МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Анастасії ГАРБАЛИ

Науковий керівник
кандидат наук з державного управління, доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Уляна ГАНУСЯК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
„___” _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис) (ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Львів
2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра *менеджменту*
Освітній ступінь *магістр*
Галузь знань *07 «Управління та адміністрування»*
Спеціальність *073 «Менеджмент»*
Освітньо-професійна програма *«Управління та безпека організації»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
_____
«___»_____202__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
_____Анастасії ГАРБАЛИ_____
(ім'я та прізвище,)

1. Тема роботи Управління безпекою підприємства
керівник роботи Наталія МИХАЛІЦЬКА, кандидат наук з державного управління, доцент
затверджено розпорядженням директора Інституту від «___» _____ 202_ р. №_
2.Строк подання здобувачем освітнього ступеня «магістр» роботи «__» _____202__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукова література, фінансово-господарська діяльність
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)
- розкрити сутність формування безпекової політики установи;
- з'ясувати напрями забезпечення безпеки установи;
- визначити методи управління безпекою установи;
- охарактеризувати діяльність та систему управління Центру надання адміністративних послуг;
- діагностувати стан безпеки Центру надання адміністративних послуг;
- узагальнити інструменти адаптації Центру надання адміністративних послуг до зовнішнього середовища;
- сформувати механізм забезпечення ефективної безпекової політики установи;
- розробити заходи по запобіганню загроз безпеці установи.

5. Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1. Забезпечення безпеки установи як до об'єкта управління. Рис. Вплив воєнного стану на безпеку установи. Рис. 1.3. Види безпеки за сферами забезпечення. Рис. 1.4. Напрями забезпечення безпеки установи. Рис. 1.5. Інструменти оцінки надійності та безпечності співробітників Рис. 2.1 Організаційна структура ЦНАП. Рис. 2.2. Матриця можливостей ЦНАП. Рис.2.3. Матриця загроз ЦНАП. Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ЦНАП. Рис. 3.1 Етапи створення системи кадрової безпеки. Рис. 3.2. Основні види збитків та можливі наслідки від реалізації загроз кадровій безпеці. Рис. 3.3. Оцінки ймовірності реалізації загрози безпеці установи. Рис. 3.4. Матриця оцінки можливості реалізації загрози безпеці ЦНАП. Рис. 3.5. Матриця актуальності загроз безпеці ЦНАП. Рис. 3.6. Заходи щодо покращення безпеки ЦНАП
6. Консультанти розділів роботи.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____202__ р.

АНОТАЦІЯ

ГАРБАЛИ А. Управління безпекою підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні основи управління безпекою установи» розкрито сутність формування безпекової політики установи; з'ясовано напрями забезпечення безпеки установи; визначено методи управління безпекою установи.

У другому розділі «Аналіз стану безпеки Центру надання адміністративних послуг» охарактеризовано діяльність та систему управління установи; проаналізовано стан безпеки установи; узагальнено інструменти адаптації установи до зовнішнього середовища.

У третьому розділі «Удосконалення безпеки установи в умовах воєнного стану» сформовано механізм забезпечення безпекової політики установи; розроблено заходи по запобіганню безпеці установи.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: безпека, воєнний стан, загрози, можливості, кадрова безпека, інформаційна безпека, економічна безпека.

ANNOTATION

GARBALI A. Enterprise security management. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2024.

In the first chapter of the qualification work «Theoretical foundations of the institution's security management» the essence of the formation of the institution's security policy is disclosed; directions for ensuring the security of the institution were clarified; methods of managing the security of the institution are defined.

In the second chapter «Analysis of the state of security of the Center for the provision of administrative services» the activity and management system of the institution is characterized; the state of security of the institution was analyzed; tools for adapting the institution to the external environment are summarized.

In the third section, «Improving the security of the institution in the conditions of martial law», a mechanism for ensuring the security policy of the institution was formed; measures have been developed to prevent the safety of the institution.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Keywords: security, martial law, threats, opportunities, personnel security, information security, economic security.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА……... 7

1.1. Сутність формування безпекової політики……..….. 7

1.2. Напрями забезпечення безпеки……... 11

1.3. Методи управління безпекою установи……. 14

Висновки до першого розділу…… 17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКИ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ……. 18

2.1. Загальна характеристика та система управління установи……. 18

2.2. Аналіз якості надання адміністративних послуг....……. 24

2.3. Аналіз стану безпеки установи…… 36

Висновки до другого розділу…….. 43

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……... 44

3.1. Механізм формування безпекової політики установи.. 44

3.2. Заходи по запобіганню загроз безпеці установи……..... 52

Висновки до третього розділу……. 59

ВИСНОВКИ…… 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….... 63

ДОДАТКИ…… 68

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим завданням у сфері виконання державою функцій та обов'язків перед фізичними та юридичними особами є система надання адміністративних послуг. До недавнього часу, через недоброчесну поведінку окремих державних службовців, ця ділянка діяльності держави характеризувалася значними корупційними ризики та неспроможністю забезпечити рівний доступ до якісних послуг громадянам та підприємствам. Завдяки регуляторній політиці держава впливає на національне господарство, створює умови для розвитку бізнесу, комфорту громадян.

Цінність та ефективність державного управління характеризується рівнем надання адміністративних послуг та прийняттям управлінських рішень щодо адаптивних заходів щодо впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Вкрай важливим є дослідження системи безпеки надання адміністративних послуг, оскільки виявлення та попередження ризиків та загроз сприятиме уникненню непередбачуваних ситуацій у регулятивній сфері держави. Оптимізація системи управління безпекою є питанням актуальним, а тому вивчення цього питання є цілеспрямованим та постійним процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем невизначеностей в управлінні, функціонування та адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища займалися багато вчених як: М. Згуровський, Н. Панкратова, Л. Донець, Я. Жаліло, В. Ліпкан, Г. Пастернак-Таранушенко В. Кунцевич, В. Стрілець, С. Шматков, М. Угрюмов та багатьох інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо управління безпекою установи в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність формування безпекової політики установи;
- з'ясувати напрями забезпечення безпеки установи;
- визначити методи управління безпекою установи;

− охарактеризувати діяльність та систему управління Центру надання адміністративних послуг;

− діагностувати стан безпеки Центру надання адміністративних послуг;

− узагальнити інструменти адаптації ЦНАП до зовнішнього середовища;

− сформувати механізм забезпечення ефективної безпекової політики установи;

− розробити заходи по запобіганню загроз безпеці установи.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації безпекової політики, а *предметом дослідження є* сукупність теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення безпеки Центру надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Теоретичні основи формування та реалізації безпекової політики установи здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; для аналізу стану безпеки Центру надання адміністративних послуг використані конкретний та абстрактний підходи; удосконалення безпекової політики в умовах воєнного стану – логічне мислення, методи вибірки та порівняльного, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, монографії, наукові статті, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні розрахунки автора.

Апробація результатів. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 22 березня 2024 р. *Публікації.* Тези доповіді. Управління безпекою підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 72 сторінках. Робота містить 15 рисунків, 12 таблиць, список літератури 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ УСТАНОВИ

1.1. Сутність формування безпекової політики

В умовах воєнного стану слово «безпека» асоціюється, здебільшого, із виживанням загалом. Велика кількість суб'єктів працює у зміненому режимі праці, а невизначеність та постійна зміна на деяких територіях умов функціонування несуть нові небезпеки та ризики. Тому попри трагічні виклики сьогодення важливо змістити акценти в управлінні безпекою на захист та адаптацію суб'єктів діяльності до функціонування в цих екстремальних умовах [1].

Безпека (англ. safety, security; фр. securite) - багатозначний термін:

1) стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, спільноти, суспільства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз;

2) властивість предметів, явищ, процесів зберігатися за руйнівних впливів. Суб'єктами безпеки є людина, суспільство, держава [2, с. 129]. Держава є основною інституцією, яка створює відповідні умови для функціонування кожного суб'єкта господарювання. На сучасному етапі національного державотворчого процесу в Україні закономірно і планомірно зростає потреба у наданні реального значення загальновизнаним у світі демократичним цінностям та ідеалам. Проте розбудова України як демократичної, соціальної та правової держави буде ефективною та результативною лише за умови належного теоретичного забезпечення відповідних державотворчих і правотворчих процесів та явищ [3, с. 46].

Економіка країни опирається на потужну базу підприємців, здатних успішно добиватися поставлених цілей, проте від ефективної роботи органів державної влади залежить задоволення суспільства наданням адміністративних послуг.

Враховуючи те, що підприємницька діяльність є невід'ємною складовою будь-якої ринкової господарської системи у державі, без якої економіка не здатна існувати, можна зазначити, що особливо в умовах воєнного стану вагомого значення набуває співпраця та взаємна підтримка держави та суб'єктів господарювання [4]. Ведення підприємницької діяльності є запорукою того, що державний бюджет буде наповнюватися, а підприємці зберігатимуть свою платоспроможність [1].

Отже, в умовах повномасштабного вторгнення росії розвиток економіки України залежить від стратегічного напряму підтримки стійкого функціонування усіх сфер діяльності, а питання безпеки є особливо є актуальним, зважаючи на той факт, що ефективне управління безпекою, в тому числі, органів виконавчої влади, безсумнівно створює основу для забезпечення обороноздатності та відновлення економіки країни в цілому.

Загальне поняття безпеки полягає:

- у відсутності неприпустимого ризику, пов'язаного із можливістю заподіяння будь-якої шкоди життю, здоров'ю та майну громадян, навколишньому природному середовищу, а також у реалізації комплексу заходів; у використанні людських і матеріальних ресурсів, які призначені для запобігання такій шкоді; у захищеності населення, об'єктів довкілля, суспільного і державного майна від небезпеки при надзвичайних ситуаціях;

- у безпечній експлуатації обладнання, споруд, механізмів, що усуває можливість створення загроз для життя, здоров'я та інтересів людини, навколишнього середовища та об'єктів господарювання [5].

Отже, безпека підприємства – формується як складна система, в складі якої виділяються дві основні підсистеми: загрози безпеки діяльності та захисту від них. Загрози спрямовані проти інтересів суб'єкта, і високий рівень захищеності одного інтересу при низькому рівні іншого не забезпечує необхідний рівень безпеки в цілому. У більшості випадків безпека розглядається як захист від небезпеки. Однак число джерел небезпек постійно зростає, вони якісно змінюються, тому одна тільки блокування загроз у принципі завжди вразлива.

Кардинальне вирішення проблем слід шукати в комплексі, що включає не тільки запобігання загроз, а й у підході до забезпечення безпеки як до об’єкта управління [6] (рис. 1.1).



Рис.1.1. Забезпечення безпеки установи як до об’єкта управління [6]

Забезпечення безпеки з точки зору управління, є цілеспрямованою спільною діяльністю, як самих суб’єктів господарювання, так і органів виконавчої та муніципальної влади [6].

Безпека підприємства – поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня безпека підприємства – це система заходів спрямована на виявлення та усунення загроз бізнесу, які пов’язані з діяльністю підприємства з іншими суб’єктами (фізичними особами, організаціями) та органами виконавчої влади, а також захист від інших зовнішніх негативних факторів [6].

Основи безпеки установи в умовах воєнного стану характеризується термінами: воєнний стан, безпека та адаптивність до зовнішнього середовища. В Законі України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» визначено, що воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам

місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [7].

Отже, суб'єкти господарювання повинні дотримуватися визначених вимог та діяти у регламентованому режимі, які сформовано нормативно-правовими документами під час воєнного стану в державі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вплив воєнного стану на безпеку установи [1, 7]

Отже, система забезпечення безпеки передбачає сукупність чинників, які включають комплекс заходів адміністративно-організаційного, інформаційно-технічного, кадрово-силового характеру для своєчасного виявлення ризиків та загроз, прийняття антикризових заходів щодо ліквідацію та попередження наслідків впливу загроз інтересам підприємства.

1.2. Напрями забезпечення безпеки

Саме в умовах воєнного стану одним із найбільш пріоритетних завдань діяльності установи стає забезпечення безпеки. Наявність безпеки дозволяє суспільству зберігати та примножувати свої базові цінності, є необхідною передумовою прогресивного суспільного розвитку. Безпека є умовою збереження та накопичення таких цінностей, як-от добробут, сталий розвиток, мир тощо [9]. Види безпеки за сферами забезпечення рис. 1.3.

