

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 64.707.03 Національного  
університету цивільного захисту  
України  
д.держ.упр., професору, заслуженому  
працівнику освіти України  
Домбровській С.М.

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента на дисертаційну роботу  
Ковальського Дениса Віталійовича «Механізми забезпечення кадрової  
безпеки органів публічного управління в Україні», подану до захисту у  
спеціалізовану вчену раду Д 64.707.03 Національного університету  
цивільного захисту України на здобуття наукового ступеня кандидата наук  
з державного управління за спеціальністю  
25.00.02 – механізми державного управління**

### **Актуальність теми дослідження, її зв'язок з науковими програмами, темами**

Актуальність теми представленого дослідження обумовлена тим, що кадрова безпека є складовою системи загальної безпеки організації поряд з іншими складовими – фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою тощо. Головною метою забезпечення безпеки організації є досягнення максимальної стабільності її функціонування, а також створення основи та перспектив виконання її цілей незалежно від об'єктивних та суб'єктивних загрозливих факторів (негативних впливів, факторів ризику). Сказане справедливе для організацій будь-якої форми власності, і навіть державних органів. Визначити кадрову безпеку можна як стан захищеності організації від загроз, зумовлених людським фактором (до них можна віднести шпигунство, корупцію, недбалість, помилки тощо). Забезпечення ж кадрової безпеки – це процес запобігання негативним впливам на організацію за рахунок ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому. Кадрова безпека забезпечується своєчасним виявленням, попередженням та припиненням небезпечних дій персоналу. Це питання актуалізується сьогодні також в контексті активних



військових дій та необхідності виявлення небезпечних елементів в системі державних структур з метою запобігання шпигунству, проявам колабораціонізму та несанкціонованого витоку інформації, що становить державну таємницю або має обмежений доступ.

Нагальність теми дослідження підтверджується й тим фактом, що дана дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи Національного університету цивільного захисту України, зокрема, науково-дослідної роботи «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (номер державної реєстрації 0118U001007), де здобувачем опрацьовано пропозиції щодо удосконалення організаційного, інституційного, правового інструментарію забезпечення кадрової безпеки в системі органів публічного управління

Отже, обрана тема дисертаційного дослідження Д.В. Ковальського є актуальною, а наукові результати дослідження мають важливе значення для розвитку державного управління як науки та заслуговують на увагу практиків-управлінців, оскільки спрямовані на вирішення питань підвищення дієвості механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, висновки і рекомендації є логічно викладеними, достовірними й достатньо аргументованими. Це забезпечується глибоким аналізом основних теоретичних питань досліджуваної проблеми на базі наукових праць вітчизняних та іноземних учених. Запорукою цього виступив вибір методологічного підґрунтя дослідження, яким стало використання системного підходу, який полягає в комплексному дослідженні механізмів забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні.

Варто відзначити, що під час глибокого вивчення обраного предмета дослідження автор застосував ще й такі загальнонаукові та спеціальні методи



пізнання, як компаративного та порівняльного аналізу, статистичний, структурно-функціональний методи, методи сходження від абстрактного до конкретного, синтезу та моделювання тощо.

На користь достатньо високої оцінки достовірності й обґрунтованості сформульованих автором положень свідчить і значна інформаційна база дисертаційного дослідження. До неї відносяться як законодавчі, нормативно-правові акти, так і офіційні статистичні й аналітичні дані (загалом до списку використаної літератури входить 200 джерел).

Робота має логічну послідовність викладення результатів дослідження, а поставлені завдання є достатньо розглянутими і завершені конкретними висновками і пропозиціями. Отримані результати підтверджують досягнення автором поставленої мети дисертації та мають наукове і практичне значення. Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам, робота викладена послідовно від поставленої мети до висновків і пропозицій. Дисертація в цілому є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке досить повно охоплює обрану тему.

### **Достовірність та наукова новизна одержаних результатів**

Основні положення наукової новизни пов'язані з результатами вирішення автором завдань дисертаційного дослідження. Вони визначаються особистим внеском автора у розв'язання актуального наукового завдання в галузі державного управління, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій органам публічного управління щодо забезпечення кадрової безпеки та формування кадрової політики.

Найбільш значущими результатами дослідження, що становлять наукову новизну, варто визначити запропонований автором інструментарій оцінки актуальності загроз кадровій безпеці органу публічного управління. Запропонований автором підхід містить: модель загроз кадровій безпеці органу публічного управління; методи їх реалізації; підхід до оцінки ступеня можливої шкоди від загрози кадровій безпеці, який надає змогу визначати можливий результат реалізації загрози, вид шкоди, до якої може призвести реалізація загрози безпеці, ступінь наслідків від реалізації загрози безпеці для кожного



виду шкоди. Застосування пропонованого автором інструментарію дозволяє ідентифікувати рівень загроз і слабкі місця в кадровій безпеці, визначати ефективність заходів захисту, орієнтованих на виявлення антропогенних загроз кадровій безпеці органу публічного управління, виникнення яких обумовлено об'єктивними та суб'єктивними чинниками.

