

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.54](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.54)

УДК 351

*В. Я. Карковська,  
к. е. н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
ORCID ID: 0000-0003-0178-4137*

## **ЗАСТОСУВАННЯ «МОДЕЛІ ЗРІЛОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ» В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

*V. Karkovska  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management,  
Lviv Polytechnic National University*

### **APPLICATION OF THE MODEL OF PERSONNEL SECURITY IN STATE AUTHORITIES**

*В статті розглянуто особливості забезпечення кадрової безпеки органів державної влади та запропоновано відповідну методуку. Основна мета методуки надання рекомендацій та формування відповідного плану дій у сферах діяльності органів державної влади, щоб допомогти їм приймати обґрунтовані рішення щодо визначення рівня ризику кадрової безпеки, яким вони керують. Виокремлено основні елементи застосування розробленої моделі, а саме управління та лідерство, оцінювання та управління інсайдерських ризиків, моніторинг щодо зайнятості, постійна безпека державних службовців, моніторинг та оцінка діяльності службовців, дослідження та дисциплінарна практика, культура безпеки та зміна поведінки. Дана методологія дозволить органу державної влади порівнювати з іншими у відповідному секторі. Розглянуто послідовність можливостей реалізації моделі «зрілості кадрової безпеки» органів державної влади. Наведено перелік переваг щодо застосування запропонованої моделі.*

*The article deals with the peculiarities of ensuring the personnel security of public authorities and proposes an appropriate method. The main purpose of the methodology is to provide recommendations and formulate an appropriate plan of action in the spheres of activity of public authorities to help them make informed decisions about determining the level of personnel security risk that they manage. The main elements of application of the developed model are distinguished, namely management and leadership, assessment and management of insider risks, employment monitoring, continuous security of civil servants, monitoring and evaluation of employees' activity, research and disciplinary practice, safety culture and behavior change. This methodology will allow the public authority to compare with others in the relevant sector. The Mature Security Maturity Model provides a structured monitoring framework that will allow for more effective implementation of mitigation measures. The main objective is to apply the HRM model to assess and determine the current level of staffing of public authorities on the basis of information generated and provided by the organization, as well as any additional information obtained from alternative sources collected by the HRM during investigation. The evaluation will be compared with the planned level of personnel security of the public authority, which will be a guide in the process of implementation of the respective actions. The sequence of possibilities of realization of*

*the model of "maturity of personnel security" of the state authorities is considered. The list of advantages in applying the proposed model is provided: it will ensure consistency and responsibility for personnel risk management; facilitate the effective implementation of the proposed counter-threat measures; ensure rational and cost effective use of resources; obtain important information on the planning and monitoring of personnel security and the effectiveness of employee management will foster the formation and development of an effective staff safety culture.*

**Ключові слова:** орган державної влади; кадрова безпека; модель; методика; ризик; загроза; інсайдерського ризику.

**Keywords:** public authority; personnel security; model; methodology; risk; threat; insider risk.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Люди є найбільшим надбанням організації, зокрема органів державної влади, проте в деяких випадках вони також можуть бути джерелом інсайдерського ризику. Оскільки перед державними структурами все більшою постає проблема щодо ускладнення заходів фізичної та кібербезпеки для захисту своїх активів від зовнішніх загроз. Вербування інсайдерів стає більш привабливим варіантом для тих, хто намагається отримати доступ до відповідної інформації. Саме тому постає проблема в розробленні відповідних методик для того, щоб допомогти державним структурам зменшити ризик інсайдера, застосовуючи належну практику кадрової безпеки.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Забезпечення кадрової безпеки необхідно передбачити всі відповідні загрози, що можуть нанести втрати діяльності органів державної влади. Питанням дослідження кадрової безпеки присвячено велику кількість праць відомих науковців, таких як: А. Абрамов [1], А. Алавердов [2], О. Грунін, В. Губський, Г. Задорожний, М. Кизим [3], Н. Подольчак [6], О. Кириченко, Т. Клебанова, Г. Козаченко [4], А. Колосов, Т. Кузенко, В. Мунтіян, Є. Олейніков, В. Сенчагов, В. Тамбовцев, О. Черняк, І. Чумарін, В. Шликов [5], В. Щелкунов. Аналіз досліджень, присвячених даній проблематиці, дозволяє зробити висновок, що не існує єдиного механізму управління кадровою безпекою органів державної влади і не визначено підходів до попередження загроз у їх діяльності.

