

УДК 351.861

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.1.44>**С. В. Чуб**здобувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональної Академії управління персоналом,
<https://orcid.org/0009-0001-3703-9414>,

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ

У науковій статті проаналізовано особливості прийняття державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки на прикладі зарубіжних моделей. Метою статті визначено дослідити закордонні моделі прийняття рішень у сфері міжнародної безпеки, визначивши їх сильні та слабкі сторони для української галузі. Увага в статті зосереджена на характеристиці основних моделей. Частково класифікація, запропонована у науковій статті є авторською. Визначено, що моделі прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки – це підходи або системи, які визначають, яким чином держава приймає стратегічні та оперативні рішення для забезпечення своєї національної безпеки. Ці моделі визначають, як органи управління, політики, військові та інші структури взаємодіють і координують свої дії у сфері безпеки країни. Зазначено, які моделі прийняття державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки, притаманні світовим державам. Проаналізований матеріал дозволяє відзначити, що відповідні моделі базуються або за державною системою управління, характерній кожній державі, або ж крізь призму галузевості. Український досвід в умовах воєнного стану дозволяє відзначити, що у відповідних реаліях демократична централізована модель є найбільш дієвою, але при цьому варто залучати експертів та дослухатися думки регіонів, які наближені до найбільш небезпечних у плані бойових дій територій. Створення такої гібридної моделі демонструватимуть не лише світові українську демократичність, але й допомагатимуть ефективній діяльності проти ворога.

Ключові слова: національна безпека, державно-управлінські рішення, зарубіжні моделі, державне управління.

Постановка проблеми. Нинішня ситуація в Україні потребує суттєвого удосконалення галузі національної безпеки, адже її реформування дозволяє створити найбільш дієвий механізм протидії російському агресору та відновлення території України в її історичних кордонах. Як підсумок, національна безпека України потребує поєднання передового світового досвіду країн, які мають доволі тривалу історію побудови системи національної безпеки з реаліями української теорії та практики у відповідній галузі. В своєму синтезі відбувається формування нової, притаманної лише Україні мережі національної безпеки, зокрема такого аспекту, як прийняття державно-управлінських рішень. Саме тому, актуальним постає вивчення міжнародного досвіду моделей прийняття рішень у сфері

національної безпеки, вибір яких формує не тільки систему оборони країни, але і її сприйняття на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика прийняття рішень у сфері міжнародної безпеки цікавила багатьох українських та міжнародних дослідників. Це роботи Є. Манокіна [6], який дослідив модель прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах управління Державної прикордонної служби України, змістовна праця Г. Ситник [8], один з розділів якої стосується сфери інформаційної безпеки. Однак, в контексті аналізу прийняття рішень крізь призму їх моделей нами виявлені лише праці В. Кітлера та П. Бідху, які дослідили відповідні моделі на прикладах Індії та Польщі [4; 1].

Мета статті. Метою статті визначено дослідити закордонні моделі прийняття рішень у сфері міжнародної безпеки, визначивши їх сильні та слабкі сторони для української галузі. Увага буде зосереджена на характеристиці основних моделей. Частково класифікація, запропонована у статті є авторською.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделі прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки – це підходи або системи, які визначають, яким чином держава приймає стратегічні та оперативні рішення для забезпечення своєї національної безпеки. Ці моделі визначають, як органи управління, політики, військові та інші структури взаємодіють і координують свої дії у сфері безпеки країни.

Прийняття рішень є однією з найважливіших складових організаційного управління і включає в себе три основних етапи:

1) Оцінка обставин для визначення необхідної інформації перед прийняттям рішень.

2) Пошук, розроблення та аналіз можливих варіантів дій.

3) Вибір одного з можливих варіантів дій, який дозволить досягти важливої мети для організації [6, с. 131].

Серед різних видів рішень виділяються управлінські рішення, які потребують конкретних дій від відповідних осіб. Це призводить до розділення процесу прийняття рішень і їхньої реалізації, що включає дві категорії співробітників у цьому контексті: тих, хто приймає рішення, і тих, хто відповідає за їх виконання, і між ними існують відносини підпорядкування.

Успішність управлінських рішень в значній мірі визначається рядом важливих факторів, які об'єднуються в єдину систему:

1) Рівень кваліфікації учасників управлінського процесу грає рішучу роль у формуванні якості та ефективності ухвалених рішень. Вміння та досвід фахівців та керівників визначають, наскільки обґрунтованими та доцільними будуть вирішені проблеми та завдання.

