

К. Д. Ніколаєв<https://orcid.org/0000-0003-0404-6113>кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
здобувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональної Академії управління персоналом**С. В. Чуб**<https://orcid.org/0009-0001-3703-9414>здобувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті розглянуто питання щодо визначення сутності особливостей прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки України. Обґрунтовано актуальність теми дослідження. Метою дослідження ставилося визначення особливостей прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки. У статті проаналізовані останні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики державного управління щодо аналізу особливостей державно-управлінських рішень. Проаналізувати процеси, які впливають на затвердження управлінських рішень в сучасних реаліях. Особливу увагу зосереджено на розборі розуміння та функціях управлінських рішень. Проведений аналіз попередніх наукових досліджень щодо механізмів з прийняття державно-управлінських рішень, визначив відсутність єдиної думки в учених із зазначеного актуального питання. Охарактеризовано стадії прийняття державно-управлінських рішень. Наукова стаття відображає важливість прийняття вчасних державно-управлінських рішень загалом та в період воєнного стану зокрема зокрема. В умовах нестабільної ситуації в країні питання ефективних управлінських рішень та контролю за їх виконанням почали всебічно вивчатись та досліджуватись, а також розроблятись відповідні законопроекти для їх регулювання. Узагальнено, що державно-управлінські рішення – це результат здійсненого вибору органом публічної влади найкращої з доступних альтернатив управлінського впливу, що здійснюється на об'єкт управління. У статті проведено аналіз державно-управлінських рішень як інструменту контролю у національній безпеці в Україні, а також зроблено висновок щодо важливості ефективного державного управління та якісних державно-управлінських рішень як невід'ємної його частини. Однак в умовах воєнного часу є необхідність в постійному удосконаленні та підвищенні ефективності державного управління саме через суть прийнятих державно-управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, механізми державного управління, державно-управлінські рішення, національна безпека, процес прийняття рішень.

Постановка проблеми. Згідно Стратегії національної безпеки України перевагою в національних інтересах держави є захист прав, свобод і законних інтересів громадян України, забезпечення незалежності й державного суверенітету, суспільний розвиток. На сьогодні є значні недоліки в прийнятті-державно-управлінських рішень та зокрема в комунікаціях між складовими частинами державно-управлінських процесів, які спричинені негативним

впливом існуючих загроз національній безпеці України, викликаних військовою агресією Росії та масовим порушенням прав і свобод людей. Фокус, який направлений на сферу безпеки і оборони допомагає в реалізації визначних пріоритетів. Загалом, на сьогодні, розбудова безпекових структур і вдосконалення механізмів державного управління щодо забезпечення національної безпеки є актуальним науковим завданням.

Також, актуальність цієї статті визначається наступними факторами:

- розвиток технологій, зокрема кіберзагрози та кібератаки, що потребує постійного аналізу та реагування з боку органів національної безпеки;

- аналіз та прийняття належних рішень щодо їхнього запобігання та управління, що є надзвичайно важливим завданням;

- зростання значущості інформаційних кампаній та маніпуляцій, що стосуються національної безпеки, що вимагає спеціалізованого аналізу та рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розуміння основ щодо прийняття державно-управлінських рішень є важливою складовою в інформаційній безпеці нашої країни. Оскільки, зростання та розвиток національної безпеки – актуальна наукова та практична проблема для України. Наукові дослідження, які пов'язані із процесом ухвалення управлінських рішень у сфері публічного управління, які сприяють національній безпеці присвячена ціла низка праць. Методики прийняття владних рішень загалом та в умовах загрози національній безпеці України досліджували такі науковці: В.І. Андріяш, В.Д. Бакуменко, О.Г. Барило, Н.І. Березовська, В.А. Василенко, Н.О. Іванченко, О.В. Карагодін, М.М. Макаренко, О.О. Молчанський, В.С. Нікіфоренко, Ю.Є. Петруня, С.П. Потеряйко, Г.П. Ситник, О.А. Таньчук, В.М. Фурашев, Р.С. Яковчук та ін. Хочеться звернути увагу на різновекторність та неповноту викладу наукових досліджень щодо сутності механізмів державного управління, які забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах загрози національній безпеці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що на ухвалення управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний і ціннісний аспекти суспільного життя. Відзначається, що послідовність в ефективності управлінських рішень та дій проявляється в їх залежності переважно від характеру управлінських ситуацій, від організаційних умов, в яких приймаються рішення та здійснюються управлінські дії, а також від особистих характеристик і стану управлінців та публічних службовців. Звичайно, чим складніша і масштабніша державна проблема, (що особливо спостерігається в умовах воєнного стану) чим гірші умови організації роботи

управлінських кадрів, чим нижча їх кваліфікація і менший досвід, чим менше вони зацікавлені в результатах своєї праці, тим менше шансів отримати ефективні державно-управлінські рішення.