## **МЕТА СТАТТІ**

Розроблення методології забезпечення кадрової безпеки органів державної влади.

## **ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Інсайдер – це особа, яка експлуатує або має намір використовувати законний доступ до активів органів державної влади для несанкціонованих цілей. Інсайдером може бути працівник штатного або неповного робочого часу, підрядник тощо. Інсайдер може навмисно прагнути приєднатися до органів державної влади, щоб здійснити інсайдерський вчинок, або може бути примушений діяти в якийсь момент під час роботи [8].

Службовців також можуть ненавмисно викликати порушення безпеки через незнання правил або навмисне недотримання (через несприйняття роботи). Методика також стосується пом'якшення цих загроз.

Кадрова безпека – це система політик та процедур, яка спрямована на:

- зменшення ризику вступу на службу, який, ймовірно, може викликати проблеми безпеки;
- мінімізацію ймовірності того, що державні службовці стануть проблемою безпеки;
- зменшення ризику інсайдерської діяльності, захисту активів органів державної влади та, за необхідності, проведення розслідування для вирішення підозр або надання доказів для дисциплінарних процедур;
- здійснення заходів кадрової безпеки у відповідності та пропорційності ризику.

Методика щодо забезпечення кадрової безпеки передбачає надання рекомендацій та продуктів у семи ключових сферах, щоб допомогти державним структурам приймати обґрунтовані рішення щодо рівня ризику кадрової безпеки, яким вони керують.

Модель зрілості безпеки службовців, яка заснована на семи основних елементах, та інфографіку про заходи кадрової безпеки, які повинна врахувати орган державної влади. Використання моделі зрілості базується на основі основних елементів ефективності:

1. Управління та лідерство. Цей набір питань оцінює рівень корпоративного управління, що стосується кадрової безпеки, рівень залучення та прихильності керівництва до кадрової безпеки, механізми звітування керівництву та ресурси для кадрової безпеки.

2. Оцінка інсайдерських ризиків та управління ними. Цей набір питань оцінює інсайдерський ризик, спосіб інтеграції інсайдерського ризику в інші організаційні процеси та процес запису та перегляду рішень щодо інсайдерського ризику.

3. Моніторинг щодо зайнятості. Цей набір питань враховує політику та процеси, що стосуються обстеження на рівні зайнятості в органі державної влади (співробітників та підрядників), компетентності службовців, які беруть участь у процесі дослідження та прийнятті рішень.

4. Постійна безпека державних службовців. Цей набір питань враховує політику, процеси та процедури, що стосуються кадрової безпеки, та наскільки послідовно їх застосовують у всій діяльності державні структури, компетентність лінійного управління застосовувати політику, розуміння та відданість працівників політиці, а також процес перегляду кадрової політики включаючи процедури звільнення.

5. Моніторинг та оцінка діяльності службовців. Цей набір питань досліджує ефективність процесів моніторингу, усвідомлення процедур кадрової безпеки, доповіді щодо питань поведінки на робочому місці, що викликають занепокоєння, та механізми аудиту, а також огляд процесів. Цей розділ розглядає діяльність всіх службовців.

6. Дослідження та дисциплінарна практика (відповідь). Цей набір питань оцінює політику та процедури, що стосуються розслідування поведінки на робочому місці, що викликає занепокоєння, та механізми, пов'язані з реагуванням на інциденти в кадровій безпеці, механізми звітування та аналіз інцидентів.

7. Культура безпеки та зміна поведінки. Цей набір питань враховує рівень визначеної культури безпеки органів державної влади, обізнаність службовців, розуміння та залучення до забезпечення кадрової безпеки та здатність органів державної влади реагувати та ініціювати зміни, де це потрібно.

Дана методологія дозволить органі державної влади порівнювати з іншими у відповідному секторі.