2) Рівень підготовки та кваліфікації осіб, які відповідають за реалізацію прийнятих рішень, безпосередньо впливає на

результативність виконання цих рішень. Якість реалізації істотно залежить від знань, навичок і відданості виконавців.

3) Ступінь розвиненості інформаційної системи і зв'язку між різними складовими організації також відіграє важливу роль у процесі управління. Ця система визначає, наскільки дієво можна відстежити результати впровадження рішень, а також надає змогу вчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та коригувати плани [8, с. 128–132].

Зберігання і підтримка управлінських рішень може бути вдосконаленою завдяки використанню моделей. Модель є інструментом, що надає логічний чи математичний опис компонентів і функцій, які відтворюють суттєві характеристики модельованого об'єкта чи процесу. Ці моделі допомагають краще розуміти, аналізувати та оптимізувати управлінські рішення.

У науковій літературі існує різнопланове розуміння моделей прийняття управлінських рішень. Найпоширеніший з критеріїв є спосіб прийняття рішень, згідно якого відбувається поділ на інституційну та експертну моделі. Інституційна модель прийняття рішень є однією з головних стратегій в сфері національної безпеки і передбачає, що рішення приймаються через встановлені державні інституції та органи влади. Ця модель дозволяє забезпечити стабільність і легітимність управління національною безпекою.

Яскравими прикладами цієї моделі є США та Великобританія. У США національна безпека забезпечується за допомогою державних інституцій, таких як Білий дім, Конгрес, Міністерство оборони та Центральне розвідувальне агентство (CIA). Рішення щодо стратегії та політики національної безпеки приймаються через законодавчий процес та офіційні урядові структури. У Великій Британії прийняття рішень у сфері національної безпеки покладається на Парламент та Кабінет міністрів. Міністерство оборони і Міністерство закордонних справ відповідають за реалізацію стратегії національної безпеки [5].

Експертна модель прийняття рішень передбачає активну участь експертів і консультантів у формуванні політики національної безпеки. Експерти надають аналіз

і рекомендації, які допомагають уряду приймати обґрунтовані рішення в цій сфері. Так в Ізраїлі відбувається залучення значної кількості експертів і аналітиків у формуванні політики національної безпеки. Вони надають аналітичні доповіді та рекомендації урядовим органам щодо управління загрозами та конфліктами в регіоні [3, с. 642].

Подані моделі не є взаємовиключними, вони можуть доповнювати одна одну. Хоча Україні більш притаманний перший тип, однак доречним буде їх синтез, особливо за рахунок зарахування іноземних експертів. Певною мірою це відбувається наразі, адже українські військові навчаються закордонних практик, але на державному рівні повноцінного впровадження наразі не відбулося.

Іншим показником є рівень децентралізації. Відповідно якого визначається низка моделей.

Централізована модель. У цій моделі влада та відповідальність за прийняття рішень концентруються в руках обраного чи назначеного органу, такого як президент, прем'єр-міністр або міністр оборони. Ця модель спрощує координацію та реагування на кризи, але може призводити до обмеження різноманітності думок та ініціатив. Хоча ця модель має переваги в умовах ведення воєнного стану, адже відбувається розбудова єдиної стратегії боротьби проти агресора, в практиці мирного часу вона послаблює обороноздатність та притаманна країнам більш тоталітарного устрою: Китай, КНДР.

Децентралізована модель прийняття рішень у сфері національної безпеки передбачає, що влада та відповідальність розділені між різними органами та міністерствами уряду. Це дає можливість кожному органу приймати рішення, які відповідають його компетенції та функціям. Однак ця модель також потребує ефективної координації та співпраці між різними структурами, оскільки загрози для національної безпеки можуть бути комплексними та вимагати спільних зусиль. Для прикладу, у Індії національна безпека обговорюється та приймається на різних рівнях уряду, включаючи Парламент, військові органи та інші відомства. Ця децентралізована модель дозволяє враховувати

різноманітні аспекти національної безпеки [1, с. 35–38].

Децентралізована модель надає країнам більшу гнучкість у вирішенні проблем національної безпеки, але вона також може вимагати більшої уваги до забезпечення ефективної співпраці між різними державними органами та структурами.

