

Зьолка Валентин Леонідович –
кандидат юридичних наук, доцент,
докторант Національної академії
Державної прикордонної служби
України ім. Б. Хмельницького

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВИХ ОСНОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ПРИКОРДОННОЮ СЛУЖБОЮ УКРАЇНИ

Здійснено комплексний аналіз адміністративного законодавства й наукової літератури з метою з'ясування особливостей побудови та функціонування системи управління Державною прикордонною службою України. Обґрунтовано пропозиції щодо: проведення оптимізації системи управління з подальшим переходом до трирівневої системи; розширення управлінських повноважень первинних ланок; уточнення правових підстав централізованого управління системою прикордонного відомства; реформування місцевих ланок управління з урахуванням територіального принципу побудови; систематизації відомчих актів, що регламентують безперервне оперативне управління; нормативного закріплення найбільш важливих організаційно-технічних європейських принципів адміністративного права та їх змісту.

Ключові слова: система управління; рівні (ланки) управління; принципи управління; Державна прикордонна служба України.

Проведен комплексный анализ административного законодательства и научной литературы с целью выяснения особенностей построения и функционирования системы управления Государственной пограничной службой Украины. Обоснованы предложения относительно: проведения оптимизации системы управления с последующим переходом к трехуровневой системе; расширения управленческих полномочий первичных звеньев; уточнения правовых оснований централизованного управления системой пограничным ведомством; реформирования местных звеньев управления с учетом территориального принципа построения; систематизации

ведомственных актов, регламентирующих непрерывное оперативное управление; нормативного закрепления наиболее важных организационно-технических европейских принципов административного права и их содержания.

Ключевые слова: система управления; уровни (звенья) управления; принципы управления; Государственная пограничная служба Украины.

This article provides complex analysis of administrative legislation and scientific literature with the aim to clear up the peculiarities of command and control system of State Border Guard Service of Ukraine construction and functioning. Hereon the following proposals were grounded: carrying the optimization of command and control systems aiming at the three-tier system; increase of authority of primary sectors; more accurate definition of legal grounds of border department centralized management; restructuring of local boards of administration taking into account territorial and administrative principles; classification of departmental acts which bring into regulation continuous operational management; consolidating most important organizational and technical European leading principles of administrative law and its main contents.

Keywords: control systems; three-tire system; principles of management; State Border Guard Service of Ukraine.

Умовах постійного нарощування завдань що стоять перед прикордонним відомством в сфері забезпечення прикордонної безпеки, зростають і обсяги управлінської діяльності. Удосконалення управління елементами системи Державної прикордонної служби України (далі Держприкордонслужби) є важливим і необхідним фактором підвищення надійності і ефективності охорони державного кордону.

Актуальність наукових досліджень стану та шляхів реформування системи управління в Держприкордонслужбі обумовлена вимогами адміністративної реформи яка проводиться в Україні, основними напрямками якої є: «наукове та інформаційне забезпечення системи державного управління, формування механізмів наукового та інформаційного моніторингу її функціонування» [1].

Курс на розбудову Держприкордонслужби як «правоохоронного органу європейського типу», визначений у Концепції розвитку Держприкордонслужби України до 2015 року [2], вимагає закріплення на законодавчому рівні та запровадження у практику загальних принципів європейського адміністративного права що стосуються побудови та діяльності публічної адміністрації.

В умовах запровадження в життя вимог Концепції інтегрованого управління кордонами перед органами управління Держприкордонслужби постають нові завдання, які раніше не вирішували або вирішували самостійно у досить звужених формах, що не може не відобразитись на організації та методах управління.

Науково-теоретичне підґрунтя для дослідження системи державного управління в Держприкордонслужбі склали загальнотеоретичні наукові праці фахівців у галузі адміністративного права: В. Б. Авер'янова, О. М. Бандурки, Д. М. Бахраха, Ю. П. Битяка, І. П. Голосніченка, Т. Є. Кагановської, В. К. Колпакова, Т. О. Коломоєць, С. В. Кувакіна, Ю. Д. Конєва, Б. М. Марченко, Д. М. Павлова, В. В. Новикова, А. А. Пухтецької, В. П. П'яtkова, Н. І. Процюка, А. А. Стрижака, В. О. Хоми, С. І. Щербака та інших.