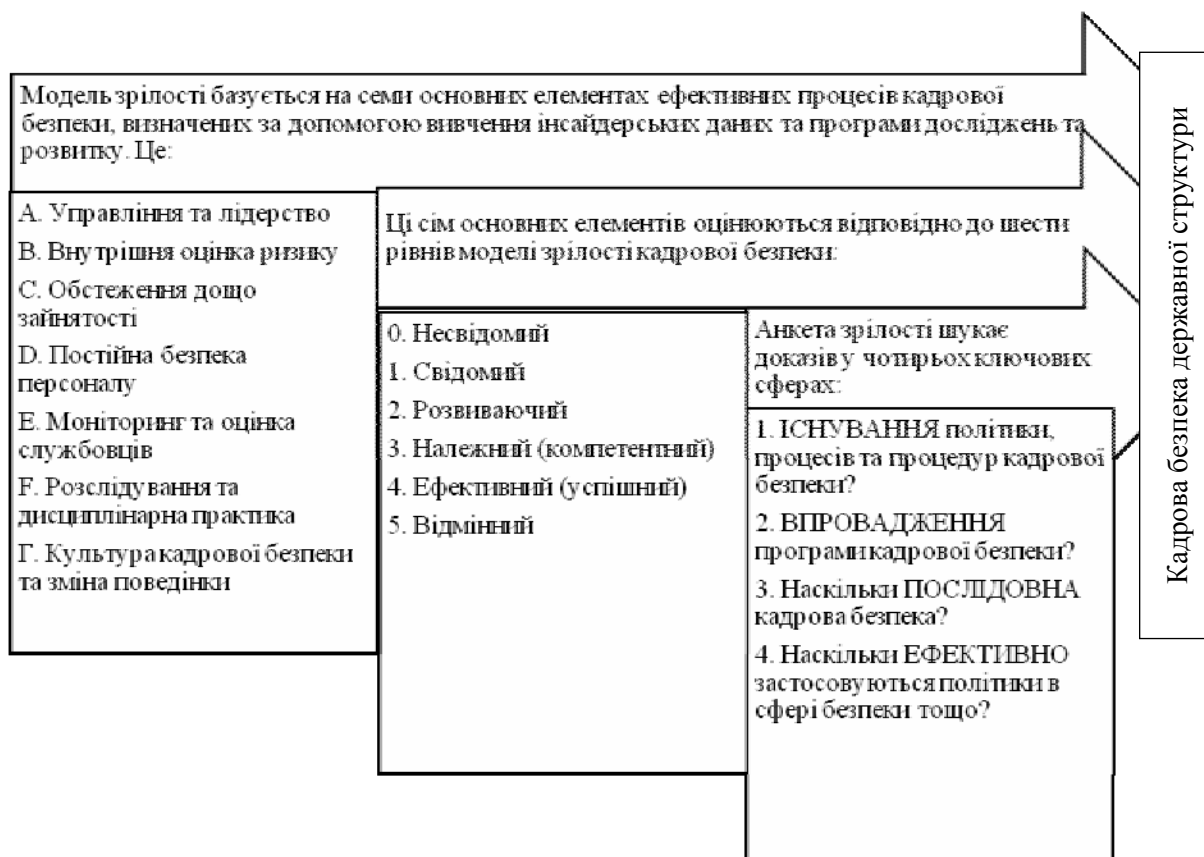


Рис. 1. Можливості моделі «зрілості кадрової безпеки»

Модель зрілості безпеки службовця розроблена з метою створення основи для оцінки зрілості державних структур в боротьбі з ризиками кадрової безпеки. Методологія забезпечує широкий спектр інструментів та рекомендацій, що охоплюють різні елементи практик та процесів із забезпечення кадрової безпеки. Модель зрілості забезпечує структуровану основу для систематичного і, отже, більш ефективного впровадження заходів зниження наслідків загроз щодо забезпечення безпеки службовців. Основна мета полягає у використанні моделі «зрілості кадрової безпеки» для оцінки та визначення поточного рівня зрілості органів державної влади на основі інформації, наданої організацією, а також будь-яких додаткових доказів, зібраних головним співробітником кадрової безпеки під час їх взаємодії [7, 2]. Оцінка буде порівнюватися з рівнем зрілості, якого бажає досягти орган державної влади, яким може керуватися головний урядовий департамент або регулятор.