Модель гібридного прийняття рішень у сфері національної безпеки передбачає комбінацію різних підходів та моделей для забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією, а також залученням різних структур та груп уряду та громадськості. Ця модель дозволяє враховувати різноманітні аспекти національної безпеки та використовувати найбільш ефективні підходи для кожної конкретної ситуації. Зокрема, Франція застосовує гібридну модель, в якій рішення з питань національної безпеки приймаються на різних рівнях уряду, включаючи президента, уряд та парламент. також залучаються експерти та консультації з громадськістю у важливих справах національної безпеки.

Тоді як перші дві класифікації моделей стосуються скоріше державного устрою та моделі управління, то згадана Г. Комом концепція виходить із галузевої спрямованості та складається з 4 моделей: соціально-психологічна, інформаційно-аналітична, адміністративно-організаційна, фінансово-економічна [2]. Проте, автор не аналізує подані моделі детально.

Соціально-психологічна модель прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки базується на розумінні впливу соціальних та психологічних чинників на процес прийняття рішень у сфері національної безпеки. Вона враховує ставлення громадськості, публічну думку, масові настрої та перцепції загрози, які можуть впливати на рішення уряду. Так, уряд може враховувати опитування громадської думки та рівень підтримки національної безпеки серед населення при формуванні стратегій і політики безпеки.

Інформаційно-аналітична модель акцентує на ролі збору, аналізу та інтерпретації інформації для прийняття рішень. Вона включає в себе створення розвідувальних систем, аналітичних агентств та спеціалізованих служб для забезпечення

надійної інформації для прийняття рішень у сфері національної безпеки. Розвідувальні агентства, такі як Центральна розвідувальна служба (CIA) у Сполучених Штатах, відіграють ключову роль у зборі та аналізі інформації для оцінки загроз та прийняття рішень.

Адміністративно-організаційна модель фокусується на організаційних аспектах управління національною безпекою. Вона враховує структуру, компетенцію та співпрацю між різними відомствами, службами та департаментами, відповідальними за національну безпеку. Якщо перекласти цю модель на реалії України, то Міністерство оборони, правоохоронні органи та інші структури уряду співпрацюють і координують свої дії для забезпечення національної безпеки.

Фінансово-економічна модель прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки відображає роль фінансів та економіки у забезпеченні національної безпеки. Вона включає в себе виділення бюджету, економічне планування та аналіз фінансових можливостей для виконання завдань національної безпеки. При формуванні оборонного бюджету уряд враховує видатки на військову техніку, розвиток оборонної інфраструктури та інші економічні фактори, які впливають на національну безпеку.

Український дослідник Г. Ситник висуває ідею створення моделі інформаційного механізму прийняття рішень, яка сприятиме взаємодії між суб'єктами державного управління та об'єктами регулювання інформаційних процесів [8]. Водночас, західна практика наголошує на низці дотичних моделей. Першою з яких є геополітична модель, яка враховує геополітичні фактори та їх вплив на стратегію та політику країни. Геополітичний контекст передбачає аналіз важливості та стратегічного значення території країни. Це може включати розташування на ключових морських шляхах, прикордонність з потенційно ворожими країнами або доступ до природних ресурсів.

Геополітичний контекст передбачає аналіз важливості та стратегічного значення території країни. Це може включати розташування на ключових морських шляхах,

прикордонність з потенційно ворожими країнами, або доступ до природних ресурсів.

Геополітична модель допомагає країні аналізувати своє місце у світі та визначати стратегічні напрямки для забезпечення національної безпеки. Враховуючи геополітичні реалії, країна може розробляти ефективні стратегії та приймати рішення, що враховують комплексність інтернаціональних відносин та їх вплив на безпеку.

Варто також відзначити мілітарну модель, яка акцентує увагу на військових аспектах та оборонних можливостях країни. Вона включає в себе ряд ключових аспектів:

- Збройні сили і обладнання: Мілітарна модель аналізує стан та потужність збройних сил країни, включаючи армію, військово-морські та військово-повітряні сили, а також обладнання, що доступне для використання в оборонних операціях.

- Оборонні можливості: Ця модель вивчає оборонні можливості країни, включаючи системи раннього попередження, системи протиракетної оборони, кількість військових баз та інфраструктуру.