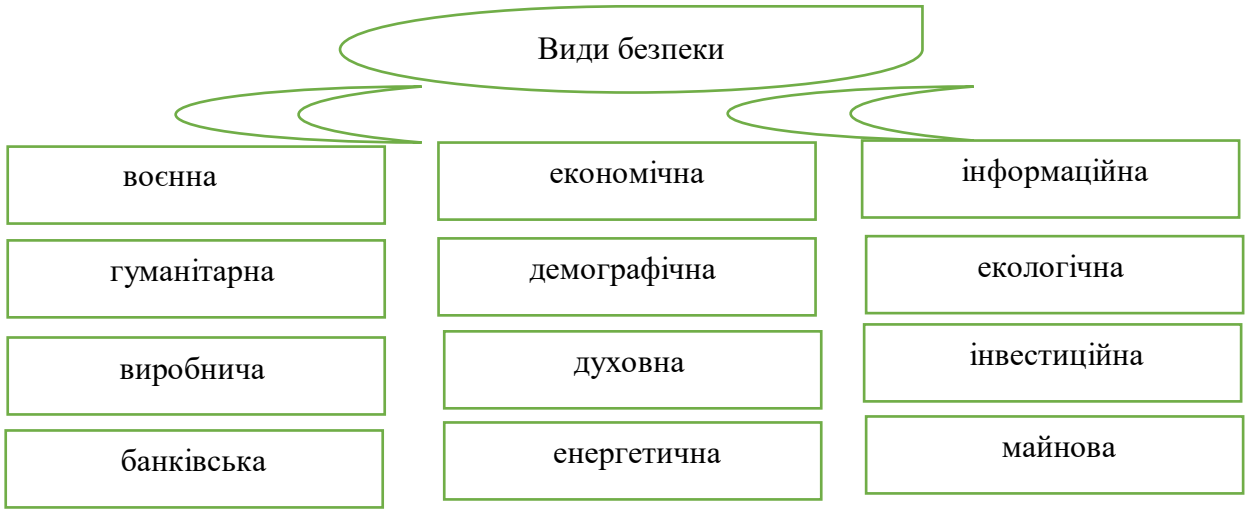


Рис. 1.3. Види безпеки за сферами забезпечення [9]

Нормативно-правові основи визначають основні засади організації управління установою, обігу фінансових ресурсів, а також права та обов’язки як самого суб’єкта господарювання, так і всіх його контрагентів. Також внутрішніми положеннями встановлюються особливості ведення діяльності, які і визначають важливі напрями управління її безпекою, а саме адміністративний

контроль, економіко-фінансові, інформаційні, кадрові умови функціонування, можливість отримання державної підтримки тощо.

Джерелами негативних впливів на безпеку установи можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного установи, наукові відкриття та технологічні розробки, форс мажорні обставини тощо). Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного установи, або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи установи в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів) [9].

Безпека установи передбачає ідентифікацію чинників, ситуаційний аналіз загроз, набір альтернативних варіантів вирішення проблеми, прийняття управлінських рішень та реалізацію системи протидіючих і превентивних заходів (рис. 1.4).

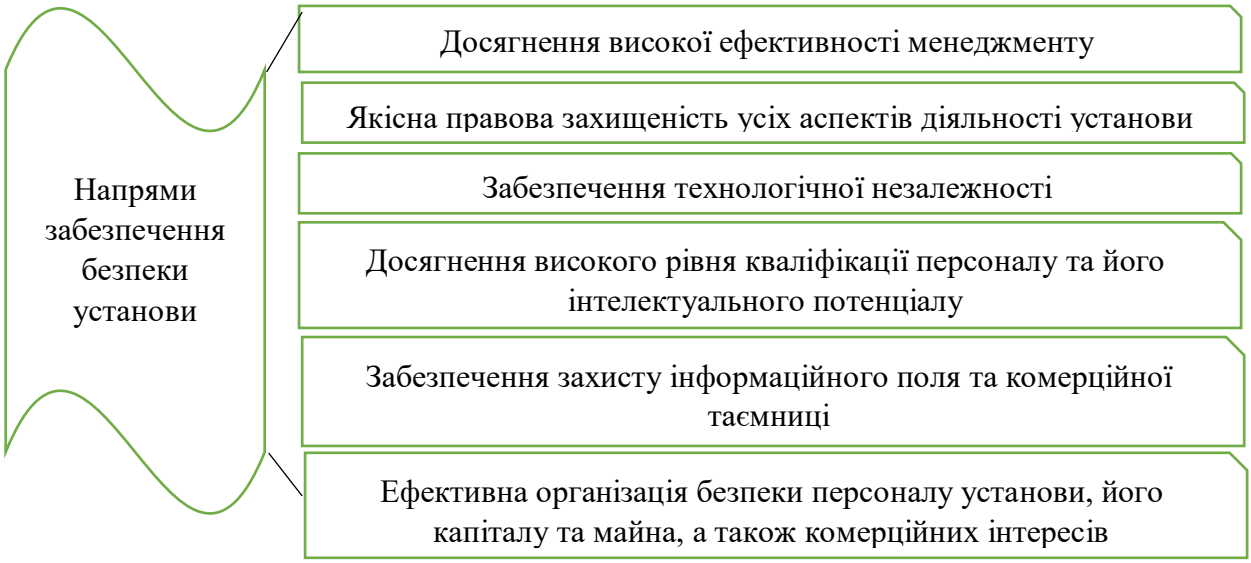


Рис. 1.4. Напрями забезпечення безпеки установи [10]

Головна мета безпеки установи полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер, і високий потенціал розвитку в майбутньому [10]. Напрями забезпечення безпеки установи передбачають комплекс заходів, які сприяють ефективному функціонуванню, високій продуктивності праці, економічному використанню ресурсів, забезпеченню захисту інформації та персоналу, стимулювання нарощення потенціалу та його стійкого та незалежного розвитку.

Серед складових безпеки установи пріоритетне значення належить кадровій та інформаційній безпеці. Кадрова безпека підприємства – це стан захищеності інтересів підприємства з розвитку ефективності діяльності, адаптації змінам і підвищення стійкості функціонування пов'язаний із забезпеченням якості персоналу [11, с. 141]. Завдяки кадровій безпеці здійснюється правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [12].

Кадрові ризики установи мають внутрішнє та зовнішнє походження. Екзогенними чинниками стосовно персоналу, які завдають шкоду установі є переманювання кращих працівників на іншу роботу. В сучасних умовах, коли багато фахівців виїхали за кордон виникає кадровий голод спеціалістів. З метою поповнення кадрів роботодавці, зазвичай, пропонують кращі умови праці, вищу винагороду за виконану роботу та різноманітні матеріальні та моральні мотиваційні заходи.

Робота державних службовців передбачає роботу з конфіденційною інформацією, а тому поряд з плинністю кадрів шляхом переманювання виникає загроза розголошення конфіденційної інформації співробітниками установи та підриву репутаційного іміджу державних установ. З метою запобіганню кадровій та інформаційній безпеці необхідно мінімізувати доступ працівників до службової інформації, яку можна продати або розголошувати у власних цілях, здійснювати постійний контроль за дотриманням інформаційної тиші,

збереженням системи захисту інформації, рівнем задоволення працею та особистих потреб працівника.

Внутрішніми кадровими ризиками, які можуть завдати шкоду установі є неефективний менеджмент та низькі критерії добору персоналу, невідповідність кваліфікації працівника відповідно до посадової інструкції та несумлінне виконання персоналом функціональних обов'язків, низька система мотивації та стимулювання праці, неефективна система комунікацій та низька організаційна культура.

1.3. Методи управління безпекою установи

Досліджуючи безпеку установи потрібно першочергово звернути увагу на діяльність персоналу. Важливо оцінити кожного працівника з позиції його залученості та благонадійності. Для цього можна скористатися методикою управління безпекою від протиправних дій співробітників від компанії Midot. Цей метод оцінки передбачає проведення діагностики співробітника на всіх етапах перебування в установі: від прийняття на роботу до виконання функціональних обов'язків, делегованих завдань та ініціатив з боку персоналу. Інструменти оцінки надійності та безпечності співробітників [13] (рис. 1.5).

Методи управління безпекою установи виходячи з оцінки надійності, залученості та безпечності персоналу передбачають наявність унікальної кадрової безпеки з врахуванням спеціалізації. Задіяні інструменти забезпечують взаємодію кадрової безпеки з інформаційною, фінансовою, правовою політикою установи. Процес безпеки установи передбачає комплексний підхід поєднання усіх структурних підрозділів та контроль за діяльністю персоналу.

В сучасних умовах людиноцентризм – це нова роль людини, котра сьогодні переважає як масштаби класичного антропоцентризму, гуманізму, моралізму, так і філософської антропології і персоналізму, оскільки виходить за їх межі [14]. Конкурентоспроможність установи характеризується людським капіталом, який

наділений якісними характеристиками та спроможний забезпечити інтелектуальну складову безпеки.



Рис. 1.5. Інструменти оцінки надійності та безпечності співробітників [13]

Концепція безпеки підприємства – являє собою офіційно затверджений документ, в якому відображена система поглядів, вимог та умов щодо організації заходів забезпечення безпеки персоналу і власності установ [6]. Варто наголосити, що управлінські рішення під час дії воєнного стану приймаються в умовах найбільшої невизначеності, високого ризику та спрямовуються на мінімізацію зовнішніх загроз безпеці організації.

Адаптація установи до негативного впливу зовнішнього середовища припускає внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні. У цьому випадку визначення характеру всіх змін, внесених у діяльність підприємства, їхня локалізація, взаємозв'язок і, головне, організація контролю за внесенням змін перетворюються в громіздку і трудомістку роботу [1].

З метою управління безпекою установи необхідно здійснювати адаптивні методи, серед яких можна виділити:

– соціальну адаптацію, яка здатна при формуванні та прийнятті управлінських рішень враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища соціуму;

– інноваційну адаптацію: здатну використання досягнення у сфері новітніх технологій, сучасних методів управління, підготовки конкурентоспроможних кадрів;

– адміністративну адаптацію, яка характеризується відповідністю потребам процесу та методам управління, рівнем делегування повноважень та відповідальності, автономністю прийняття управлінських рішень в межах підрозділів;

- адаптаційну модель виживання, яка характеризується пошуком шляхів зменшення адміністративних витрат за умови збереження якості надання адміністративних послуг, збереження інтелектуального потенціалу, підвищення соціальної відповідальності.

Висновки до першого розділу

В умовах воєнного стану одним із найбільш пріоритетних завдань діяльності установи стає забезпечення безпеки. Безпека – це стан спокою, володіння ситуацією, відсутність потенційної небезпеки, а також наявність органів влади та організацій, які здатні забезпечити фінансово-економічні, політико-нормативні, матеріально-технічні умови функціонування суспільства.

Нормативно-правові основи безпеки визначають права та обов'язки суб'єктів господарювання усіх форм власності, основні засади організації діяльності та напрями управління безпекою, можливість отримання державної підтримки та широкий спектр адміністративних послуг, правил адміністративного та фінансового контролю.

Управління безпекою установи передбачає збалансований і безупинний розвиток, ефективне використання персоналу та його адаптація до умов зовнішнього середовища, захищеність інформаційного, матеріально-технічного, кадрового потенціалу від ризиків та загроз, забезпечення прогресу в умовах дестабілізуючих чинників.

Об'єктами безпеки є держава, суспільство, регіони, установи і громадяни. Рівень безпеки установи залежить від того, наскільки ефективно менеджери усіх рівнів спроможні прийняти та реалізувати управлінське рішення, нівелювати можливі загрози, ліквідувати наслідки негативного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Адаптація в ході управління безпекою здійснюється шляхом аналізу прийнятих управлінських рішень стосовно невизначеності загроз та небажаних ситуацій, ідентифікації потенційних ризиків та усвідомлення наслідків, встановлення причин виникнення небезпек та розробка заходів для нейтралізації загрози.

Результативність управління безпекою визначається випереджувальними заходами необхідними для адекватної реакції установи з метою подолання наслідків впливу небезпеки та використання прогнозованих можливостей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКИ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика та система управління установи

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) в Україні - це установи, у яких різні групи осіб можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у комфортних умовах. Створюються місцевими радами та місцевими державними адміністраціями і обслуговують фізичних та юридичних осіб. Можуть мати територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні офіси для легшої доступності [15].

Згідно Закону України «Про адміністративні послуги» [15] створення ЦНАП почалися у 2013 році. Метою створення цієї установи є:

- підвищення доступності та якості державних послуг юридичним та фізичним особам;
- прозорості та підзвітної системи врядування;
- зростання кількості робочих місць.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало програму модернізації ЦНАПів та утворення «Центрів Дія». Такі центри надають послуги не тільки офлайн, а також безоплатну правову допомогу, консультації онлайн-послуг та бізнесу.

До переліку послуг, які можуть надаватися через ЦНАП включено великий перелік послуг, серед яких:

- оформлення паспорту та документу для виїзду за кордон;
- видача різноманітних посвідчень, витягів, дозволів та довідок, зокрема архівних;
- реєстрація місця проживання, суб'єктів-господарювання і юридичних осіб;
- вирішення питань щодо нерухомого майна та землеустрою: озеленення, операції із землею, будівництво, введення в експлуатацію тощо;

- розміщення та регулювання зовнішньої реклами, роботи закладів торгівлі;

- екологічні дозволи та з підвищеної небезпечності;

- санітарно-епідеміологічні експертизи;

- матеріальна допомога та інші [15].

Зі зміною чинного законодавства перелік послуг ЦНАП постійно зростає. ЦНАПи мають вебплатформи, за допомогою яких можна подати онлайн подання та відстежувати розгляд своїх запитів. Законом України «Про адміністративні послуги» регулюється графік роботи ЦНАП, особливістю якого є те, що не менше одного дня на тиждень ЦНАПи мають працювати до 20 год, в суботу не менше 6 год, а загалом, впродовж тижня, працюють не менше 42 годин.

Діяльність ЦНАП повинна базуватись на наступних принципах:

- принцип орієнтації на одержувачів адміністративних послуг – формування ефективної системи взаємодії працівників Центру із одержувачами;

- принцип поінформованості одержувачів адміністративних послуг – забезпечення функціонування постійно діючої системи інформаційного забезпечення одержувачів;

- принцип зацікавленості виконавця в якісному і своєчасному наданні відповідної адміністративної послуги;

- принцип найменшої дії – максимальне спрощення технології надання адміністративних послуг (забезпечення мінімально можливих втрат трудових, матеріальних, часових ресурсів тощо);

- забезпечення гнучкості в наданні адміністративних послуг з врахуванням специфічних особливостей і потреб їх одержувачів;

- встановлення зворотного зв’язку із одержувачами адміністративних послуг [15].