Крім того, під час дослідження виявилось необхідним звернення до праць науковців в галузях „державного управління” та «військові науки»: В. Д. Граждан, М. М. Литвина, В. В. Заложа, А. Б. Мисика.

Водночас, окремі теоретичні та практично-прикладні питання організаційно-правового забезпечення вдосконалення існуючої системи державного управління Держприкордонслужбою досліджені недостатньо, тому існує об'єктивна потреба наукового пошуку у цих напрямках.

Метою статті є наукова розробка і обґрунтування сутності і змісту трансформацій правової регламентації у сфері внутрішньо-управлінських відносин в Держприкордонслужбі.

Управління елементами системи Держприкордонслужби України це складова частина, особлива різновидність державного управління, що здійснюється в специфічній сфері – у сфері охорона державного кордону.

Ключовим завданням, визначеним Концепцією розвитку Держприкордонслужби, – є реформування системи управління, що передбачає: створення чотирирівневої системи управління; запровадження сучасних принципів та засобів управління [2].

Особливості побудови системи управління в Держприкордонслужбі обумовлені набуттям статусу адміністративного відомства. Прикордонне відомство побудовано ієрархічно, має лінійну структуру, нищі по ієрархії організації організаційно (адміністративно) підпорядковані вищестоящим, а останні несуть відповідальність за їх діяльність.

Кожне відомство складається з трьох блоків: виробничого; обслуговуючого та адміністративного. В адміністративному блоці розрізняють рівні (ланки) управління [3].

В Прикордонних військах СРСР система органів управління складалась з чотирьох рівнів: Головне управління прикордонних військ; управління військ прикордонного округу; управління з'єднань і частин, що входили до складу округів, а також окремих частин та підрозділи [4, с. 170].

Аналіз правових підстав побудови системи управління в правоохоронних органах на даному етапі розвитку дозволяє виявити тенденцію до зменшення кількості управлінських рівнів. Так, у відповідності до вимог ст. 9 Закону України «Про Службу безпеки України» передбачена дворівнева система управління: Центральне управління та регіональні органи. При цьому, у ст. 11 Закону визначено, що розміщення і територіальна компетенція регіональних органів може не збігатися з адміністративно-територіальним поділом України [5].

У відповідності до Положення про Міністерство внутрішніх справ України система управління органами внутрішніх справ України складається з трьох ланок: Міністерства внутрішніх справ України (далі – МВС), в складі якого функціонують головні управління, управління та служби; управління МВС України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, на транспорті; районних, районних в містах, міських управлінь (відділів), лінійних управлінь (відділів) [6]. При цьому система територіальних органів внутрішніх справ побудовано відповідно до адміністративно-територіального поділу держави. Діяльність органів внутрішніх справ на транспорті поширюється на територію кількох областей, носить міжтериторіальний характер [7].

Науковці, досліджуючи зарубіжний досвід реформування управлінських структур у прикордонних відомствах суміжних держав, приходять до висновку що типовими організаційними

заходами є: оптимізація органів управління та скорочення управлінських ланок [8; 9].

В Російській Федерації система управління Прикордонною службою ФСБ була приведена у відповідність до територіального принципу організації діяльності. Управлінська вертикаль Прикордонної служби ФСБ Російської Федерації (Центральний апарат – Регіональні прикордонні управління – прикордонні загони) зазнала якісних змін організаційно-правового характеру. У відповідності з планом розвитку Прикордонної служби ФСБ Російської Федерації відбувається формування прикордонних управлінь ФСБ Росії в прикордонних суб'єктах Російської Федерації. Ці управління стають основними територіальними прикордонними органами наділеними усією повнотою функцій та відповідальності за організацію охорони кордону. Прикордонні округи, які існували раніше в формі регіональних прикордонних управлінь, ліквідовані. В федеральних округах створені регіональні управління, які виконують в основному організаційно-контрольні функції. На базі прикордонних загонів формуються районні (міжрайонні) служби, які звільняються від функцій забезпечення. Основні зусилля в своїй діяльності вони зосереджують на протидії транскордонній злочинності в межах прикордонної території та охорони кордону [10].