- Аналіз загроз: Мілітарна модель оцінює потенційні загрози для країни, включаючи можливі ворожі атаки, терористичні загрози та інші оборонні виклики.

- Військова стратегія: В рамках цієї моделі розробляються військові стратегії та тактики для захисту національної безпеки. Це включає в себе плани оборони, розгортання військ та інші важливі аспекти [4, с. 1030].

Мілітарна модель допомагає країні оцінити свої оборонні можливості та реагувати на потенційні загрози. Вона важлива для розробки військової стратегії та прийняття рішень щодо алокації ресурсів для національної оборони. При цьому важливо пам'ятати, що мілітарна модель часто доповнюється іншими моделями, оскільки безпека країни вимагає комплексного підходу, який враховує економічні, політичні та інші аспекти. Яскравим прикладом реалізації моделі є США, завдяки потужній сфері від якої наразі Україна отримує суттєву військову допомогу [5].

Останні роки все частіше підіймаються питання ресурсів, адже деякі з них мають непропорційний розподіл по світу, стають

причиною конфлікту або використовуються в цілях контролю. В цьому контексті поступово формується модель ресурсного управління. Модель спрямована на аналіз та оптимізацію використання та збереження різних ресурсів, що впливають на безпеку країни. Основні аспекти цієї моделі включають:

- Енергетична безпека. В цьому контексті досліджується виробництво та постачання енергії, такої як електроенергія, природний газ, нафта та інші види палива. Аналізується забезпеченість країни джерелами енергії та можливість зниження залежності від імпорту.

- Водні ресурси. Модель ресурсного управління розглядає використання та забезпеченість водними ресурсами, включаючи питну воду та воду для сільськогосподарських потреб. Важливо визначити ризики водних дефіцитів та розвинути стратегії збереження водних ресурсів.

- Природні ресурси. Аналізуються природні ресурси, такі як ліси, мінерали, рибні ресурси тощо. Визначається, як країна може зберегти та ефективно використовувати ці ресурси для забезпечення своєї національної безпеки та стійкості.

- Інфраструктура і транспорт. Модель включає аналіз інфраструктури та транспортної системи країни. Це важливо для забезпечення безперебійного функціонування та доступу до ресурсів у випадку кризових ситуацій.

- Стійкість до змін клімату та природних катастроф. В рамках моделі ресурсного управління досліджується, як країна готується до змін клімату, природних катастроф та інших екологічних загроз, і які заходи приймаються для забезпечення безпеки населення та ресурсів [4].

Модель ресурсного управління допомагає країні враховувати ресурсні аспекти у своїй стратегії національної безпеки. Ефективне управління ресурсами може забезпечити стійкість країни до різних загроз та кризових ситуацій, а також сприяти її економічній стабільності та національній безпеці. Так, Норвегія є прикладом країни, яка дбайливо управляє своїми природними ресурсами, зокрема енергетичними ресурсами, такими як нафта та газ. Вони розвивають стратегію збереження та

використання цих ресурсів, а також інвестують у стійке виробництво енергії.

Говорячи про модель ресурсного розподілення варто згадати про ще одну відносно молоду – екологічну. Ця модель спеціалізована та спрямована на аналіз впливу екологічних аспектів на безпеку країни. Модель досліджує ризики та наслідки природних катастроф, таких як землетруси, повені, гуртові вирубки лісу, пожежі та інші події. Важливо розробити плани евакуації, реагування та відновлення, щоб забезпечити безпеку населення та інфраструктури. Враховує вплив забруднення атмосфери, води та ґрунту на здоров'я та безпеку громадян. Вона також розглядає можливі наслідки екологічних катастроф, наприклад, аварій на хімічних заводах або виливи нафти.

Окрім того, вона оцінює загрози, пов'язані з вірусами, бактеріями та іншими біологічними агентами, які можуть викликати епідемії або пандемії. Це включає в себе плани реагування та контрміри для запобігання поширенню захворювань. Що є актуальних в умовах останніх років, розповсюдження Covid-19 та інших захворювань, що кинуло виклик національній безпеці усього світу.

Проаналізувавши вищезгаданий матеріал, відмітимо, що враховуючи різноманітність моделей, кожна країна вибирає той підхід, який найкращим чином відповідає її потребам, завданням та особливостям. Ефективність прийнятих моделей залежить від здатності адаптувати їх до динамічних умов та ефективно впроваджувати прийняті рішення для забезпечення національної безпеки.