Основними функціями ЦНАП є:

- надання суб’єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг, прийом вхідних пакетів документів, їх обробка та видача результату послуги;

- забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернень у строки, встановлені законом;

- організація передачі документів із ЦНАП до виконавчих органів, що беруть участь в наданні відповідних адміністративних послуг, а також передачі вихідних документів до ЦНАП;

- організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання;

- здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень;

-залучення представників органів виконавчої влади для вирішення спірних питань, що виникають в процесі надання адміністративних послуг [15].

Організаційна структура ЦНАП показана на рис. 2.1.

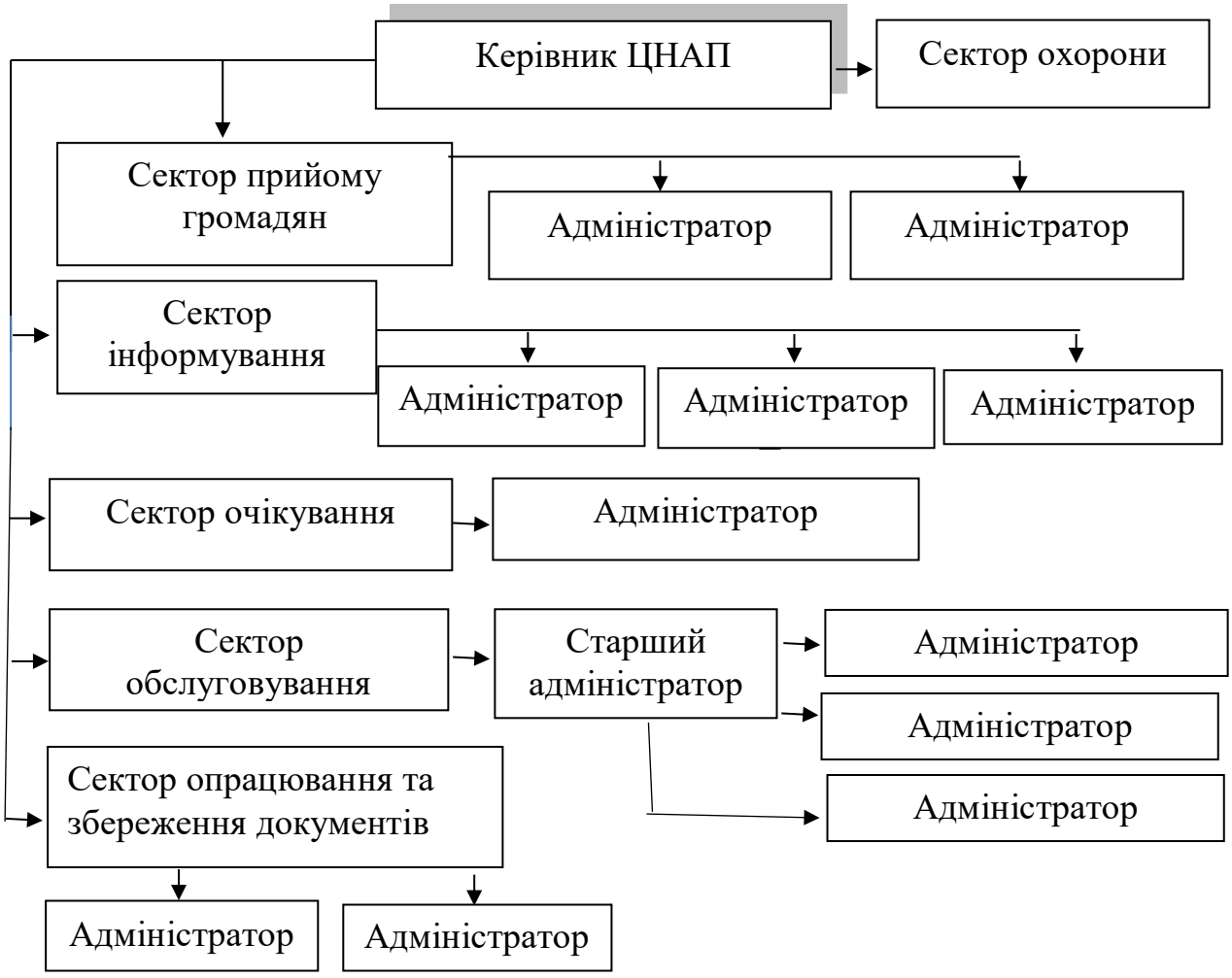


Рис. 2.1. Організаційна структура ЦНАП

Джерело: побудовано автором на основі Положення про ЦНАП

Принцип розташування ЦНАП відповідає Примірним положенням та Примірному регламенту передбаченого Законом «Про адміністративні послуги», тобто облаштована у вигляді «відкритого простору», складається з відкритої та закритої зони.

Відкрита частина ЦНАП включає сектори:

- прийому та очікування фізичних та юридичних осіб;
- інформування та обслуговування.

До цієї частини ЦНАП безперешкодно приходять усі суб'єкти, які звертаються за адміністративними послугами.

У закритій зоні здійснюється опрацювання, накопичення та зберігання інформації та документів і вхід до цієї частини ЦНАПу суворо заборонено.

Щодо сектору прийому, то він облаштований у вхідній частини приміщення. Адміністратори, які відповідають за цю ділянку роботи здійснюється загальну організацію поведінки фізичних та юридичних осіб, , загальне консультування та інформування з питань роботи ЦНАПу.

У секторі інформування працюють адміністратори, які надають вичерпну інформацію, необхідну для одержання адміністративних послуг. Крім цього, у цій частині приміщення громадяни та суб'єкти господарювання можуть ознайомитися з порядком та умовами надання адміністративних послуг за допомогою інформаційних стендів, які містять актуальну інформацію. У секторі інформування є столи, стільці, необхідні бланки заяв, канцелярські прилади, зразки для заповнення громадянами необхідних запитів адміністративних послуг.

У секторі очікування адміністратор ЦНАПу організовує розміщення суб'єктів у просторому приміщенні та надає допомогу в оформленні документів. Ця частина приміщення обладнана в достатній кількості стільцями та столами для фізичних та юридичних осіб.

Робота адміністраторів ЦНАПу у секторі обслуговування скерована на забезпечення прийому громадян у зручних та комфортних умов з метою надання адміністративних послуг.

Для якісного обслуговування фізичних та юридичних осіб робочі місця адміністраторів розподілені:

- адміністратори по прийому звернень;
- адміністратори з видачі документів.

Для створення комфорту для працівників ЦНАПу облаштовано окремі кабінети «бек-офісу». Усі робочі місця забезпечені необхідною технікою та канцелярським приладдям.

Для збереження майна ЦНАП працює сектор систему охорони. Працівники системи охорони слідкують за порядком, режимом роботи, безпекою установи.

Виходячи з можливостей ЦНАПу затверджено перелік адміністративних послуг, який близько 120 позицій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік адміністративних послуг ЦНАП

за IV квартал 2022 року та IV квартал 2023 року [17]

Місяць	Загальна кількість наданих послуг	Кількість наданих послуг міської ради	З них послуг у сфері державної реєстрації	Кількість наданих послуг Державної міграційної служби	Кількість наданих послуг Держгеокадастру	Кількість наданих послуг Головного територіального управління юстиції	Кількість наданих послуг РДА
за IV квартал 2022 року							
жовтень	2473	1861	194	169	118	19	112
листопад	3393	1911	1209	119	122	14	18
грудень	3207	1709	1118	123	131	111	15
IV квартал 2023 року							
січень	3297	1798	1201	119	153	13	13
лютий	2342	1885	193	111	119	16	18
березень	1502	1708	1124	116	125	17	12

Наданий Перелік адміністративних послуг затверджено розпорядженням Кабінетом Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» №523-р від 16 травня 2014 року [18]. В цьому переліку передбачено адміністративні послуги органів виконавчої влади.

Середній час очікування відвідувачів у черзі на обслуговування становить 15-20 хвилин, проте можна спостерігати сезонне збільшення активності фізичних та юридичних осіб, наприклад, під час оформлення субсидій, зняття з реєстрації молодих осіб, які вступили на навчання. Завдяки організації роботи працівників ЦНАП максимальний час очікування суб'єктів звернень на обслуговування становить близько 35 хвилин.

Особливістю надання адміністративних послуг ЦНАП є те, що усі процеси, відбуваються в межах виконавчого органу без участі суб'єктам звернення. Виконавчі органи забезпечують розгляд звернень фізичних та юридичних осіб, здійснюють підготовку документів та передають до ЦНАПу. У разі потреби споживачами комплексної адміністративної послуги, то без участі фізичної та юридичної особи здійснюється послідовний розгляд та погодження документів виконавчими органами на проміжних стадіях.

Отже, створення ЦНАПу для одержувачів адміністративних послуг забезпечує:

- максимальне отримання адміністративних послуг в одному місці;

- відкритість, зрозумілість та прозорість надання послуг без бюрократичних перешкод;

- можливість отримання бажаного результату завдяки спрощеній процедурі оформлення;

- економію часу для відвідування органів виконавчих влади, на які покладені обов'язки підготовки, оформлення, реєстрацію та погодження у керівника за напрямками діяльності;

- зручний графік роботи ЦНАП для одержання адміністративних послуг.

Для органів виконавчих ради, створення ЦНАП надає такі переваги:

- створення єдиного інформаційного простору збору, нагромадження, аналізу інформації різного спрямування;

- впорядкування організаційної структури органів виконавчої влади з метою уникнення дублювання операцій з документами;

- економія часу та зменшення зусиль для реєстрації, підготовки та погодження вхідних та вихідних документів;

- упорядкування інформації, прискорення пошуку необхідних документів та виключення втрати архівних справ;

- покращення стану трудової та виконавської дисципліни;

- зростання продуктивності праці працівників, зменшення кількості однотипних операцій, підвищенні якості обслуговування суб'єктів звернення щодо надання адміністративних послуг

2.2. Аналіз якості надання адміністративних послуг

Ефективність діяльності ЦНАП характеризується надходженням плати за надання адміністративних послуг до бюджетів усіх рівня. Аналіз наданих послуг та надходжень до Державного та міського бюджетів за IV квартал 2022 року та IV квартал 2023 року наведено в таблиці 2.2.

За даними таблиці видно, що за IV квартал 2022 року надійшло коштів за надані адміністративні послуги на суму 966 тис. грн. За аналогічний період 2023 року сума надходжень складає 1168 тис. грн. Отже, спостерігаємо тенденцію до зростання, в результаті більше надійшло платежів на надані адміністративні послуги на суму 202 тис. грн, або на 21%.

Якщо розглядати структуру наданих адміністративних послуг та надходжень до бюджетів усіх рівнів, можна сказати, що за всіма кодами бюджетної класифікації спостерігаємо пожвавлення у потребах надання адміністративних послуг і, зокрема, надходжень за надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.2

Аналіз наданих послуг та надходжень до Державного та міського бюджетів за IV квартал 2022 року та IV квартал 2023 року (тис. грн) [17]

Код бюджетної класифікації	IV квартал 2022 року				IV квартал 2023 року				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	жовтень	листопад	грудень	Разом	січень	лютий	березень	Разом		
Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень	119	114	101	334	113	116	121	350	16	5
Державне мито, пов’язане з видачою та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України	69	44	53	166	91	65	82	238	72	43
Плата за надання інших адміністративних послуг	106	165	234	466	214	216	230	580	114	24
Всього	294	323	287	966	418	397	353	1168	202	21

З таблиці 2.2. видно, що у IV кварталі 2022 року стягнено на користь держави адміністративного збору за державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень на суму 350 тис. грн., що на 5% більше у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року.

Надходження державного мита, яке пов’язане з видачою та оформленням закордонних паспортів (посвідок) та паспортів громадян України у IV кварталі

2023 року становить 238 тис. грн., що у порівнянні з минулорічним періодом зросло на 72 тис. грн або на 43%.

За IV квартал 2022 року одержано до бюджетів усіх рівнів плати за надання інших адміністративних послуг на суму 466 тис. грн, а за IV квартал 2023 року 580 тис. грн, отже на 24% більше. Проведений аналіз свідчить, що діяльність ЦНАП є ефективною та затребуваною суспільством.

Якість обслуговування є важливою умовою підвищення результативності. Вона вимірюється сукупністю умов, які забезпечують споживачеві адміністративних послуг максимальні вигоди при мінімальних витратах часу. Проведемо аналіз якості обслуговування фізичних та юридичних осіб працівниками ЦНАП за допомогою методу аналізу ключових інцидентів (або точок стикання).

На першому етапі визначимо перелік показників, які найбільше характеризують якість обслуговування ЦНАП:

1. Екстер'єр та інтер'єр установи.
2. Якість зустрічі споживачів адміністративних послуг.
3. Рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту.
4. Тривалість надання адміністративних послуг.
5. Якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг.
6. Створення позитивного іміджу установи.

На другому етапі проведемо ранжування значущості вибраних показників якості обслуговування за допомогою опитування споживачів адміністративних послуг.