Беззаперечно одним із вагомих результатів дослідження виступає пропозиція автора щодо вдосконалення організації системи здійснення поліграфічних досліджень шляхом створення Національного Центру поліграфічних досліджень. Пропонована інституція має займатися безпосереднім проведенням досліджень в інтересах усіх видів правосуддя та правоохоронної діяльності, а також виконувати завдання у сфері підготовки спеціалістів-поліграфологів, підвищення їх кваліфікації за єдиною програмою, що підтверджуватиметься міжнародно визнаними сертифікатами. Крім того Центр виступатиме як незалежний суб'єкт правоохоронної діяльності, що забезпечить належне формування доказової бази при розгляді справ, пов'язаних із порушенням кадрової безпеки в органах публічного управління.

Також у дисертаційному дослідженні запропоновано інструментарій забезпечення кадрової безпеки органу публічного механізму на основі формування профілю безпеки посади. Такий профіль розроблятиметься для оцінки загроз, що формуються на кожному робочому місці (посаді), і вразливостей кадрової безпеки, а також визначення заходів, що забезпечують захищеність органу публічного управління. Крім того у роботі представлено типову структуру профілю безпеки посади в органі публічного управління, який скрадатиметься із таких розділів: загальні вимоги до безпеки посади; можливі форми і методи реалізації загроз; вимоги до наявності особистісних, професійних якостей, необхідних для забезпечення безпеки; профіль вразливості; оцінка потенціалу в порушенні кадрової безпеки; зафіксовані випадки порушення вимог безпеки. Запропоноване профілювання дозволить попередньо оцінити ризики, з боку конкретного працівника та визначити перелік компетентностей, необхідних для виконання ним обов'язків на посаді.

Дисертантом також внесено пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового регулювання кадрової безпеки шляхом включення поняття «кадрова



безпека» до антикорупційного законодавства, законодавства щодо забезпечення національної безпеки, доброчинства і порядку здійснення добору персоналу органів публічної адміністрації, їх відповідальності та встановлення відповідних обмежень.

Таким чином, усе це свідчить про достатньо високій рівень наукових розробок автора. Наукова новизна одержаних результатів і їх наукова цінність полягають у тому, що дисертаційна робота побудована на багатоаспектному аналізі досліджуваної проблеми, а це свідчить про певний внесок у теорію та практику державного управління у сфері кадрової безпеки.

### **Теоретична та практична значимість результатів дослідження**

Аналіз результатів, одержаних автором дисертації, дозволяє позитивно оцінити теоретичне значення роботи для подальшого розвитку механізмів забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління. Воно полягає в уточненні сутності та структури механізму механізмів забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління, узагальненні зарубіжного досвіду забезпечення кадрової безпеки в системі органів публічного управління, що, у свою чергу, дозволило генерувати пропозиції щодо удосконалення організаційних інструментів забезпечення кадрової безпеки органів державної влади .

Практична значимість роботи полягає в тому, що теоретичні розробки можуть бути використані в діяльності Житомирської обласної військової адміністрації (довідка про реалізацію результатів наукових досліджень від 05.06.2023 р. № 524/в); Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка про реалізацію результатів наукових досліджень від 01.09.2023 р. № 101/38-44-6960/2023) та Звягельської районної військової адміністрації Житомирської області (довідка про реалізацію результатів наукових досліджень від 01.06.2023 р. № 87-р/в). Зокрема, основні положення та висновки дисертації стануть у нагоді при організації заходів спрямованих на забезпеченні вимог кадрової безпеки в частині процедури конкурсного відбору кандидатів на посади в органах публічної влади на основі оцінки професійних компетенцій, добропорядності та чесності кандидатів; використання можливостей



спеціалізованих органів влади для перевірки кандидатів на наявність протиправного минулого, зв'язків з антидержавними угрупованнями, ворожими державами або інших ризикових факторів.

Теоретичні положення та наукові результати дослідження Д.В. Ковальського використано у навчальному процесі та Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (довідка про впровадження від 05.06.2023 р. № 24).

### **Оцінка повноти викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях та авторефераті**

Публікації Д.В. Ковальського повною мірою відображають зміст дисертаційної роботи та отримані висновки й пропозиції.