Висновки. Таким чином, нами було проаналізовано деякі моделі прийняття державно-управлінських рішень в сфері національної безпеки, притаманні світовим державам. Проаналізований матеріал дозволяє відзначити, що відповідні моделі базуються або за державною системою управління, характерній кожній державі, або ж крізь призму галузевості. Якщо перші моделі є здебільшого взаємовиключними та практично не можуть поєднуватися у практиці, то моделі другої категорії доповнюють одна одну. Вдале їх впровадження дозволяє побудувати ефективну систему прийняття рішень. Український досвід в умовах

воєнного стану дозволяє відзначити, що у відповідних реаліях демократична централізована модель є найбільш дієвою, але при цьому варто залучати експертів та дослухатися думки регіонів, які наближені до найбільш небезпечних у плані бойових дій територій. Створення такої гібридної моделі демонструватимуть не лише світові українську демократичність, але й допомагатимуть ефективній діяльності проти ворога.

Список використаної літератури:

1. Bibhu P. R. National Security Decision-Making in India : monograph. Singapore : S. Rajaratnam School of International Studies, 2013. 76 p.
2. Com G. National Security Decision-Making in the Age of Technology: Delivering Outcomes on Time and on Target. *Journal of National Security Law and Policy*. 2021. Vol. 12. Is. 1. P. 61–70
3. Freilich C. National Security Decision-Making in Israel: Processes, Pathologies, and Strengths. *Middle East Journal*. 2006. Vol. 60. № 4. p. 635-663
4. Kitler W. Model of the National Security System: Selected Problems. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV. Is. 3B. P. 1027–1040
5. Memorandum on Renewing the National Security Council System URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/02/04/memorandum-renewing-the-national-security-council-system/>.
6. Манокін Є. В. Модель прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інформаційної безпеки в органах управління Державної прикордонної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 130–135
7. Найдюк С. В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 12–19
8. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): Підручник Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
9. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, (4), 107–112.
10. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*, (1), 302–311.
11. Radchenko, O., Kriukov, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A., Kostenko, V. (2023). Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A. (eds) *National Security Drivers of Ukraine. Contributions to Political Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33724-6_18.
12. Bukina, N., Ostapchuk, S., Sydoruk, N., Melnyk, O., & Semenets-Orlova, I. (2023). Demonization of virtual reality in modern media culture. *Research Journal in Advanced Humanities*, 4(3).
13. Radchenko, O., Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydoruk, L., Sharov, P., & Semenets-Orlova, I. (2021). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280, p. 09024). EDP Sciences.
14. Semenets-Orlova, I. (2016). Osvita dlya demokraty'chnogo gromadyanstva/osvita z prav lyudy'ny'yak zasib formuvannya kul'tury'gromadyans' kosti [Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education as a means of forming of the culture of citizenship]. *Civic competences in vocational education of civil servants and local government officials*, 66–87.
15. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 132–142.
16. Semenets-Orlova, I. (2017). Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced Education*, 64–67.
17. Semenets-Orlova, I. A., & Kyselova, Y. Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*, (4), 264–273.
18. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.

Chub S. V. Features of state-administrative decisions in the sphere of National security: foreign models

The scientific article analyzes the peculiarities of making state-management decisions in the field of national security on the example of foreign models. The purpose of the article is to investigate foreign decision-making models in the field of international security, identifying their strengths and weaknesses for the Ukrainian industry. Attention will be focused on the characteristics of the main models. In part, the classification proposed in the article is the author's. It was determined that the models of state-management decision-making in the field of national security are approaches or systems that determine how the state makes strategic and operational decisions to ensure its national security. These models determine how governing bodies, politicians, military and other structures interact and coordinate their actions in the field of national security. It is indicated which models of state-management decision-making in the field of national security are characteristic of world states. The analyzed material allows us to note that the relevant models are based either on the state management system characteristic of each state, or through the prism of sectorality. The Ukrainian experience under martial law allows us to note that in the relevant realities the democratic centralized model is the most effective, but at the same time it is worth involving experts and listening to the opinions of regions that are close to the most dangerous territories in terms of hostilities. The creation of such a hybrid model will not only demonstrate Ukrainian democracy to the world, but will also help in effective action against the enemy.

Key words: national security, public management decisions, foreign models, public administration.