На третьому етапі проведемо кількісну оцінку якості надання адміністративних послуг за кожним показником за бальною системою шляхом опитування споживачів адміністративних послуг.

На четвертому етапі проведемо розрахунок середньої оцінки задоволеності споживачів якістю обслуговування та надання за кожним вибраним показником.

На наступному етапі розраховуємо середні значення індексів задоволеності споживачів якістю наданих адміністративних послуг по кожному показнику.

Шостий етап передбачає підбиття підсумків та розроблення заходів щодо удосконалення якості обслуговування та надання адміністративних послуг споживачам.

В процесі аналізу якості обслуговування та надання адміністративних послуг було опитано 50 відвідувачів ЦНАПу, які використовуючи кількісну бальну шкалу оцінювали якість обслуговування та надання адміністративних послуг по кожному вибраному показнику (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Шкала опитування споживачів якістю надання адміністративних послуг [19]

Оцінка якості обслуговування та надання адміністративних послуг		
Кількісна оцінка, бали	Якісна оцінка	Індексна оцінка
1	Критично	0
2	Незадовільно	25
3	Задовільно	50
4	Добре	75
5	Відмінно	100

Результати опитування щодо якості обслуговування та надання адміністративних послуг за вибраними показниками за методом аналізу ключових інцидентів (або точок стикання) наведено в таблиці 2.4. Додаток А.

За даними таблиці видно, що найбільша значимість для споживачів адміністративних послуг має якість виданих документів. Цей показник в структурі вибраних критерії якості обслуговування та надання адміністративних послуг становить 28%. Важливою умовою щодо задоволення якістю обслуговування є надання працівниками ЦНАП кваліфікованого інформаційного контенту та тривалість обслуговування, про що свідчать показники вагомості у

структурі вибраних критерії якості обслуговування та надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.4

Результати опитування щодо якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП

Показники якості обслуговування та надання адміністративних послуг	Вагомість		Кількісна оцінка якості				Всього опитано	Середня оцінка
	Бали	%	5	4	3	2		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Екстер'єр та інтер'єр установи	2	8	19	21	8	0	50	4,1
2. Якість зустрічі споживачів адміністративних послуг	3	12	7	31	7	5	50	3,6
3. Рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту	5	20	16	20	11	3	50	4,0
4. Тривалість надання адміністративних послуг	5	20	-	27	10	13	50	3,3
5. Якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг	7	28	26	19	5	0	50	4,4
6. Створення позитивного іміджу установи	3	12	25	19	6	0	50	4,3
Разом	25	100	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників

Значення цих показників дорівнює по 20%. Зустріч та створення позитивного іміджу має посередній вплив на споживача адміністративних послуг та у вагомості якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП становить по 12%, а екстер'єр та інтер'єр установи, на думку опитаних осіб, немає вагомий вплив на якість обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП та становить лише 8%.

Проаналізує якість обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП за середньою оцінкою задоволеності споживачів по кожному вибраному показнику. З таблиці 2.4 бачимо, що найбільша задоволеність споживачів за середньою оцінкою спостерігається за критерієм «якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг» - 4,4. Серед вагомих показників задоволення якістю обслуговування та надання послуг належить «створення позитивного іміджу установи» - 4,3, «екстер'єр та інтер'єр установи» та «рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту» - 4,0. Проблемними питаннями щодо якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП є «зустріч суб'єктів звернень» з середньою оцінкою 3,6 та «тривалість надання адміністративних послуг» з наданою середньою оцінкою 3,3.

Рівень задоволеності споживачів якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП можна проаналізувати завдяки індексу задоволеності споживачів по кожному з вибраних показників. За даними таблиці 2.3 та 2.4 проведемо розрахунок середнього індексу (табл. 2.5).

За даними таблиці 2.5 видно, що як і при оцінці якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП за середньою оцінкою задоволеності споживачів найважливішим є «якість виданих документів», середня оцінка індексу становить 83%. Довіра до держави проявляється за рахунок підтримки та ефективності наданих адміністративних послуг, тому «створення позитивного іміджу установи» характеризує ставлення органів виконавчої влади до суспільства. Серед опитаних споживачів якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП цей показник становить 81,5%.

Таблиця 2.5

Розрахунок індексу задоволеності споживачів

Показники якості обслуговування та надання адміністративних послуг	Індексна оцінка якості				Всього опитано	Середня оцінка індексу, %
	100	75	50	25		
1	2	3	4	5	6	7
1. Екстер'єр та інтер'єр установи	19	21	8	0	50	73,5
2. Якість зустрічі споживачів адміністративних послуг	7	31	7	5	50	70
3. Рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту	16	20	11	3	50	74,5
4. Тривалість надання адміністративних послуг	0	27	10	13	50	57
5. Якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг	26	19	5	0	50	83
6. Створення позитивного іміджу установи	25	19	6	0	50	81,5

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників

Звертають увагу суб'єкти звернення і на «рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту», середня оцінка індексу задоволення становить 74,5%. Важливо наголосити, що споживачі якості обслуговування та надання адміністративних послуг готові зачекати задля отримання кваліфікованої інформації та якісних документів, а тому «тривалість надання адміністративних послуг» має велику вагомість, проте фактичний середній індекс задоволення дорівнює 57%.

Хоча в структурі вагомості показників якості обслуговування та надання адміністративних послуг «екстер'єр та інтер'єр установи» має найменше значення, проте споживачі задоволені зовнішнім виглядом будівлі та оформленням та оснащенням установи на 73,5%. Схожа ситуація з показником

«якості зустрічі споживачів адміністративних послуг», при невеликій значущості, рівень задоволеності споживачів становить 70%.

Проведені дослідження якості обслуговування споживачів вказують на те, що резервом підвищення якості обслуговування та надання адміністративних послуг у ЦНАП є скорочення тривалості надання адміністративних послуг.

Для аналізу якості обслуговування та надання адміністративних послуг проведемо SWOT-аналіз, за допомогою якого можна встановити взаємозв'язок між сильними й слабкими сторонами установи та зовнішніми можливостями й загрозами.

На першому етапі SWOT-аналізу аналізуємо зовнішнє середовище та ідентифікуємо ризики та загрози, а також зовнішні можливості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Можливості та загрози зовнішнього середовища ЦНАП

Можливості			Загрози		
Чинники	Ймовірність	Вплив можливостей	Чинники	Ймовірність	Вплив загроз
1.Удосконалення правової бази щодо роботи ЦНАП	5	5	1.Політична нестабільність	7	8
2.Підвищення кількості суб'єктів звернень	6	8	2.Погіршення економічної ситуація	5	4
3.Субсидіювання у розвиток ЦНАП	3	4	3.Зміна законодавчих актів	6	6
4.Міжнародна фінансова допомога	5	5	4.Зниження доходів громадян	4	3
5.Покращення політичної ситуації	2	7	5.Підвищення рівня корупції в країні	4	3
6.Налагодження партнерських відносин з іншими структурами	8	8	6.Несвоєчасне виконання та видача документів від інших структур	1	6
			7.Відсутність коштів на субсидіювання ЦНАП	5	4

Джерело: розраховано на підставі дослідження ЦНАП

На другому етапі SWOT-аналізу проаналізуємо внутрішнє середовища, визначимо сильні та слабкі сторони установи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка сильних та слабких сторін ЦНАП

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
1	2	3	4
Висококваліфікований персонал	40	Не чіткий розподіл функціональних обов'язків	30
Зручне місцезнаходження	10	Недостатнє державне фінансування на розвиток	40
Орієнтація на суб'єкта звернень	20	Завищена тривалість надання адміністративних послуг	15
Велика кількість запропонованих адміністративних послуг	25	Неоптимальна структура управління	20
Оснащення та діджіталізація робочих процесів	20		
Налагодження тісних комунікаційних зв'язків з іншими структурами	30		
Разом	145	Разом	105

Джерело: розраховано на підставі результатів аналізу внутрішнього середовища

На третьому етапі SWOT-аналізу визначаємо зважений бал зовнішніх можливостей і на цій основі будуємо матрицю можливостей (рис. 2.3).

Розглянувши матрицю можливостей ЦНАП, можна зробити такий висновок:

- удосконалення правової бази щодо роботи ЦНАП має помірний вплив та середню ймовірність реалізації, тому цей чинник варто врахувати при в процесі розвитку ЦНАП;

- чинники підвищення кількості суб'єктів звернень потрапили в поле з середньою ймовірністю реалізації та високим впливом. Варто прийняти заходи щодо можливостей реалізації цього чинника;

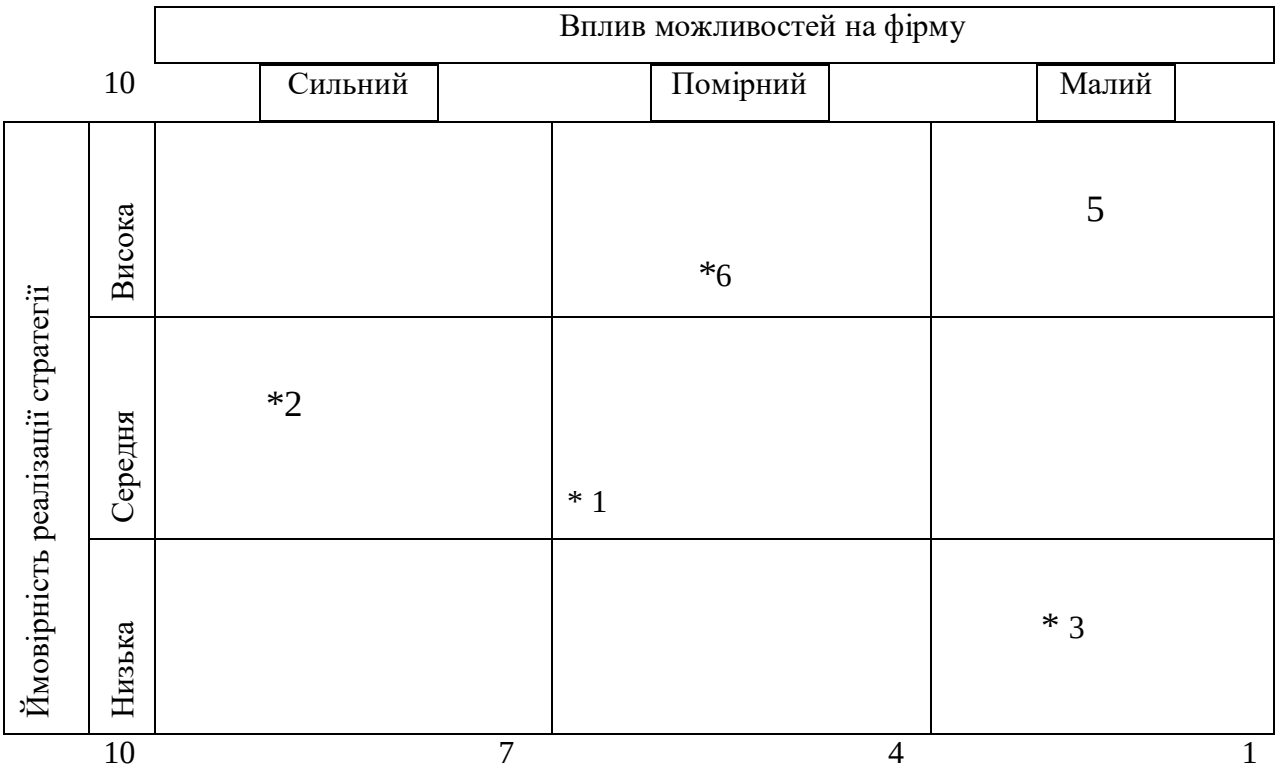


Рис. 2.2. Матриця можливостей ЦНАП

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.6.

- чинник субсидіювання у розвиток має невелику ймовірність реалізувати, а тому мало впливає на розвиток. Цей чинник можна стати дієвим, коли покращиться політична ситуація в країні;

- чинник міжнародна фінансова допомога має середню ймовірність реалізації та завдає помірного впливу на установу. Завдяки цій можливості можна реалізувати заходи щодо вдосконалення організації роботи ЦНАП;

- чинник налагодження партнерських відносин з іншими структурами має високу ймовірність реалізації та сильно впливає на ефективність надання адміністративних послуг. Зміцнення партнерських відносин з іншими органами виконавчої влади сприяє виконанню адміністративних функцій держави.

Завдяки використаним можливостям ЦНАП зможе підвищити свою ефективність, результативність, задовільнити потреби громадян у наданні якісних адміністративних послуг.

На цьому етапі визначаємо зважений бал зовнішніх загроз та будуємо матрицю загроз (рис. 2.3).

		Вплив загроз на фірму		
	10	Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Ймовірність загрози	Висока	*1		
	Середня		*2 * 7	
	Низька		**4 *6	* 3
		10	7 4	1

Рис. 2.3. Матриця загроз ЦНАП

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.6.

Розглянувши матрицю загроз можна зробити такі висновки:

- чинник політична нестабільність потрапила у поле з високою ймовірністю реалізації та руйнівним впливом, а тому ця загроза є вагомою та потребує стратегічних заходів адаптації;

- такі чинника, як погіршення економічної ситуація та відсутність коштів на субсидіювання ЦНАП знаходяться в квадранті середньої ймовірності реалізації загрози та тяжкого рівня впливу, а тому ці чинники треба аналізувати та враховувати при плануванні роботи;

- чинники зниження доходів громадян та несвоєчасне виконання та видача документів від інших структур потрапили в квадрант з низькою ймовірністю реалізації та тяжким впливом загроз на розвиток ЦНАП;

- вплив чинника зміни законодавчих актів потрапили в квадрант з низькою ймовірністю реалізації та легким впливом загроз на розвиток ЦНАП.