Нова модель функціонування Прикордонної варти Республіки Польщі, яка втілюється в життя відповідно до «Основ багаторічної Концепції функціонування Прикордонної варти на 2009–2015 р.» пропонує рішення, котрі мають привести організацію у відповідність до потреб пов'язаних із вирішенням різноманітних завдань на зовнішніх та внутрішніх кордонах Європейського Союзу. Безумовно це стосується і питань удосконалення системи управління прикордонним відомством. Згідно Розділу 2 Закону Республіки Польщі «Про Прикордонну варту» від 12 жовтня 1990 року (зі змінами та доповненнями) можна виділити дві ланки управління: центральну та територіальну. Центральним органом є Головний комендант Прикордонної варти, який підпорядкований Міністру внутрішніх справ (ст. 2). Територіальними органами є: коменданти підрозділів Прикордонної варти та коменданти контрольно-перепускних пунктів и дивізіонів Прикордонної варти (ч. 1 ст. 5). З метою забезпечення діяльності Головного коменданта,

комендантів підрозділів, контрольно-перепускних пунктів та дивізіонів створені та функціонують підпорядковані їм відомства та установи, а саме: Головна комендатура Прикордонної варти та комендатури відповідних територіальних органів (ст. 5а) [11].

З метою реалізації концептуальних вимог розвитку в Держприкордонслужбі України створена чотирирівнева система управління, ланками якої є: Адміністрація Держприкордонслужби; регіональні управління; органи охорони державного кордону; відділи прикордонної служби.

Особливістю нової системи управління є те, що її основою стали підрозділи нового типу – відділи прикордонної служби, які здійснюють оперативну, технічну та фізичну охорону державного кордону, прикордонний контроль і пропуск через державний кордон у встановленому порядку осіб, транспортних засобів, вантажів та іншого майна, виявляють і припиняють випадки незаконного їх переміщення, а також забезпечують дотримання режиму державного кордону та прикордонного режиму [12].

Аналіз сучасних типів відділів прикордонної служби, їх організаційно-штатної структури, основних завдань відділів, основних завдань структурних підрозділів відділів, обов'язків посадових осіб відділів дозволяє зробити висновок про підвищення значущості і відповідальності начальника відділу прикордонної служби як суб'єкта управлінських відносин.

У зв'язку з цим окремі науковці висовують пропозицію щодо можливого переходу від чотирирівневої системи управління до тривірневої: центральний, регіональний і місцевий рівні. Золотов В. П. в якості регіонального органу пропонує створити обласне Управління Прикордонної служби України, місцевого – відділи прикордонної служби. Крім того, автор пропонує обмежити сферу впливу регіональних органів управління межами територій міст і районів [9].

З даними пропозиціями можна було б погодитись, як би вони були підкріплені обґрунтуваннями перерозподілу повноважень між зазначеними органами управління.

Слід зауважити що у базовому законі відсутня норма яка б чітко закріплювала чотирівневу систему управління в прикордонному відомстві. Натомість аналіз Закону України «Про Державну прикордонну службу України» дає змогу виділити в

системі Держприкордонслужби аж дві системи управління: дворівневу та трьохрівневу.

Дворівнева система управління складається з: Адміністрації Держприкордонслужби (1-й рівень) та органів які безпосередньо підпорядковані центральному органу виконавчої влади – Морська охорона; розвідувальний орган; адміністрація навчальних закладів, науково-дослідних установ, підрозділів спеціального призначення та органів забезпечення (2-й рівень).

Інша система управління включає три ланки: Адміністрація Держприкордонслужби; регіональні управління; органи охорони державного кордону. Відділи прикордонної служби, згідно ч. 3 ст. 10 Закону, входять до складу прикордонного загону і як самостійний учасник управлінських відносин у законі не виокремлюються. А визначення у ст. 10 Закону органу охорони державного кордону як основної оперативно-службової ланки Держприкордонслужби України на яку покладаються охорона певної ділянки державного кордону самостійно чи у взаємодії з іншими органами охорони державного кордону дає підстави стверджувати що саме ця ланка (а не відділ прикордонної служби) займає найнижчий щабель в системі управління.

Сьогодні можна спостерігати ситуації коли прогалини у законодавстві намагаються усувати шляхом активної відомчої нормотворчості. Так, відомчим актом відділ прикордонної служби визначено як основний підрозділ органу охорони державного кордону [12]. Це свідчить, що саме відділ прикордонної служби є найнижчою ланкою в системі управління Держприкордонслужби і його правовий статус повинен знайти своє закріплення ст. 10 Закону України «Про Державну прикордонну службу України».