З точки зору нашого дослідження будемо робити акцент на процесуальних особливостях державно-управлінських рішень. З наукової точки зору, Г. Ситник розглядає державно-управлінські рішення як «процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення певних правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян [7, с. 218], що направлений на досягнення державних цілей. З цим погоджується В. Нікіфоренко, проте акцент робить на іншому: «державно-управлінські рішення – це система узгоджених дій і функцій органів державної влади, спрямованих на досягнення державних цілей» [3, с. 194].

Тож роблячи аналіз визначення «державно-управлінське рішення» відзначають такі особливості:

- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;

- прийняття вищими або центральними органами державної влади;

- належність до державно-управлінських відносин (є їх складовими елементами);

- оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрини, стратегії, концепції, державна політика, державний бюджет), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);

- формування на їх основі державно-управлінських впливів;

- обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, органами державної влади;

- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [4].

Важливе доповнення у розуміння управлінських рішень вносить дослідниця І. А. Семенець-Орлова, яка пояснює, що процес прийняття рішення в організації складається з декількох стадій:

- 1) визнання необхідності рішення, сприйняття та визнання проблеми, інтерпретація і формулювання проблеми, визначення критеріїв успішного рішення;

- 2) розроблення рішення, альтернатив, оцінювання альтернатив, вибір альтернатив;

3) організація, зокрема виконання рішення, аналіз і контроль виконання рішення, зворотний зв'язок і коригування [6].

Управлінське рішення є складовою частиною процесу управління, а механізм його реалізації – вагомий фактор досягнення цілей управління, що відзначає дослідник Бакуменко.

Відзначимо, вимоги, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень (Рис. 1).

Управлінське рішення повинно бути сформульоване чітко та містити наступні пункти:

- а) способи та засоби виконання;
- б) необхідні ресурси;
- в) строки виконання по кожній із позицій;
- г) конкретних виконавців;
- г') форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- д) порядок взаємодії виконавців;

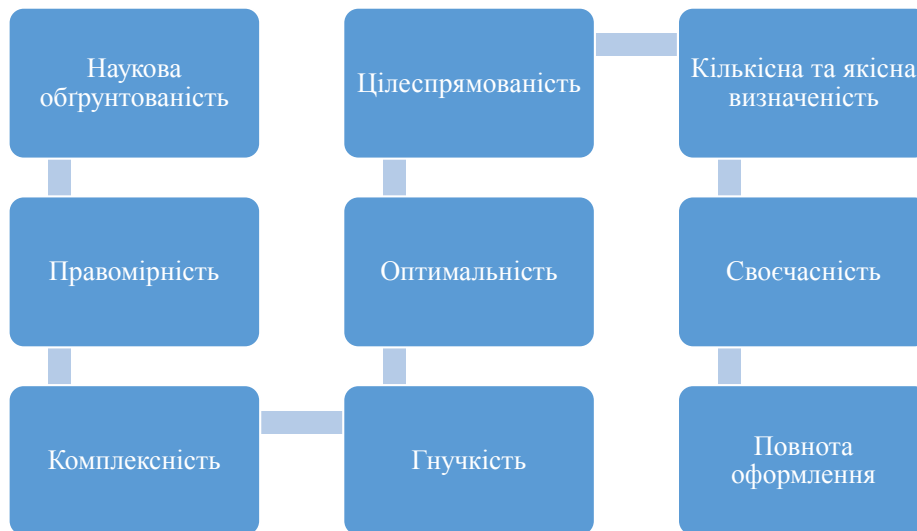


Рис. 1. Вимоги, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень [2]

е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші. [2]

При формулюванні державно-управлінських рішень потрібно спиратись також на їх загальновідомі функції (Рис. 2).