Наступний етап SWOT-аналізу - це формування матриці, яка визначає стратегію розвитку ЦНАП на підставі сильних сторін та зовнішніх можливостей (рис. 2.4).

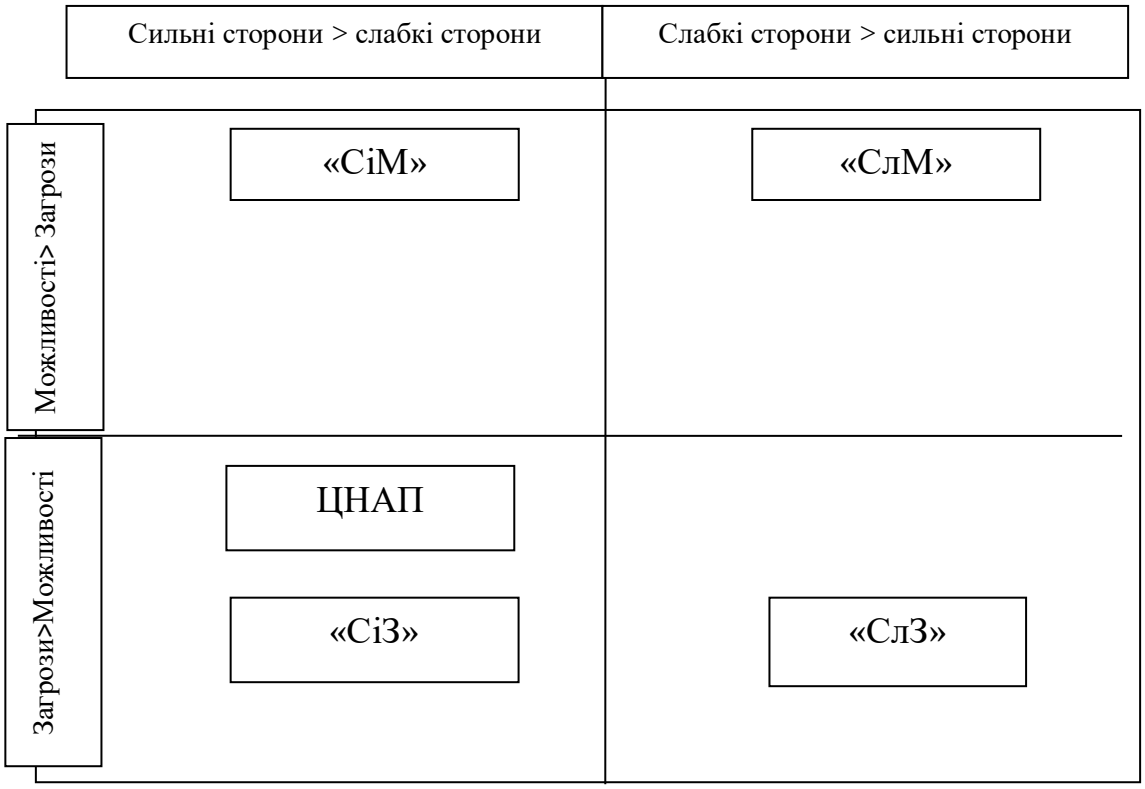


Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ЦНАП

Джерело: розраховано на підставі рис. 2.2 та рис. 2.3

Отже, на підставі матриці SWOT-аналізу ЦНАП рекомендовано обрати для розвитку стратегію «Сила і загрози». За допомогою цієї стратегії необхідно мобілізувати сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз. Міцність установи вимірюється його слабкими місцями, а тому важливою умовою стійкого розвитку та підвищення якості надання адміністративних послуг провести оптимізацію організаційної структури та структури управління, зміцнювати трудову та організаційну дисципліни, провести хронометраж часу виконання операційних завдань з метою скорочення тривалості виконання адміністративних послуг.

На ефективність та на якість надання адміністративних послуг здійснює великий вплив законодавче регулювання та фінансування. Гальмуванню розвитку ЦНАП виникає через ситуацію в країні, що сприяє недостатнє фінансування, оскільки держава направляє всі свої зусилля на обороноздатність країни.

2.3. Аналіз стану безпеки установи

Реформування державної служби висуває підвищені вимоги до людського капіталу, який виступає її головним ресурсом. Пріоритетним же напрямком у формуванні та реалізації кадрової безпеки державного управління має бути підвищення професіоналізму, найбільш повне використання знань і здібностей державних службовців в інтересах суспільства і держави. Крім того, підвищення організаційної культури в органах державної влади буде стимулювати трудову віддачу, затребуваність професіоналізму [15].

Аналіз стану безпеки ЦНАП необхідно почати з аналізу кадрової безпеки та кадрового потенціалу з метою його формування, розвитку та вдосконалення. На початковому етапі проведемо анкетування працівників ЦНАП щодо їх задоволення умовами, організацією, стимулюванням праці, бачення проблемних питань та «вузьких» місць в діяльності ЦНАП.

Проведемо аналіз рівня розуміння працівниками установи місії створення та цілей розвитку ЦНАП за 100-бальною шкалою (табл. 2.8). Додаток Б.

Таблиця 2.8

Аналіз сприйняття працівниками місії створення та цілей розвитку ЦНАП

Місія	Вага	Оцінка персоналу	Вага	Оцінка менеджерів
1	2	3	4	5
1.Якість надання адміністративних послуг	5	80	5	90
2.Задоволення потреб суспільства у надання адміністративних послуг	3	50	4	50
3.Підвищення репутаційної політики державних установ	2	30	4	70

продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
4.Соціальна відповідальність установи	3	40	9	40
5.Надходження коштів до бюджету усіх рівнів	2	30	8	50
6.Матеріальна та моральна мотивація	8	50	7	60

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників ЦНАП

Проведений аналіз сприйняття працівниками місії створення та цілей розвитку ЦНАП показав, що менеджери та персонал головною місією ЦНАП вважають надання якісних адміністративних послуг з метою задоволення потреб суспільства та надходжень до бюджетів усіх рівнів. Проте сприймання цілей досягнення місії дещо відрізняються. Так, основними цілями розвитку ЦНАП персонал вважає підвищення ролі матеріального стимулювання та морального задоволення, а менеджери – основний акцент роблять на зростанні надходжень до бюджету та соціальній відповідальності.

З метою оцінки залученості працівників до функціонування установи проведемо аналіз обізнаності персоналу за основними показниками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рівень залученості та обізнаності персоналу ЦНАП

№ п/п	Запитання	Рівень обізнаності, %	Коефіцієнт обізнаності
1	Обізнаність зі стратегією установи	25	0,25
2.	Обізнаність з принципами функціонування	45	0,45
3.	Обізнаність з організаційною структурою	55	0,55
4.	Обізнаність з мотиваційною політикою управління персоналом	75	0,75

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників ЦНАП

За даними таблиці видно, що працівники не в повній мірі залучені до процесу управління установою та більше орієнтовані на поточну діяльність. Варто менеджерам ЦНАП зосередити увагу на залученні персоналу до формування та реалізації стратегічного розвитку установи, підняти рівень обізнаності за всіма показниками.

З метою аналізу надійності та дотримання системи цінностей персоналу проведемо анкетування працівників за 10-ти бальною системою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз надійності та дотримання системи цінностей персоналу

№п/п	Показники	Оцінка
1.	Матеріальне стимулювання	10
2.	Самореалізація	9
3.	Моральне задоволення	9
4.	Кар’єрне зростання	5
5.	Участь в формуванні стратегії та управління змінами	4
6.	Приналежність до установи	6
7.	Колективна організація праці	7

Джерело: розраховано на підставі анкетування працівників ЦНАП (додаток В

За даними таблиці можна зробити висновок, що надійність персоналу залежить від матеріального стимулювання праці. За результатами опитування персоналу цей показник набрав найбільший бал – 10 балів. Важливою управління персоналом є сприятливий морально-психологічний клімат в колективі та можливість реалізувати свої індивідуальні цінності. Середня оцінка цих показників по 9 балів. Непересічне значення для працівників має можливість колективного вирішення поставлених завдань – 7 балів та підвищення престижності робочого місця – 6 балів. Проблемним завданням є залучення колективу до обговорення стратегічних змін – 4 бали.

На підставі проведеного дослідження визначимо чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які негативно впливають на безпеку ЦНАП (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища, які негативно впливають на кадрову безпеку ЦНАП

Зовнішні загрози	Внутрішні ризики
1. Ракетна атака та інша підривна діяльність росії	1.Невідповідність кваліфікації працівника займаній посаді
2. Високий рівень інфляції.	2.Недостатня мотивація для проведення організаційних змін
3. Вербування спецслужбами росії	3.Відсутність системи підвищення кваліфікації
4. Втягування працівників кримінальними структурами у неправомірну діяльність та залежність	4.Відсутність дієвої системи оцінки персоналу та творчого характеру у роботі
5. Недосконала правова база	5.Неефективна система мотивування та стимулювання праці
6. Недостатній рівень мінімальної заробітної плати, визначений на законодавчому рівні	6.Відсутність планування незабезпеченість кадрами
	7.Недосконала організаційна культура

Джерело: розраховано на підставі дослідження ЦНАП

Враховуючи кадрові загрози та ризики проведемо аналіз рівня безпеки ЦНАП за основними показниками за даними табл. 2.12:

- коефіцієнт забезпечення персоналом;
- коефіцієнт плинності персоналу;
- показник продуктивність праці;
- коефіцієнт мотивації;
- коефіцієнт інтелектуального рівня працівників.

Таблиця 2.12

Показники управління персоналом ЦНАП

Показники	2023 рік
1.Планова чисельність, осіб	23
2.Фактична чисельність, осіб	20
3.Чисельність висококваліфікованих службовців, осіб	17
4.Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	3
5.Середня заробітна плата, грн.	19500
6.Ринкова зарплата, грн.	21500

З метою визначення рівня безпеки ЦНАП визначимо коефіцієнт забезпечення персоналом:

$$К_{зп} = Ч_{ф} / Ч_{шт}\ , \qquad (2.1)$$

де, $Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників, осіб;

$Ч_{шт}$ - штатна чисельність працівників.

$$К_{зп} = 20 / 23 = 0{,}87$$

З розрахунку бачимо, що ЦНАП забезпечено кадрами лише на 87%, адже нормативне значення цього показника повинно дорівнювати 100%. Цей показник є внутрішньою загрозою установи, адже помилка у плануванні та формуванні чисельності працівників може вплинути на стійкість установи.

Важливим показником, який впливає на безпеку установи є наявність випадків незапланованого звільнення працівників за порушення трудової дисципліни або за власним бажанням. Показник плинності визначається за формулою

$$К_{плин} = Ч_{зв\ за\ вл.\ баж.} / Ч_{факт}; \qquad (2.2)$$

де, $Ч_{зв. за вл. баж.}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням або порушення виконавчої чи трудової дисципліни, осіб;

$Ч_{с.об}$ – фактична чисельність працівників, осіб.

$$К_{плин} = 3 / 20 = 0,15$$

Значення цього показника має бути мінімальним та вказує на кадрові проблеми. З розрахунку видно, що в установі є проблемні питання щодо кадрового менеджменту. Акцент менеджерів потрібно спрямувати на виявлення причин плинності кадрів та усунення негативних чинників, які створюють внутрішню загрозу установи.

Безпеку установи характеризує показник ефективності праці, який залежить від трудомісткості праці та виробітку. Зростання цього показника сприяє зміцненню безпеки. Показник продуктивності праці визначається за формулою:

$$П_{пр} = О_{п} / Ч_{факт.}, \quad (2.3)$$

де, $О_{п}$ – обсяг наданих адміністративних послуг, грн.;

$Ч_{факт.}$ – фактична чисельність працівників, осіб

$$П_{пр} = 4672 / 20 = 233,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахований показник продуктивності праці має тенденцію до зростання та є сильною стороною установи і не несе внутрішню загрозу безпеці.

Чинником внутрішньої загрози безпеці установи може бути неефективна мотивація персоналу. Проаналізуємо рівень матеріального задоволення працівників за допомогою коефіцієнта мотивації ($К_{мотив}$), який визначається за формулою:

$$К_{мотив} = Зпл_{факт} / Зпл_{ринк}, \quad (2.4)$$

де, $Зпл_{факт}$ - фактична зарплата на підприємстві, грн.;

$Зпл_{ринк}$ – ринкова зарплата, грн.

$$К_{мотив} = 19500 / 21500 = 0,91$$

Нормативне значення коефіцієнту мотивації > 1. За даними розрахунків бачимо, що мотиваційна політика установи потребує ефективних заходів щодо стимулювання праці нематеріальними методами. Отже, неефективна система мотивації впливає на внутрішню загрозу установи.