Вищий щабель в системі управління прикордонним відомством займає Адміністрація Держприкордонслужби, яка згідно ст. 7 Закону «здійснює управління Держприкордонслужбою» [13]. Адміністрація Держприкордонслужби науковцями визначається як «орган стратегічного управління оперативно-службовою діяльністю Держприкордонслужби України» [14, с. 269].

В Положенні про Адміністрацію Держприкордонслужби, одним з основних завдань визначено «здійснення управління територіальними органами, Морською охороною, органами охорони державного кордону, розвідувальним органом, органами

забезпечення, навчальними закладами та науково-дослідними установами» [15]. Тобто мова йде про безпосереднє управління. Однак, у п. 7 Положення уточнюється, що Адміністрація Держприкордонслужби України здійснює свої повноваження безпосередньо та через територіальні органи – регіональні управління Держприкордонслужби України, які утворюються нею [15].

На думку автора, слід на законодавчому рівні визначити підстави «втручання» Адміністрації Держприкордонслужби в управлінську діяльність нижчих суб'єктів. Вбачається що це мають бути лише випадки коли необхідно забезпечити законність в діяльності того чи іншого управлінського рівня, або з метою централізації влади викликану потребами особливого періоду чи загострення обстановки на державному кордоні. Закріплення права Адміністрації Держприкордонслужби безпосередньої участі в управлінні не повинно «принижувати» ролі інших суб'єктів управління.

Аналіз управлінських повноважень інших ланок управління свідчить що і вони здійснюють владний вплив на визначене коло об'єктів управлінських підсистем.

Згідно відповідного Положення регіональне управління Держприкордонслужби України є територіальним органом Адміністрації Держприкордонслужби і в межах повноважень, делегованих Адміністрацією Держприкордонслужби України, здійснює керівництво оперативно-службовою та адміністративно-господарською діяльністю підпорядкованих органів охорони державного кордону, органів забезпечення і переданих у підпорядкування загонів морської охорони [16].

Основним завданням органу охорони державного кордону є «безпосереднє керівництво підпорядкованими підрозділами» [17].

В сучасних умовах слід підтримати пропозиції науковців які вважають, що під час реформування системи управління Держприкордонслужби слід вирішити наступні принципові питання: підвищити роль первинних ланок охорони кордон; перерозподілити функції між центральним і регіональними органами управління, їх упорядкування з метою уникнення дублювання; скоротити питому вагу управлінських структур в інтересах посилення органів охорони кордону; відмовитись від економічно обтяжливих і практично недоцільних структур [17].

При цьому слід реалізувати завдання визначені Концепцією адміністративної реформи. У положеннях, які закріплюють адміністративний статус суб'єктів державного управління Держприкордонслужби, слід реалізувати наступні вимоги Концепції: визначити осіб (посади), що приймають рішення і персонально відповідають за них, з відповідним розподілом прав і відповідальності; закріпити відповідальність особи, яка приймає рішення, за невірні рішення, за бездіяльність щодо запобігання виникненню збитків; унормувати процедура узгодження, яка має носити дорадчий характер, за винятком випадків, передбачених законами; реалізувати ідею розширення повноважень первинних об'єктів управління шляхом запровадження, відносної автономії – часткового підпорядкування. Наприклад, делегування підлеглому органу такого важелю керівного впливу, як: вирішення кадрових питань.

Досить складним завданням є унормування процедурних питань пов'язаних із державним управлінням в Держприкордонслужбі. Реальним є закріплення на законодавчому рівні основоположних начал – принципів державного управління що будуть визначати діяльність органів управління та посадових осіб Держприкордонслужби усіх рівнів.

Як слушно зауважив Ю. Д. Кунев, справа в тому, що принципи, як нормативна вимога, можуть виступити в управлінському процесі тільки в юридично закріпленій формі. Таке твердження ґрунтується на тому, що за визначенням принципи управління – це такі начала, які отримують своє закріплення в юридичних актах. В іншому випадку принципи втратили б властивість загальнообов'язковості та в управлінському процесі застосовувалися б за розсудом суб'єктів управління. Саме аспект юридичної закріпленості більше усього ігнорується на практиці [18, с. 128].