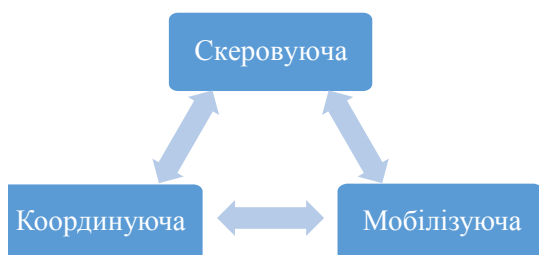


Рис. 2. Функції державно-управлінських рішень

Знаючи основи можна відокремити такі основні стадії у прийнятті державно-управлінських рішень (Рис. 3):

Тож підсумуємо і зазначимо, що прийняття управлінських рішень, складається з самої розробки та оцінки всіх можливих управлінських рішень та обрання найбільш правильних напрямків дій. Здійснюється відбір критеріїв

вибору оптимального рішення та приймається найкращий його варіант. Ключовими критеріями щодо прийняття управлінських рішень є відповідність управлінського рішення переліку вимог, зокрема, прийняте рішення має бути всебічно обґрунтованим, повинно бути своєчасним, характеризуватись повнотою змісту, повинно мати збалансованість прав і базуватись на відповідальності управлінця на кожному рівні, бути погодженим з рішеннями, що прийняті раніше [10].

Проте варто зважати, що ухвалення та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану має певні особливості та механізми щодо здійснення. Правові засади впровадження управлінських функцій органами державної влади в умовах війни визначені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [1]. Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» державні органи влади, зокрема Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Президент України та інші керуються Конституцією України, цим законом та іншими законами

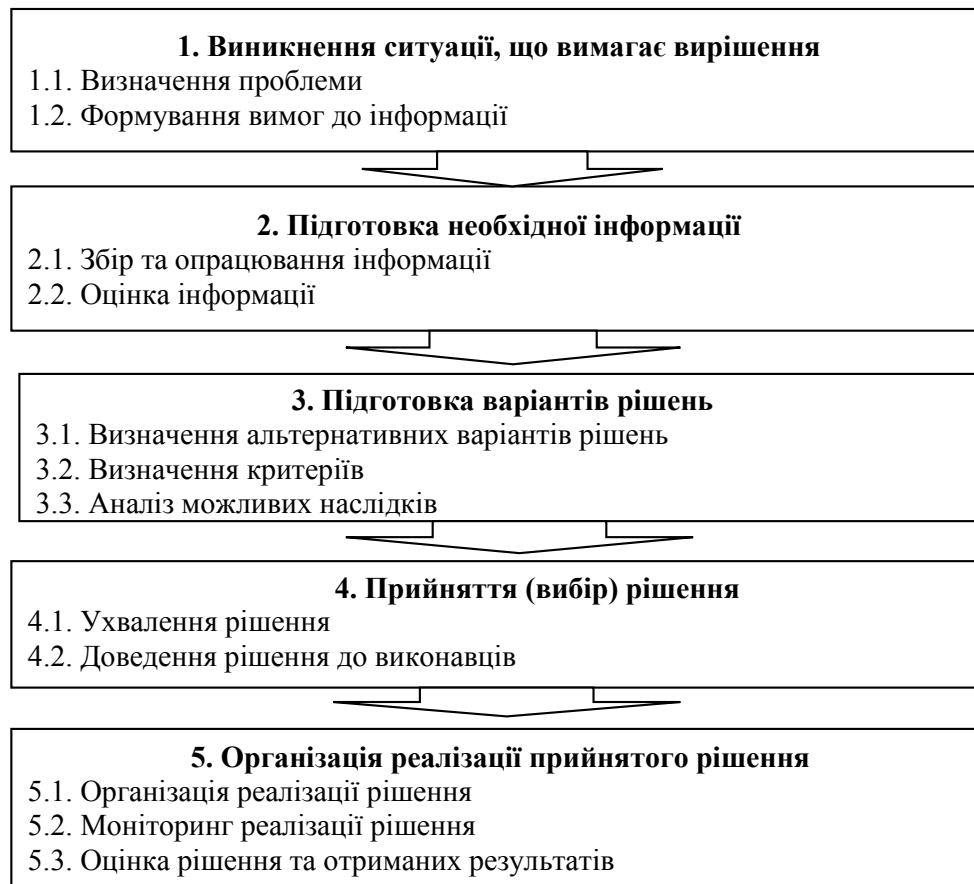


Рис. 3. Основні стадії прийняття державно- управлінських рішень [8]

України [5]. Нормативно-правова база діяльності державних органів влади під час загрози національній безпеці України почала формуватися незадовго до початку війни. У 2020 р. Президент України затвердив Стратегію національної безпеки України [9], в якій перелічено можливі загрози національній безпеці та інтересам громадян України, де було визначено шляхи реформування і розвитку сектору безпеки та оборони. Окремим пунктом у Стратегії визначено завдання щодо зростання боєздатності та боєготовності Збройних Сил України та інших органів сил оборони.