За допомогою коефіцієнта інтелектуального рівня працівників визначимо рівень кваліфікації персоналу та здатність працівників ЦНАП надавати якісні адміністративні послуги. Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{інт.р}$) визначається за формулою:

$$К_{інт.\,р} = Ч_{в.кв} / Ч_{факт.}\,, \qquad (2.5)$$

де, $Ч_{в.кв}$ - чисельність висококваліфікованих працівників, осіб;

$Ч_{факт.}$ – фактична чисельність працівників, осіб.

$$К_{інт.\,р} = 17 / 20 = 0,85$$

Отже, за даними розрахунків видно, що 85% персоналу мають практичний досвід, знання, фаховість та творчий підхід до виконання завдань. Значення коефіцієнта інтелектуального рівня персоналу відповідає встановленим вимогам, а тому цей чинник не становить загрозу безпеці установи.

Проведений аналіз управління безпекою вказує на те, що необхідно підвищити рівень захисту установи за рахунок впровадження механізмів підвищення стимулювання праці, інструментів впливу на підвищення продуктивності праці, налагодження методів управління персоналом, забезпечення політики сприятливого морального клімату в колективі.

Висновки до другого розділу

1. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це установа, в якій фізичні та юридичні особи можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг.

2. Метою діяльності ЦНАП є надання якісних адміністративних послуг для задоволення потреб споживачів та забезпечення надходжень коштів за надані послуги до державного та місцевого бюджетів.

3. Проведений аналіз надходження коштів за надані адміністративні послуги за 2022-2023 рр. вказує на те, що кількість наданих послуг зросла на 15 %, а сума платежів на надані адміністративні послуги на 21%.

4. В процесі аналізу якості обслуговування та надання адміністративних послуг було виявлено, що найбільша значимість для суб'єктів звернень має якість виданих документів, надання кваліфікованого інформаційного контенту та тривалість обслуговування.

5. В процесі аналізу встановлено, що резервом підвищення якості обслуговування та надання адміністративних послуг у ЦНАП є скорочення тривалості надання адміністративних послуг.

6. За результатами SWOT-аналізу рекомендовано обрати для розвитку ЦНАП стратегію «Сила і загрози». За допомогою цієї стратегії необхідно мобілізувати сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз. Слабкими сторонами установи є недостатньо оптимізована організаційна структура та структура управління, завищена тривалість надання адміністративних послуг, а сильними сторонами є висококваліфікований персонал, діджиталізація робочих процесів, налагодження тісних комунікаційних зв'язків з іншими структурними підрозділами для надання якісних адміністративних послуг.

7. Проведений аналіз залученості працівників до процесу управління установою показав, що працівники не в повній мірі залучені та більше орієнтовані на поточну діяльність.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Механізм формування безпекової політики установи

Ефективність та сталість діяльності ЦНАП забезпечується завдяки грамотній кадровій політиці установи. Пріоритетним напрямком у формуванні та реалізації кадрової безпеки є підвищення якості надання адміністративних послуг, подолання корупції в органах виконавчої влади. Загалом в Україні домінує механізм кадрової безпеки, який базується на самоорганізації, децентралізації, організаційній культурі, організації кадрового менеджменту. Головне завдання у сфері управління кадрами є вміле використання знань, здібностей, досвіду працівників, підвищення професіоналізму та креативності для виконання кваліфікаційних обов'язків з метою мінімізації впливу загроз на безпеку установи.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії [19; 20]:

1) стратегія економії затрат на персонал;

2) стратегія узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

3) стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

4) стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання;

5) стратегія управління кадровою безпекою, яка полягає у кадровому плануванні діяльності підприємства, що дозволить мінімізувати вплив загроз на економічну безпеку з боку персоналу підприємства [21].

Підвищення безпеки установи потребує раціональних управлінських рішень, які націлені на встановлення синергетичних відносин з колективом для

забезпечення беззбиткової діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування кадрової безпеки та її зміцнення необхідно:

- гармонійно поєднувати матеріальне стимулювання персоналу з моральним заохоченням;
- створювати комфортні та безпечні умови праці персоналу;
- розробити дієвий механізм кар'єрного зростання персоналу;
- узгоджувати цілі установи з інтересами співробітників установи;
- здійснювати диференціацію винагороди за виконану роботу в залежності від складності та терміновості завдань;
- формувати кадровий резерв та здійснювати планування кадрової роботи.

Важливо дотримуватися основних етапів створення системи кадрової безпеки з метою зміцнення безпеки установи (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Етапи створення системи кадрової безпеки [21]

Процес безпеки установи передбачає ідентифікацію загроз кадровій безпеці. Джерелом ризиків та загроз установи є персонал і спрямовані ці загрози на персонал. З метою забезпечення системи кадрової безпеки необхідно:

- дати оцінку актуальності можливих загроз кадровій безпеці;
- ідентифікувати чинники, які становлять небезпеку;
- визначити варіанти вирішення проблеми;
- скласти перелік загроз, ранжувати їх за ймовірністю реалізації та впливом на установу;
- провести аналіз внутрішнього потенціалу установи, визначити слабкі сторони установи, а також скласти перелік чинників, які необхідні для реалізації загрози;
- виокремити сильні сторони та зовнішні можливості, які сприятимуть зменшенню впливу або нейтралізації загроз.

Перелік загроз безпеці установи можна визначити за допомогою таких джерел: засоби відеоспостереження та система відеозапису; вибірковий контроль співробітників; результати проведених рейдів; наслідки опитування персоналу; акти документальних перевірок; результати укладення договорів та проведення тендерів.

Основними напрямками ефективного управління персоналом установи є:

- планування потреби персоналу за рівнем кваліфікації;
- розроблення плану залучення та ефективного використання досвіду, освіти, знань працівників;
- сприяти постійного розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації колективу;
- створення умов для генерування ідей, стимулу до результативної та продуктивної праці персоналу;
- виключення внутрішніх та зовнішніх передумов до появи неблагонадійних співробітників, які можуть порушувати норми та цінності установи, неякісно виконувати функціональні обов’язки, бути схильними до розголошення державної таємниці та витоку службової інформації.

Основні види збитків та можливі наслідки від реалізації загроз кадровій безпеці установи на рис. 3.2.

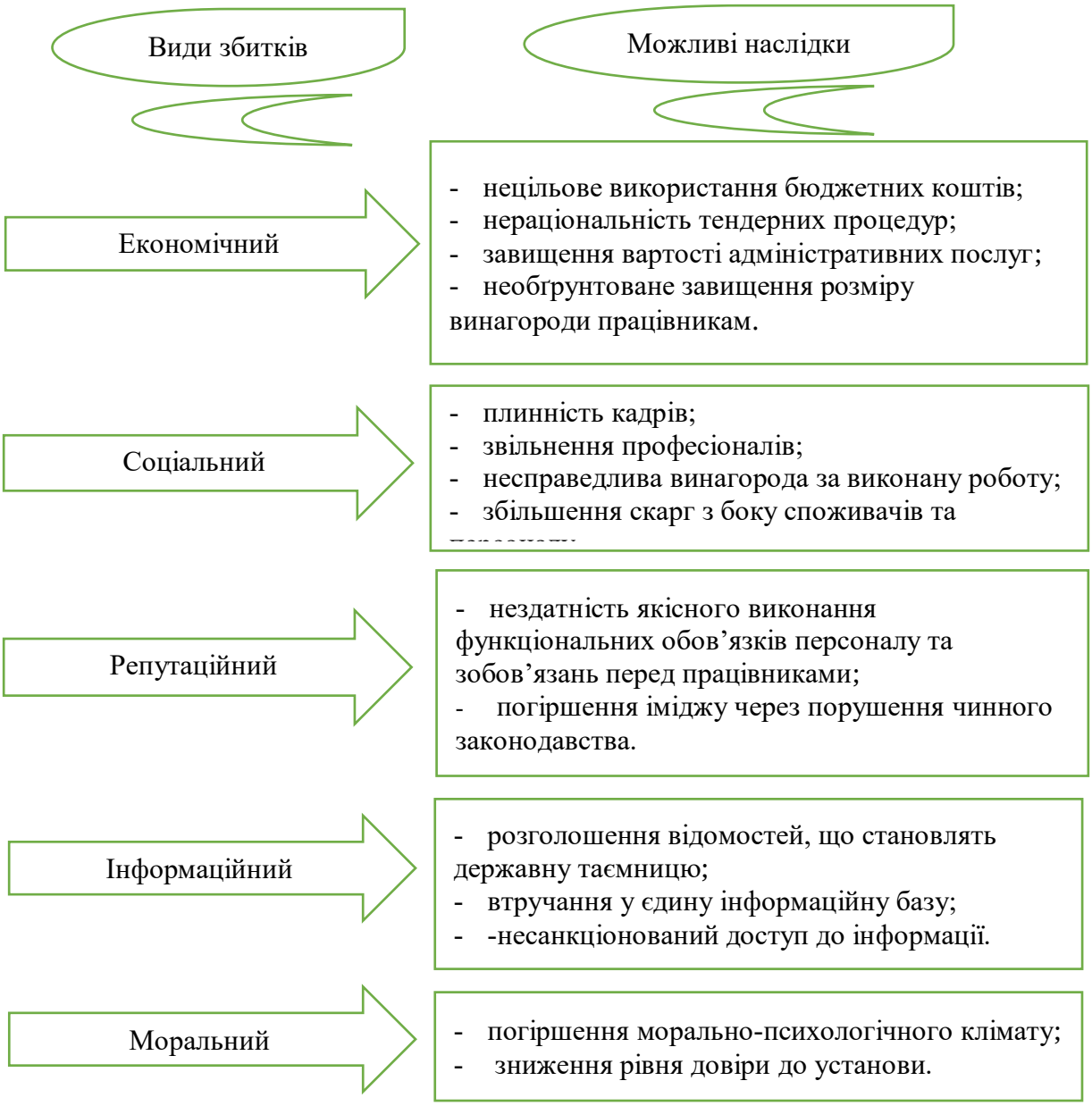


Рис. 3.2. Основні види збитків та можливі наслідки від реалізації загроз кадровій безпеці

Джерело: побудовано автором

Забезпечення системи управління безпекою установи сприятиме:

- досягненню високого рівня трудової та виконавської дисципліни; зростання чисельності кваліфікованих кадрів;

- підвищення рівня якості обслуговування та надання адміністративних послуг;
- зниження плинності кадрів;
- покращення морально-психологічного клімату;
- досягнення компетентності менеджерів в управлінні установою;
- підвищення освітнього рівня та рівня кваліфікації персоналу;
- зниження чинників, які негативно впливають кадрову, інформаційну, економічну безпеку.

Рівень можливих негативних наслідків безпеці визначається експертним методом та ідентифікується як високий, середній та низький. Високий рівень можливої шкоди від реалізації загроз безпеці виникає внаслідок того, коли реалізація загрози призводить до суттєвих негативних наслідки, унаслідок яких, виникають втрати і установа не може функціонувати у стандартному режимі.

Середній рівень можливої шкоди від реалізації загроз безпеці ідентифікується в тому разі, коли втратами від негативних наслідків цих загроз, не можуть суттєво вплинути на життєздатність установи. При низькому рівні можливих негативних наслідків безпеці установи спостерігаються незначні втрати в результаті реалізації загрози, які не впливають на нормальне функціонування установи.

Важливо наголосити, що ймовірність реалізації загрози безпеці установи здійснюється на підставі оцінки рівня захищеності внутрішнього потенціалу від загроз, що можуть виникати від персоналу або в сторону персоналу. На рівень ймовірності реалізації загроз впливає:

- ступінь привабливості об’єкта;
- можливість використання об’єкта для отримання несанкціонованого доходу,
- доступність об’єкта до службової інформації та можливість її «злиття»;
- вразливість та незахищеність об’єкта;
- простота використання слабких місць установи.

З метою оцінки ймовірності реалізації загрози безпеці установи з боку персоналу використовують показники (рис. 3.3).