Не можемо погодитись з останнім висновком автора. Адже в нормотворчій практиці Держприкордонслужби спостерігаються досить позитивні тенденції. Наприклад, в Інструкції з організації оперативно-службової діяльності відділу прикордонної служби України, затвердженої Наказом Адміністрації Держприкордонслужби України від 29 грудня 2009 року № 1040 у п. 4 ч. 1 закріплено досить широкий перелік основних принципів організації та здійснення оперативно-службової діяльності відділом. Разом з тим,

слід відмітити відсутність системного підходу до визначення змісту принципів державного управління в Держприкордонслужбі та обґрунтування їх нормативного закріплення.

В умовах розбудови Держприкордонслужби з урахуванням сучасних європейських стандартів існує необхідність повнішого врахування європейських принципів побудови публічної адміністрації. Адже у них, як справедливо наголошують В. Авер'янов та А. Пухтецька, у концентрованому вигляді відображаються інституційні засади державного управління, що мають отримати запровадження у вітчизняному законодавстві [19].

Діяльність прикордонного відомства як правоохоронного органу неможлива без якісного забезпечення безперервності та оперативності управління в повсякденних умовах та при ускладненні обстановки на кордоні.

З цією метою в Держприкордонслужбі створена та функціонує система центрів управління службою.

Суть діяльності Центру управління службою – безперервне управління службою через здійснення постійного контролю за виконанням завдань, визначених Законом, та забезпечення оперативного реагування при змінах обстановки [20].

На підставі Наказу Адміністрації Держприкордонслужби «Про організацію діяльності центрів управління службою в Держприкордонслужбі України» від 4 лютого 2009 року № 70 у 2009 році було створено Головний центр управління службою Держприкордонслужби України та центри управління службою регіональних управлінь, органів охорони державного кордону, загонів морської охорони Держприкордонслужби України.

Якісних змін зазнала система управління оперативно-службовою діяльністю органів та підрозділів Держприкордонслужби у 2012 році. На підставі вимог Інструкції з організації управління органами, підрозділами Державної прикордонної служби України та реагування на зміни в обстановці під час проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу, затвердженої Наказом Адміністрації Держприкордонслужби України від 3 травня 2012 року № 340 на кожному з рівнів управління створюються оперативні штаби, які включають керівництво; центри управління службою; ситуаційні групи (п. 2.2 Інструкції).

В сучасних умовах назріла потреба в систематизації відомчих актів які регламентують безперервне оперативне управління Держприкордонслужбою з метою усунення дублювання та суперечностей. З цією метою Адміністрацією Держприкордонслужби розроблено проект Інструкції з організації управління службою в Держприкордонслужбі України. Метою Інструкції є визначення чіткої системи управління силами, які перебувають на службі та резервами в умовах стабільної обстановки, у разі ускладнення обстановки, виникнення ситуацій (нестандартних, надзвичайних).

Таким чином, проаналізувавши основні підходи до побудови та функціонування систем управління в правоохоронних органах загалом та в Держприкордонслужбі України зокрема можна дійти таких висновків.

В умовах розвитку функцій, зміною завдань і змісту державного управління, які направлені на переорієнтацію діяльності органів виконавчої влади на забезпечення гарантування прав людини, відбуваються якісні трансформації управлінських відносин і в прикордонному відомстві.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління в Держприкордонслужбі вважаємо за необхідне: проведення оптимізації елементів системи управління, з подальшим переходом до трьох-рівневої системи; розширення управлінських повноважень первинних ланок; уточнення правових підстав централізованого управління системою прикордонного відомства; реформування місцевих ланок управління з урахуванням територіального принципу побудови.

В сучасних умовах важливим елементом життєзабезпечення прикордонного відомства є безперервне оперативне управління Держприкордонслужбою. Важливим завданням є проведення систематизації відомчих актів які регламентують безперервне оперативне управління Держприкордонслужбою з метою усунення дублювання та суперечностей.

Недоліком законодавства є відсутність нормативного закріплення змісту основних принципів управління в Держприкордонслужбі. Крім того, серед засад управління в Держприкордонслужбі повинні знайти своє нормативне закріплення найбільш важливі організаційно-технічні європейські принципи адміністративного права, такі як: принцип

раціоналізації організації адміністрації; принцип удосконалення внутрішніх правил організації публічної влади; принцип простоти (спрощення організації органів публічної влади, адміністративних процедур та вимог щодо оформлення документів); принцип збереження та охорони державної власності; принцип виконання бюджетних вимог; принцип ефективності; принцип прозорості адміністративних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. №810/98. – Режим доступу :

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/810/98/print1391857265208736>.