Результати дисертаційного дослідження висвітлено автором у 9 публікаціях, у тому числі у 4 статтях у наукових фахових виданнях з державного управління, 1 статті у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу з наукового напрямку, 4 тезах конференцій. Порівняння тексту автореферату з текстом дисертації дозволяє дійти висновку про ідентичність основних положень дисертаційного дослідження та матеріалу, викладеного в авторефераті. Автореферат не містить інформації, яка відсутня в дисертації.

### **Дискусійні положення і зауваження щодо змісту дисертації**

Попри достатній рівень обґрунтованості переважної більшості теоретичних та методичних питань, висновків, рекомендацій та пропозицій, слід відзначити також певні недоліки, окремі дискусійні положення, які, втім, не знижують наукової та практичної цінності представленої дисертаційної роботи та не відбиваються на загальній позитивній оцінці роботи, зокрема:

1. У параграфі 1.2 роботи автор проводить систематизацію загальних уявлень щодо змісту та структури механізму забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, формулюючи авторське визначення цієї дефініції. Однак у роботі не представлено класичні складові механізму такі як:



інструменти, принципи, методи тощо.

2. При аналізі зарубіжного досвіду (п.1.3 роботи) автор достатньо детально розглядає питання пов'язані з досвідом організації проведення конкурсних процедур у зарубіжних країнах, допуском до державної служби та декларуванням доходів. Проте в тексті відсутній аналіз надання доступу до державної таємниці та механізмів запобігання її витоку.

3. На с. 149 роботи автором висунута досить слушна пропозиція щодо створення міжвідомчого державного Національного Центру поліграфічних досліджень, який повинен виконувати завдання у сфері освіти спеціалістів-поліграфологів, їх перепідготовки і займатися безпосереднім проведенням досліджень в інтересах усіх видів правосуддя та національної, у тому числі кадрової, безпеки. Проте в подальшому в тексті не конкретизовано суб'єкту підвідомчість цієї інституції, ні кола осіб, щодо яких слід проводити поліграфічні дослідження, ні їх періодичності.

4. У п. 3.2 роботи автором представлена тривимірна модель забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління (с. 182), однак в подальшому не конкретизовано які саме методи нівелювання загроз слід використовувати для нейтралізації негативних факторів, які впливають на рівень кадрової безпеки органу публічного управління.

5. У п. 3.3 роботи автором запропоновано використовувати профіль безпеки посади для оцінки загроз, що формуються на кожному робочому місці (посаді), та вразливостей кадрової безпеки. Проте в роботі не визначено щодо яких категорій посад доцільно використовувати таке профілювання не визначено суб'єктів, що займатимуться складанням відповідних профілів безпеки.

### **Загальний висновок**

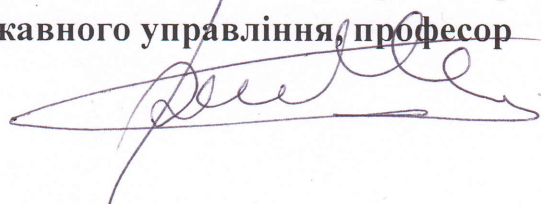
Дисертація Д.В. Ковальського є закінченою, самостійною науково-дослідною роботою, що виконана на достатньо високому теоретичному рівні, розв'язує конкретне науково-прикладне завдання, містить науково-практичні рекомендації для органів публічного управління щодо вдосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління, відрізняється певною оригінальністю як у постановці завдань дослідження, так і

в інтерпретації отриманих результатів. Теоретичні висновки та практичні рекомендації, викладені в дисертації, носять достовірний характер, аргументовані й можуть бути предметом захисту. Висновки за розділами та загальні висновки до роботи мають єдину логіку викладення та змістовно становлять єдине ціле.

На підставі зазначеного вважаю, що дисертаційна робота Д.В. Ковальського «Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні» є закінченою науковою працею та відповідає вимогам положення «Про Порядок присудження наукових ступенів», а її автор – Ковальський Денис Віталійович – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління.

**Офіційний опонент:**

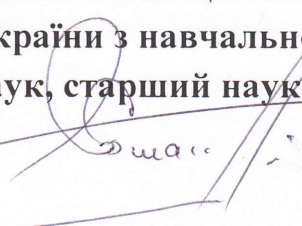
**Заступник начальника навчально-наукового центру  
організації освітнього процесу – начальник науково-методичного відділу  
Національної академії Національної гвардії України  
доктор наук з державного управління, професор  
полковник**



**Сергій БЄЛАЙ**

Підпис полковника С. Бєлая засвідчую

**Перший заступник начальника Національної академії  
Національної гвардії України з навчальної та методичної роботи  
кандидат військових наук, старший науковий співробітник  
полковник**

**Владислав ЄМАНОВ**