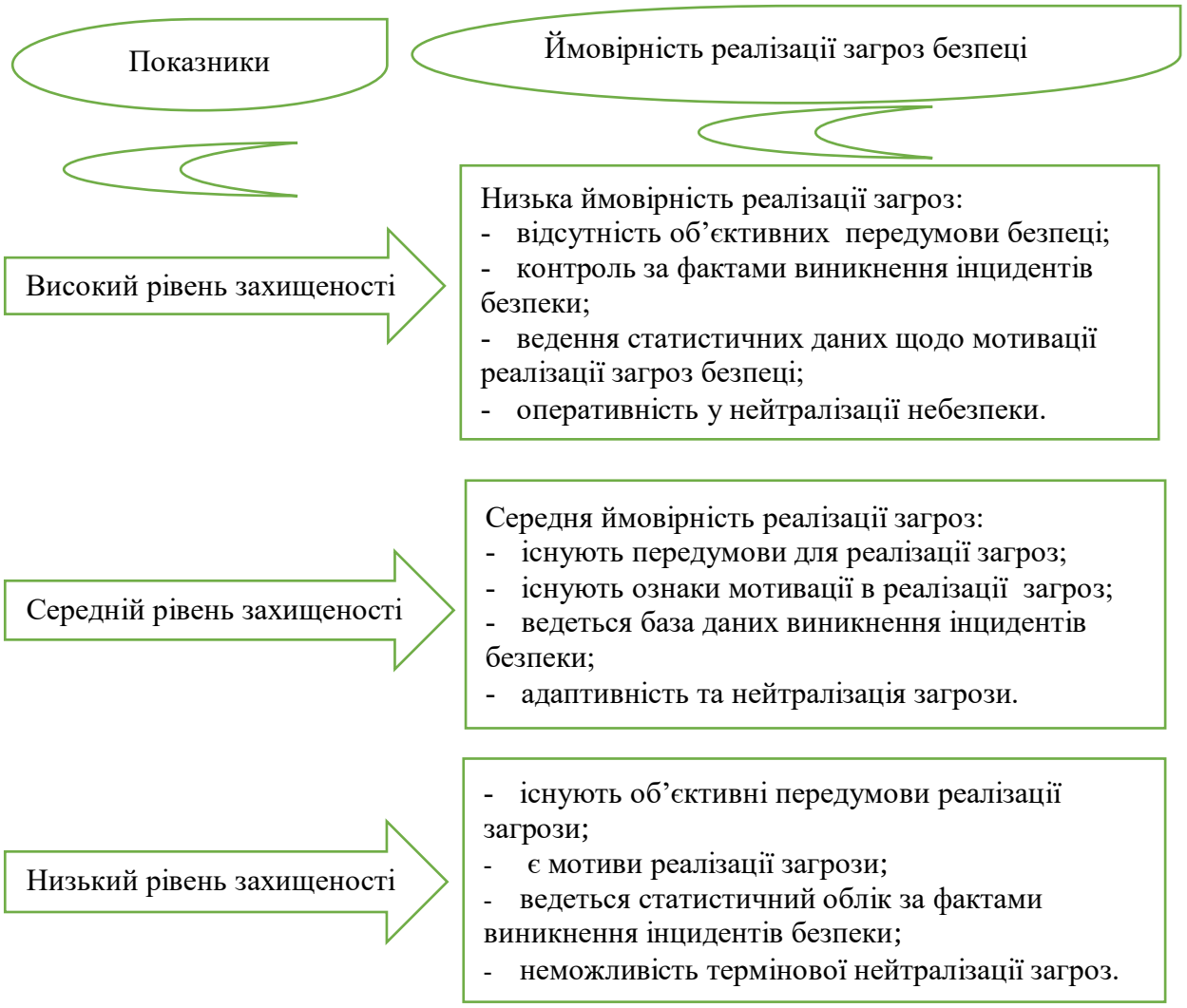


Рис. 3.3. Оцінки ймовірності реалізації загрози безпеці установи [23]

За результатами проведеного опитування персоналу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ЦНАП визначимо можливість реалізації загрози безпеці з боку персоналу залежно від рівня захищеності потенціалу установи та потенціалу суб'єкта, який може впливати на стабільну роботу установи. Розрахунок індикаторів оцінки кадрової безпеки ЦНАП (Додаток Д).

Для цього побудуємо матриця оцінки можливості реалізації загрози безпеці ЦНАП (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Матриця оцінки можливості реалізації загрози безпеці ЦНАП [24]

Отже, можливість реалізації загрози безпеці з боку персоналу ЦНАП розглядається як середня ймовірність, а тому менеджерам необхідно вжити термінових заходів щодо нейтралізації передумов для реалізації небезпеки, контролювати факти можливого зловживання службовим становищем, зменшити можливість отримання персоналом неправомірної вигоди.

Система управління безпекою установи повинна враховувати:

- актуальність загроз безпеці;
- наслідки впливу: опосередкованого чи прямого;
- цінність, важливість, конфіденційність об’єкта загрози.

Варто зауважити, що аналіз актуальності загроз безпеці установи повинен здійснюватися систематично, адже нестабільний стан зовнішнього середовища може по різному впливати на ситуацію в залежності від умов, які склалися на даний момент. Для оцінки актуальності загроз безпеці побудуємо матрицю загроз безпеці установи (рис. 3.5).

		Рівень можливої шкоди		
10		Високий	Середній	Низький
Ймовірність реалізації загрози	Висока	актуальна	актуальна	актуальна
	Середня	актуальна	актуальна ЦНАП	неактуальна
	Низька	актуальна	неактуальна	неактуальна
10		7	4	1

Рис. 3.5. Матриця актуальності загроз безпеці ЦНАП

Джерело: побудовано на підставі власного дослідження

В результаті проведеного аналізу актуальності загроз безпеці ЦНАП можна зробити висновок, що установа повинна здійснювати систематичний моніторинг передумов, які можуть вплинути на актуальність загроз безпеці у випадках:

- зміни законодавчих ініціатив щодо інформаційних, трудових та фінансових ресурсів;

- виявленні «вузьких місць» потенціалу установи та можливостей реалізації загроз;

- виявленні неблагонадійних співробітників;

- наявності важких життєвих обставин співробітників, що впливають на вразливість та захищеність особи.

На підставі побудованої матриці актуальності загроз безпеці ЦНАП встановлено, що на даний час установа знаходиться в зоні середньої ймовірності реалізації загроз, а тому менеджери повинні обґрунтувати, прийняти та реалізувати систему контрзаходів, які знижують ризики до допустимих рівнів і мають найбільшу ефективність.

3.2. Заходи по запобіганню загроз безпеці установи

Підприємства, які працюють в умовах воєнних дій, стикається з ситуацією, коли необхідно коригувати бізнес-моделі для того, щоб виробляти продукцію для задоволення потреб ринку та забезпечення стійкого функціонування. Під безпекою слід розуміти стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності на всіх стадіях його функціонування від зовнішніх і внутрішніх загроз, які негативно впливають на фінансово-економічні, організаційно-правові, інформаційні, кадрові, силові та інші результати.

Основними завданнями безпеки підприємства є:

- збереження організаційної цілісності;
- забезпечення оптимального функціонування основних підрозділів та збереження кадрів;
- організація фізичної безпеки персоналу, клієнтів та майна;
- захищеність конфіденційної інформації від витоку або її розголошення в різних формах;
- забезпечення стійкості основних фінансово–економічних показників діяльності підприємства;
- формування та підвищенні позитивного іміджу.

Важливою складовою безпеки бізнесу є забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству, дотримання стандартів ведення бізнесу та умов договорів, своєчасне виконання вказівок та рекомендацій контролюючих органів, дотримання внутрішніх корпоративних правил. В основі ефективної системи безпеки підприємства лежить певна концепція, що являє собою мету, завдання, принципи, інструменти управління потенціалом підприємства з метою мінімізації загроз та ризиків.

Комплаєнс в Україні поступово займає чільне місце в управлінні підприємством. Комплаєнс – це свого роду ідеологія компанії, внутрішній сет її правил, якими повинні керуватися всі трудові ланки компанії в незалежності від

займаної посади [26]. Комплаєнс – це ефективний інструмент мінімізації ризиків, встановлення причин їх виникнення та подолання недоліків у бізнес-процесах.

Порушення комплаєнсу може завдати значних фінансових втрат та підірвати репутацію підприємства. Особливо - це актуально зараз, коли війна додала нових ризиків: починаючи від роботи з людьми, партнерами та підрядниками, до кібербезпеки та репутаційних ризиків. Варто сказати, що недотримання норм, навіть через незнання правил, призводить до штрафних санкцій, втрати ліцензій, корупційних скандалів втрати репутації. За результатами опитування UNIC, майже 70% українців готові переплачувати за товари і послуги, якщо вони впевнені, що купують у доброчесної компанії.

Стратегія зміцнення безпеки ЦНАП повинна зосереджуватися на розвитку інтелектуального капітал, який є основним джерелом репутації, процвітання та економічної безпеки. Планування кадрової політики, це не облік, набір і звільнення персоналу, а стратегічне управління безпекою з набором інструментів, які здатні розширити:

- професійні і посадові профілі;
- інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку
- відповідальність самих працівників за власний розвиток;
- створення можливостей для професійного зростання кожного працівника;
- відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення [35].

Формування та реалізація заходів щодо стратегічного управління установи сприятиме мінімізації ризиків, які пов’язані з діяльністю персоналу та забезпечити кадрову безпеку. Рівень безпеки установи залежить якості надання адміністративних послуг, які забезпечують виконання функцій держави та створюють безпековий контент для суспільства. За результатами проведеного дослідження пропонуємо заходи щодо покращення якості надання адміністративних послуг та зміцненню безпеки функціонування ЦНАП (рис. 3.6.)



Рис. 3.6. Заходи щодо покращення безпеки ЦНАП (розроблено автором)

Розробляючи стратегію подальшого вдосконалення якості надання адміністративних послуг та забезпечення безпеки ЦНАП варто дотримуватися таких рекомендацій:

1. Розробляти механізми запобігання «відтоку мізків» та плинності кадрів.

Важливими складовими безпеки підприємства є кадрова та інтелектуальна складові, які виступають як об'єктом так і суб'єктом небезпек та ризиків. За даними статистичних досліджень половина виявлених випадків шахрайства та зловживань припадає на службовців, третина на менеджерів, а близько 10% – топ-менеджерів.

Основними заходами, які можуть підвищити інтелектуальний рівень кадрової безпеки є участь персоналу у фахових семінарах, курсах підвищення кваліфікації, освітніх вебінарах. За рахунок формування дієвої системи мотивації та стимулювання праці персоналу можна підвищити креативність та інноваційність діяльності, практикувати співпрацю з провідними фахівцями галузі на основі фрілансу та аутсорсингу.

2. Трансформувати менеджмент установи в напрямку зміцнення безпеки, забезпечення іміджу та підтримки колективу.

В період воєнного стану важливо змінити підхід до командної роботи та зосереджуватися на інтересах персоналу, партнерів і клієнтів, перенаправляти зусилля на створення безпечного та надійного робочого середовища, коригування виробничі процеси та забезпечувати якість надання адміністративних послуг.

3. Укласти договір про нерозголошення конфіденційної інформації з працівником та партнерами за принципом справедливості, добросовісності та розумності.

Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», передбачена норма, в якій кожен фахівець або інша особа причетна особа зобов'язується не розголошувати конфіденційну інформацію резидента Дія Сіті або стосовно резидента Дія Сіті [36]. В Законі передбачені умовами договору про нерозголошення, які містять такі положення:

1) строк, протягом якого фахівець або інша особа зобов’язується не розголошувати інформацію з обмеженим доступом резидента Дія Сіті або стосовно резидента Дія Сіті;

2) визначення інформації, на яку поширюється зобов’язання про нерозголошення [36].

Проте, варто наголосити, що укладення договору нерозголошення конфіденційної інформації не є повною гарантію порушення працівником його умов, важливо визначити перелік інформації, яка є конфіденційної та не підлягає розголошенню.

4. Затвердити механізм контролю за дотриманням безпеки установи.

До основних економічних загроз установи належать:

- порушення прав інтелектуальної власності;
- незаконне привласнення майна;
- вимагання неправомірної вигоди.

Основними інструментами захисту від економічних загроз є проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту фінансової діяльності, встановлення норм та правил поведінки на підприємстві, управлінський нагляд.

5. Розробити функціональні обов’язки працівника з деталізованим переліком покладених на нього обов’язків, повноважень та відповідальності.

Підвищити якість складання функціональних обов’язків персоналу, які слугувати доказовою базою відповідальності на певну особу у разі порушення чинного законодавства чи встановлених організаційних вимог.

6. Укласти трудовий договір з працівником.

Працівники повинні бути оформлені за трудовим договором.

8) Розробити інструкцію поводження персоналу під час перевірки із податкової служби, СБУ, ДБР, НАБУ, БЕБ та інших органів.

Працівники повинні вміти поводитися у нестандартних ситуаціях сприймати податкові перевірки або обшуки слідчих органів як невід’ємний інструмент боротьби з економічною чи іншими видами злочинністю.

На безпеку ЦНАП впливає захист інформаційних ресурсів при роботі в мережі Інтернет. З метою зміцнення інформаційної безпеки необхідно дотримуватися встановлених умов зберігання та розповсюдження інформації з обмеженим доступом. Недотримання правил безпеки під час виконання службових обов'язків працівниками ЦНАП може призвести до втрати чи крадіжки інформації, яка ставить під загрозу збереження персональних даних та розголошення конфіденційної інформації. Крім цього, варто наголосити, що через недотримання працівниками ЦНАП вимог законодавства про захисту інформації на інформаційних платформах сприятливі умови для реалізації кіберзагроз.

З метою збереження та розповсюдження інформації з обмеженим доступом пропонуємо впроваджувати такі заходи:

- здійснювати захист єдиної бази даних від несанкціонованого доступу: встановити паролі на усі пристрої; систематично здійснювати резервне копіювання важливих файлів; блокувати пристрої щоразу після закінчення роботи;

- копіювання та передача службової інформації здійснювати через захищені канали мережі Інтернет;

- заборонити використовувати особисті USB-флеш накопичувачі в службових цілях;

- не допускати можливостей підключення до серверних комп'ютерних систем установи технічних засобів із модулями передачі даних (Bluetooth, GSM), що створює загрозу передачі конфіденційної інформації через мережі загального користування;

- встановлювати ліцензійну версію антивірусного програмного забезпечення;

- здійснювати авторизацію корпоративних профілів тільки з санкціонованого пристрою, адже є ймовірність, що чужий пристрій після завершення роботи запам'ятає логін та пароль або є ймовірність ураження вірусним програмним забезпеченням USB-флеш накопичувачі та можливість

передачі службової інформації зацікавленим особам в корисливих цілях;

- заборонити відкривати вкладення підозрілих повідомлень від сумнівних адресатів;

- створити захист від фішингу, метою цього виду шахрайства є виманювання у довірливих або неуважних користувачів мережі Інтернет персональних даних суб'єктів звернень, інформаційних ресурсів з державних сервісів;

- у зв'язку з військовою агресією росії державні сервери піддаються кібератакам, залучають ботів для поширення дезінформації;

- під час встановлення додатків на власний чи службовий мобільний пристрій виникає загроза доступу до геолокації, списку контактів, акаунтів у соціальних мережах та поштових скриньок персоналу. З метою унеможливлення завантаження на мобільний пристрій програм-шпигунів необхідно встановлювати їх лише з офіційних та перевірених сервісів (Chrome Store, Google Play Store dra Android, App Store dna iOS);

- щоб уникнути зламу електронної пошти, необхідно увімкнути подвійну автентифікацію за допомогою мобільного пристрою, на який буде надходити попередження у вигляді SMS-повідомлення про спробу несанкціонованого доступу до електронної скриньки сторонніх осіб;

- заборонити державним службовцям використовувати службові електронні скриньки для приватного листування;

- прес-службі ЦНАП надавати актуальні коментарі та роз'яснення інформації на випередження, з метою уникнення викривлень у процесі обговорення ситуації соціально-орієнтованих ресурсах мережі Інтернет.