2. Про Концепцію розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2015 року : Указ Президента України від 19 черв. 2006 р. № 546/2006 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 25. – Ст. 1807.

3. Бахрах Д. Н. Административное право России [Електронний ресурс] / Д. Н. Бахрах. – М. : Изд-во «Норма». – Режим доступу :

<http://add.coolreferat.com/docs/index-241.html?page=14>.

4. Охрана государственной границы СССР пограничными войсками. Основы теории / А. Н. Алексеев. – М. : Военное изд-во, 1988. – 280 с.

5. Про Службу безпеки України : Закон України від 25 берез. 1992р. № 2229-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 27. – Ст. 382.

6. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : Указ Президента України від 6 квіт. 2011 р. № 383/2011 // Урядовий кур'єр. – 2011. – № 71.

7. Адміністративне право України [Електронний ресурс] : підруч. / [за ред. Ю. П. Битяка]. – К. : Юрінком Інтер, 2007. – Режим доступу :

<http://uristinfo.net/adminpravo/50-jup-bitjak-administrativne-pravo-ukrayini/971-glava-43-upravlinnja-vnutrishnimi-spravami.html>.

8. Батрак С. Л. Інтеграція прикордонної служби в систему силових відомств як крок до покращання діяльності органів безпеки суміжних держав (на прикладі Російської Федерації) / С. Л. Батрак // Науковий вісник ДПСУ. – 2013. – № 3. – С. 21–25.

9. Золотов В. П. Деякі погляди щодо реорганізації структури Державної прикордонної служби України / В. П. Золотов // Науковий вісник ДПСУ. – 2013. – № 4. – С. 24–28.

10. Рыбалкин Н. Новая система охраны границы адекватна угрозам безопасности России [Электронный ресурс] / Н. Рыбалкин // Альманах МАРС. – № 4. – 2006. – Режим доступа : http://www.geraldika.org/04_2006_22.htm.

11. О Пограничной охране : Закон Республики Польши от 12 окт. 1990 г. // Законодательный вестник. – 2005. – № 234. – Поз. 1997.

12. Про затвердження Інструкції з організації оперативно-службової діяльності відділу прикордонної служби України : наказ Адміністрації Держприкордонслужби України від 29 груд. 2009 р. № 1040.

13. Про Державну прикордонну службу України : Закон України // Офіційний Вісник України. – 2003. – № 17. – Ст. 740.

14. Городнов В. П. Теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів охорони державного кордону (у контексті завдань національної безпеки України в прикордонній сфері) : [моногр.] / Городнов В. П., Литвин М. М., Іщенко Д. В., Кириленко В. А. – Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2009. – 473 с.

15. Про затвердження Положення про Адміністрацію Державної прикордонної служби України : Указ Президента України від 6 квіт. 2011 р. № 399/201.

16. Про затвердження Положення про регіональне управління : наказ Адміністрації Держприкордонслужби від 2 верес. 2003 р. № 173.

17. Про затвердження Положення «Про орган охорони державного кордону Державної прикордонної служби України» : наказ Адміністрації Держприкордонслужби України від 23 берез. 2003 р. № 116.

18. Вербицький В. Є. Основні напрямки реформування системи управління у Державній прикордонній службі України /

В. Є. Вербицький // Науковий вісник Державної прикордонної служби. – 2004. – № 4. – С. 20–22.

19. Кунєв Ю. Д. Принципи побудови та вдосконалення організаційної структури органів внутрішніх справ України: загальнотеоретичні аспекти державного управління : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Кунєв Юрій Дем'янович. – Запоріжжя, 2001. – 227 с.

20. Авер'янов В. Удосконалення побудови та діяльності вітчизняних органів державного управління з урахуванням європейських принципів і стандартів / В. Авер'янов, А. Пухтецька // Юридика Україна. – 2010. – № 11. – С. 4–14.

21. Литвин М. М. Структура і функції центрів управління службою органів державної прикордонної служби України / М. М. Литвин // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2010. – № 50. – С. 20–26.