychni zasady [Personnel security in the system of public administration of Ukraine: theoretical principles]. *Zbirnyk naukovykh prats – Collection of scientific works*, 37, 13–20 [in Ukrainian].
11. Perelik normatyvno-pravovykh aktiv shchodo realizatsii kadrovoi polityky ta vstupu i prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby [The list of normative-legal acts concerning realization of personnel policy and entry and passing of public service]. URL: <http://zt-dpss.gov.ua/kadrova-politika/normativno-pravova-baza/> [in Ukrainian].
12. Svitlychna, V.Yu., Zapara, A. P. (2016). Rozrobka osnovnykh napriamiv polityky kadrovoi bezpeky [Development of the main directions of personnel security policy]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12, 870–873 [in Ukrainian].
13. Soroka, O.V. (2018). Zabezpechennia kadrovoi bezpeky yak funktsiia upravlinnia personalom [Ensuring personnel security as a function of personnel management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 4 (68), 53–63 [in Ukrainian].
14. Tyshchenko, O.P., Koroliuk, T.O. (2017). Reformuvannia modeli upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby [Reforming the model of human resources management of the civil service]. *Universytetski naukovyi zapysky – University scientific notes*, 61, 343–355 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 15.05.2020 р.