Висновки до третього розділу

1. Ефективність та сталість ЦНАП забезпечується завдяки ефективній системі безпеки, яка досягається завдяки продуктивності праці працівників, результативності діяльності та надання якісних адміністративних послуг для задоволення потреб суспільства.

2. ЦНАП є символом відкритості влади і максимально орієнтований на потреби громади. Позитивний імідж та високий рівень довіри населення є результатом роботи злагодженої команди фахівців.

3. Процес безпеки установи передбачає ідентифікацію загроз кадровій безпеці. Працівники можуть бути об’єктом та суб’єктом загроз для установи. Виокремлено основні види збитків та можливі наслідки від реалізації загроз кадровій безпеці, які носять економічний, соціальний, репутаційний, інформаційний та моральний характер.

4. Рівень можливих негативних наслідків безпеці визначається експертним шляхом та ідентифікується як високий, середній та низький. Ймовірність реалізації загрози безпеці установи здійснюється шляхом оцінки рівня захищеності внутрішнього потенціалу від загроз, що можуть виникати від персоналу або в сторону персоналу.

5. З метою оцінки ймовірності реалізації загрози безпеці установи з боку персоналу проведеного опитування персоналу та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ЦНАП. За результатами аналізу встановлено, що можливість реалізації загрози безпеці з боку персоналу ЦНАП розглядається як середня ймовірність.

6. Проведено аналіз актуальності загроз безпеці ЦНАП. На підставі побудованої матриці актуальності загроз безпеці виявлено, що на даний час установа знаходиться в зоні середньої ймовірності реалізації загроз.

7. Запропоновано заходи щодо покращення якості надання адміністративних послуг та зміцненню безпеки функціонування, які включають індикатори результативності, доступності, прозорості та професійності.

ВИСНОВКИ

1. В умовах повномасштабного вторгнення росії розвиток економіки України залежить від стратегічного напряму підтримки стійкого функціонування усіх сфер діяльності, а питання безпеки є особливо актуальним, зважаючи на той факт, що ефективне управління безпекою, в тому числі, органів виконавчої влади, безсумнівно створює основу для забезпечення обороноздатності та відновлення економіки країни в цілому.

2. Безпека підприємства – це система захисту, яка характеризує наявність ризиків та загроз безпеці діяльності та захисту від них. Необхідний рівень безпеки підприємства досягається шляхом захищеності всіх інтересів та напрямків діяльності. Наявність високого рівня захисту однієї проблеми, а іншої - на посередньому рівні, не створює систему захисту підприємства в цілому, адже міцність організації вимірюється її найслабшою стороною.

3. Безпека підприємства в умовах воєнного стану передбачає дотримання регламентованих законодавчих умов функціонування та характеризується сутністю, умовами та метою введення воєнного стану, додатковими повноваженнями та тимчасовими обмеженнями, безпекою та адаптивністю до чинників зовнішнього середовища.

4. Джерела негативного впливу на безпеку підприємства можуть мати об’єктивний та суб'єктивний характер, передбачати свідомі або несвідомі дії посадових осіб чи суб'єктів господарювання різного рівня.

5. Головною метою безпеки підприємства є гарантування стійкого функціонування, максимального виконання поставлених завдань, розвитку потенціалу на перспективу.

6. Напрями забезпечення безпеки підприємства передбачають систему заходів щодо сприяння мотивації та стимулювання персоналу, підвищенню надійності персоналу, інформаційного захисту, нарощення потенціалу, економічній та технологічній незалежності.

7. Важливими складовими безпеки підприємства є кадрова та

інформаційна безпека. Під кадровою безпекою розуміється стан захищеності інтересів колективу, адаптації до змін, підвищення стресостійкості, забезпеченням якості виконання функціональних обов'язків та делегованих завдань. Інформаційна безпека передбачає захист системи обробки та зберігання даних для забезпечення конфіденційності та цілісності інформації від несанкціонованого доступу та використання.

8. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) в Україні - це установи, у яких різні групи осіб можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у комфортних умовах. Такі центри надають послуги не тільки офлайн, а також безоплатну правову допомогу, консультації онлайн-послуг та бізнесу. Виходячи з можливостей ЦНАПу затверджено перелік адміністративних послуг.

9. Особливістю надання адміністративних послуг ЦНАП є те, що без участі фізичної та юридичної особи здійснюється послідовний розгляд та погодження документів виконавчими органами. У структурі наданих адміністративних послуг та надходжень до бюджетів усіх рівнів у 2023 р. спостерігається зростання за всіма кодами бюджетної класифікації у порівнянні з 2022 р.

10. Проведено оцінку якості обслуговування та надання адміністративних послуг, що є важливою умовою підвищення результативності органів виконавчої влади. Вона вимірюється сукупністю умов, які забезпечують споживачеві адміністративних послуг максимальні вигоди при мінімальних витратах часу. Наявність актуального інформаційного контенту та тривалість обслуговування є важливою умовою щодо задоволення потреб суб'єктів звернень. Серед опитаних споживачів якістю обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП задоволено 81,5% опитаних осіб.

11. За результатами проведеного SWOT-аналізу ЦНАП рекомендовано обрати стратегію усунення загроз, яка передбачає використання сильних сторін роботи підприємства для усунення реальних та потенційних загроз. Запропоновано оптимізувати організаційну структуру управління, підвищити роль виконавської та трудової дисципліни, сприяти скороченню тривалості

виконання адміністративних послуг.

12. З метою аналізу безпеки бізнесу проведено анкетування працівників ЦНАП щодо їх задоволення умовами праці, мотивацією та стимулюванням праці, вирішенням проблемних питань та наявністю слабких сторін в діяльності установи. За результатами аналізу встановлено, що працівники більше зорієнтовані на поточну діяльність, а тому необхідно підвищити рівень залученості персоналу.

13. Проведений аналіз ЦНАП з позиції надійності персоналу вказує на те, що рівень матеріального стимулювання займає найвищий бал у структурі надійності та дотримання системи цінностей персоналу.

14. Проведено комплексний аналіз рівня безпеки установи та дано рекомендації щодо підвищення рівня захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз. Стосовно кадрової безпеки спостерігаються прорахунки щодо планування та формування чисельності працівників. На кадрові проблеми вказує наявність плинності кадрів. Серед рекомендацій є формування концепції організаційної культури, підвищення рівня матеріального та морального задоволення персоналу, створення комфортних та безпечних умов праці персоналу, формування кадрового резерву, підвищення рівня інтелектуального потенціалу, створення умов для генерування ідей.

15. В процесі проведеного аналізу встановлено, що на безпеку ЦНАП впливає інформаційна безпека в мережі Інтернет. З метою захисту інформації рекомендовано здійснювати захист єдиної бази даних від несанкціонованого доступу; обмежити підключення до комп'ютерних систем установи технічних засобів із модулями передачі даних; заборонити використання службових телефонів та електронної пошти в приватних цілях; встановлювати на мобільні пристрої додатки з офіційних сервісів; створити систему захисту від фішингу; протистояти кібератакам та поширенню дезінформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 39 / 2022. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1395-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1343-1-10-20220704.pdf

2. Акімова Л.М. Механізм державного управління забезпечення економічної безпеки в Україні: монографія. К. Центр учбової літератури. 323 с.

3. Кобко Р. В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Юридичний бюлетень.* Випуск 30. 2023. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b197c799-4188-4849-84d6-34fd4b03aeee/content

4. Пономарьов С. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності сектору безпеки і оборони України. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ed3541b-1c4f-49b0-af00-0af9c769d3c9/content

5. Безпека підприємства і управління ризиками. *Колегія детективів і фахівців безпеки бізнесу.* URL: https://ukr.detective-ua.com/bezpeka-pidpriyemstva-i-upravlinnya-rizikami/

6. Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». URL: http://zakon.rada.gov.ua.

7. Що таке безпека підприємства: основні аспекти та методи забезпечення. URL: https://khlib.home.cx.ua/ukraincyam/shho-take-bezpeka-pidpriiemstva-osnovni-aspekti-ta-metodi-zabezpechennya.html

8. Проценко Н. Б. Сучасні проблеми економічної безпеки підприємства в Україні. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/205-2.pdf

9. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка і суспільство. Випуск № 1*

/ 2015. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

10. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роз-дрібної торгівлі. *Проблеми економіки.* 2020. № 1(43). С. 138-143.

11. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: монографія / [О.А. Кириченко, В.С. Сідак та ін.]. Київ : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2008. 401 с.

12. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством *Економіка та суспільство. Випуск* № 22 / 2020. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/122/117

13. Чернишова Є. Р Реалізація ідей людиноцентризму. URL: https://lib.iitta.gov.ua/7337/1/23.pdf

14. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №.2. 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf

15. Центр надання адміністративних послуг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/

16. Про адміністративні послуги. Закон України: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст.409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

17. Інформаційні картки адміністративних послуг. URL: https://old.loda.gov.ua/news?id=58399

18. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

19. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії».* Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132.

20. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів

господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996

21. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК» No4 (52), 2018.* С. 213-221. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/135/154

22. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

23. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 4. 2015. URL: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf

24. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств / Уляна Плекан // Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55-64.

25. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

26. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338

27. Мазник Л.В., Драган О.І. Інформаційна безпека організації як фактор посилення бренду роботодавця. *Київський економічний науковий журнал № 1,* 2023. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/48-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-45-1-10-20230629.pdf

28. Степко О. М. Аналіз головних складових інформаційної безпеки держави. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/alexi,+3214-8601-1-CE%20(1).pdf

29. Десять рекомендацій для підвищення безпеки підприємства. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/13871_desyat-rekomendatsy-dlya-pdvishchennya-bezpeki-pdprimstva

30. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон УКРАЇНИ. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 6-7, ст.18) 15 липня 2021 року № 1667-IX https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

31. Загальні рекомендації міністерства цифрової трансформації України щодо забезпечення інформаційної безпеки при роботі в мережі інтернет. URL: https://slavuta-mvk.gov.ua/archives/34479

32. Інформаційна безпека компанії та працівників – кожен має свою роль. URL: https://eba.com.ua/informatsijna-bezpeka-kompaniyi-ta-pratsivnykiv-kozhen-maye-svoyu-rol/

33. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.

34. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір, 2018*. № 2 (30). С. 170-176.

35. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. Том 9, № 1. 2021 URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/851-Article%20Text-1279-1-10-20210416%20(1).pdf

36. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 6-7, ст.18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

37. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6-9.

38. Антощишина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Ефективна економіка № 9, 2014* URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10870/1/%D0%86%D0%A1%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F-2.pdf

39. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / В. Бліхар та інші. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846

40. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*: *збірник наукових праць,* 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123.

41. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 37.* С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

42. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії.* 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938

43. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень. URL: https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk.

44. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons, 23(12),* 109-120. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167

45. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом// *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук праць(ISSN2313-4569); за ред.: М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса:* Одеський національний економічний університет. 2018. № 4(68). С. 53-63.

Додаток А

Анкета

щодо якості обслуговування та надання адміністративних послуг ЦНАП

Показники якості обслуговування та надання адміністративних послуг	Вагомість		Кількісна оцінка якості			
	Бали	%	5	4	3	2
1	2	3	4	5	6	7
1. Екстер'єр та інтер'єр установи						
2. Якість зустрічі споживачів адміністративних послуг						
3. Рівень надання працівниками кваліфікованого інформаційного контенту						
4. Тривалість надання адміністративних послуг						
5. Якість виданих документів споживачеві адміністративних послуг						
6. Створення позитивного іміджу установи						

Додаток Б

Анкета

щодо сприйняття працівниками місії створення та цілей розвитку ЦНАП

Місія	Вага	Оцінка персоналу	Вага	Оцінка менеджерів
1	2	3	4	5
1.Якість надання адміністративних послуг				
2.Задоволення потреб суспільства у надання адміністративних послуг				
3.Підвищення репутаційної політики державних установ				
4.Соціальна відповідальність установи				
5.Надходження коштів до бюджету усіх рівнів				
6.Матеріальна та моральна мотивація				

Додаток В

Анкета

щодо надійності та дотримання системи цінностей персоналу

№п/п	Показники	Оцінка
1.	Матеріальне стимулювання	
2.	Самореалізація	
3.	Моральне задоволення	
4.	Кар’єрне зростання	
5.	Участь в формуванні стратегії та управління змінами	
6.	Приналежність до установи	
7.	Колективна організація праці	