**Таблиця 1.**  
**Огляд моделі «зрілості кадрової безпеки органів державної влади»**

Рівень		Поточна поведінка	Відповідальний	Ризик
Несвідомий	0	Орган державної влади функціонує на самому базовому рівні. Жодних офіційних політик, тренінгів чи процедур щодо кадрової безпеки	Керівники, не зацікавлені в людях	Орган державної влади наражається на дуже високий ризик через загрози кадрової безпеки
Свідомий	1	Кадрова безпека визначається в основних термінах технічних чи процедурних рішень. Ніяких стандартизованих процесів зменшення загроз, тренінгів чи політики	Немає відповідальності на рівні керівництва органів державної влади	Орган державної влади наражається на високий ризик через загрози кадровій безпеці.
Розвиваючий	2	Кадрова безпека розглядається як ризику та зусилля, пов'язані з діяльністю, зменшуючи випадки безпеки. Безпека визначається в термінах дотримання правил, процедур та технічного контролю, а також керується за допомогою індикаторів (кількість порушень, загроз)	Існує визнаний підхід із використанням стандартизованих шаблонів	Орган державної влади наражається на помірний ризик через загрози кадровій безпеці
Належний (компетентний)	3	Загальнодержавний послідовний підхід до безпеки із визначеними процесами. Керівники визнають, що широкий спектр факторів впливає на безпеку	Значна кількість персоналу, який бажає співпрацювати з управлінням для покращення безпеки	Значна кількість персоналу, який бажає співпрацювати з управлінням для покращення безпеки
Ефективний	4	Керівництво визнає, що кадрова безпека важлива як на моральному, так і на фінансовому рівні, забезпечуючи переваги для ефективної діяльності. Керівництво визнає попередні показники, орієнтуючись на проактивні заходи щодо запобігання інцидентам кадрової безпеки та статистику, зібрану та проаналізовану	Більшість службовців приймає особисту відповідальність за кадрову безпеку	Орган державної влади наражається на низький ризик від загроз кадровій безпеці
Відмінний	5	Запобігання інцидентам кадрової безпеки є головною цінністю органів державної влади з відповідальністю на рівні керівництва. Оцінка ризику кадрової безпеки переглядається щонайменше раз на рік. Орган державної влади використовує цілий ряд показників для контролю продуктивності, інновації для покращення контролю за кадровою безпекою	Усі працівники несуть особисту відповідальність за кадрову безпеку	Орган державної влади наражається на дуже низький ризик від операційної, фінансової та репутаційної шкоди через загрози кадрової безпеки

Моделі зрілості може застосовуватися в багатьох напрямках, і зокрема в державній сфері, щоб дозволити органу державної влади оцінювати свої методи та процеси відповідно до відповідної практики. Модель «зрілості кадрової безпеки» розроблена так, щоб спеціально оцінювати зрілість безпеки персоналу органів державної влади. Це є ключовим фактором, крім фізичних та кіберзахисних заходів, для посилення стійкості органів державної влади до інсайдерських та ширших зовнішніх загроз кадровій безпеці. Модель базується на всебічному та надійному дослідженні інсайдерських актів.

Перевагами використання моделі «зрілості кадрової безпеки»:

- це ключовий елемент для розробки вимірюваної програми вдосконалення кадрової безпеки з використанням інструментів та керівних принципів, які відповідають поточному рівню «зрілості кадрової безпеки органів державної влади»;
- спільний та послідовний орієнтир для ефективності органів державної влади дає змогу окремим державним структурам порівнювати себе з рештою їхнього сектора та ширшою спільнотою державного управління.

Використання анкети. Анкета є основним доказом для оцінки рівня «зрілості кадрової безпеки».

Головний співробітник кадрової безпеки може вимагати подальшої дискусії для уточнення або звернення за додатковою інформацією для забезпечення повної та точної оцінки. Оцінка органів державної влади буде забезпечена внутрішньою якістю.