Висновки. Підсумовуючи, відзначимо, що державно-управлінські рішення – це результат здійсненого вибору органом публічної влади найкращої з доступних альтернатив управлінського впливу, що здійснюється на об'єкт управління. Характерними особливостями державно-управлінських рішень є те, що вони вирішують проблеми та конфлікти державного рівня, приймаються державними органами, оформляються законодавчими актами, і є обов'язковими для виконання усіма учасни-

ками правових відносин. Однозначно, що процес розробки, ухвалення та здійснення владних управлінських рішень в органах публічної влади є дуже багатограним для національної безпеки України. Адже передбачає взаємозв'язок суб'єктів господарювання та суб'єктів владних повноважень на різних рівнях. Під час розробки управлінських рішень здійснюється пошук, збір, аналіз та оформлення актуальної інформації, виявляються проблеми, які необхідно вирішити. Під час прийняття рішень вирішуються відповідні управлінські ситуації.

З метою підвищення ефективності державно-управлінських рішень необхідно:

– під час розроблення державно-управлінських рішень застосувати методи прогнозування, врахування можливих ризиків та сучасні прикладні аналітичні методики.

Список використаної літератури:

1. Вертикаль влади в умовах воєнного стану. Які права у військової адміністрації? URL: <https://everlegal.ua/vertikal-vlady-v-umovakh-voennogostanu-yaki-prava-u-viyskovoyi-administratsiyi>

2. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30(1).pdf)
3. Нікіфоренко В.С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*: зб. наук. пр. Одеса : Гельветика, 2018. Вип. 2 (23) Т. 3. С. 194–198.
4. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В. Ковбасюк. К. : НАДУ, 2011. 232 с.
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 2259-IX від 40 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
6. Семенець-Орлова І. А. Вибір управлінських рішень у процесі запровадження освітніх змін. *Розвиток системи державного управління в Україні*. № 4(59), 2017. URL: www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/1/02.pdf.
7. Ситникія Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
8. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції. Харків, 2020. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_.pdf
9. 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.
10. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» № 121/2021 (2021). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-376616>.
11. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення». *Правова інформатика*. 2013. № 1(37). С. 49–55.
12. 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.
13. Radchenko, O., Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydorchuk, 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., Klochko, A., Tereshchuk, O., Denisova, L., Nestor, V., & Sadovyi, S. (2022). Special Aspects of Educational Managers' Administrative Activity under Conditions of Distance Learning. *Journal of Curriculum and Teaching*, 11(1), 286–297.
15. Semenets-Orlova, I. (2016). Osvita dlya demokratychnogo 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.
16. 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.
17. Semenets-Orlova, I. (2017). Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced Education*, 64–67.
18. 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.

Nikolaiev K. D., Chub S. V. Features of administrative decision-making in the field of national security

The article examines the issue of determining the essence of features of managerial decision-making in the sphere of national security of Ukraine. The relevance of the research topic is substantiated. The purpose of the study was to determine the features of managerial decision-making in the field of national security. The article analyzes the latest research by domestic and foreign authors on the issues of public administration regarding the analysis of the peculiarities of public administration decisions. The analysis of previous scientific research on the mechanisms for making state-management decisions determined the lack of a single opinion among scientists on the specified topical issue and the urgent need to conduct research on this problem. The stages of state-management decision-making are characterized. The scientific article reflects the importance of making timely state-management decisions in general and during the period of martial law in particular. In the conditions of an unstable situation in the country, the issues of effective management decisions and

control over their implementation began to be comprehensively studied and researched, as well as the development of relevant draft laws for their regulation. It is summarized that state management decisions are the result of the choice made by the public authority of the best of the available alternatives of management influence exerted on the object of management. The article analyzes state management decisions as a control tool for national security in Ukraine, and also draws a conclusion regarding the importance of effective state management and high-quality state management decisions as an integral part of it. However, in wartime conditions, there is a need for constant improvement and increasing the efficiency of state administration precisely because of the essence of the adopted state-administrative decisions.

Key words: *public administration, mechanisms of public management, public administrative decisions, national security, decision-making process*