Результати оцінки можуть бути використані для:

- проведення інформативних дискусій про рівень «зрілості кадрової безпеки», яку орган державної влади прагне досягти (або підтримувати);

- розроблення (спільно зі головним співробітником кадрової безпеки) план удосконалення кадрової безпеки, який враховуватиме відвідування курсів, які проходили, інструктажі та сесії з підвищення обізнаності, підготувати навчання та впровадження конкретних інструментів кадрової безпеки.

Коли орган державної влади перебуває на етапі участі в оцінці «зрілості кадрової безпеки», може бути корисним врахувати наступне:

- Визначати основну контактну точку в організації для роботи кадрової безпеки.

- Оцінка базується на відповідях, наданих державною структурою.

У рамках загальної стратегії захисту кадрової безпеки, сильний вплив має план удосконалення кадрової безпеки. Це може включати відвідування курсів, проведених державною структурою, інструктажів та сесій з підвищення рівня обізнаності, проведення навчання та впровадження конкретних інструментів кадрової безпеки.

Сильне керівництво кадровою безпекою на всіх рівнях в органі державної влади:

1. Забезпечити послідовність та чіткі лінії відповідальності за управління ризиком кадрової безпеки.
2. Сприяти мультидисциплінарному підходу до протидії інсайдерським загрозам.
3. Забезпечити пропорційне та економічно ефективне використання ресурсів.
4. Надати важливу інформацію про управління для планування безпеки та управління людьми.
5. Наведіть вагомий приклад, який одночасно розвиває та підтримує ефективну культуру безпеки.

## ВИСНОВКИ

Запропоновано модель «зрілості кадрової безпеки органів державної влади» як основний елемент забезпечення ефективності механізмів кадрової безпеки, яка розроблена з метою створення основи для оцінки зрілості органів державної влади в боротьбі з ризиками кадрової безпеки. Методологія забезпечує широкий спектр інструментів та рекомендацій, що охоплюють різні елементи практик та процесів із забезпечення кадрової безпеки.

## Література.

1. Абрамов А. М. Системы управления доступом / А. М. Абрамов, О. Ю. Никулин, А. Н. Петрушин. – М.: Оберг-РБ, 1998. – 190 с.
2. Алавердов А. Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: «Симинтэк», 1997. – 256 с.
3. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. Гейця В. М.. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
5. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. – СПб.: Алетейя, 1999. – 138 с.
6. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: Навч. посібник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2014. – 268 с.
7. Карковська, В. Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. 2013. Режим доступу <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf>
8. Антонян Ю. М. Особистість злочинця. Кримінологіко-психологічне дослідження [Текст] / Ю. М. Антонян. - М.: Норма: Инфра-М, 2010. - 368 с.

## References.

1. Abramov, A. M. (1998), *Sistemy upravlenija dostupom* [Access control systems], *Obereh-RB*, Moscow, Russia.
2. Alaverdov, A. R. (1997), *Upravlenie personalom v kommercheskom banke* [Management of staff in a commercial bank], *Symyntek*, Moscow, Russia.
3. Heiets', V. M. Kyzym, M. O. Klebanova, T. S. and Cherniak, O. I. (2006), *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo* [Modeling of economic security: state, region, enterprise], *VD «INZhEK»*, Kharkiv, Ukraine.
4. Kozachenko H. V. Ponomar'ov V. P. and Liashenko O. M. (2003), *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist' ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of providing], *Libra*, Kyiv, Ukraine.
5. Shlykov V. V. (1999), *Kompleksnoe obespechenie jekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatija* [Complex maintenance of economic security of the enterprise], *Aletejia*, St. Petersburg, Russia.
6. Podol'chak, N.Yu. and Karkov's'ka, V.Ya. (2014), *Orhanizatsiia ta upravlinnia systemoiu finansovo-ekonomichnoi bezpeky* [Organization and management of the system of financial and economic security], *NU «L'vivs'ka politekhnikha»*, L'viv, Ukraine.

7. Karkovs'ka, V. Ya. (2013), "Features of management of the system of financial and economic security of the enterprise", [Online], available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf> (Accessed 20 March 2020).

8. Antonian, Yu. M. (2010), Osobystist' zlochyntsia. Krymynoloho-psykholohichne doslidzhennia [The identity of the offender. Criminological and psychological research], *Norma: Infra-M*, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 02.04.2020 р.*