

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

УДК 35.078.3

Сніцаренко П. М.

*доктор технічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник Національного
університету оборони України імені Івана Черняховського*

Саричев Ю. О.

*кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник Національного
університету оборони України імені Івана Черняховського*

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ВОЄННИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена аналізу існуючих підходів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення як одного з видів інформаційного забезпечення в системі державного управління. На основі представлення послідовності процесів обробки і використання інформації та прийняття рішення в системі державного управління уточнено визначення поняття інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема у воєнній сфері, обґрунтовано його роль та місце як виду інформаційного забезпечення у цій сфері у взаємодії з іншими видами інформаційного забезпечення.

Ключові слова: державне управління, інформаційне забезпечення в системі державного управління, інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління у воєнній сфері

INFORMATION-ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC ADMINISTRATION: MILITARY ASPECT

The article is devoted to the analysis of existing approaches to the information-analytical support in the system of public administration as one of kinds of the information support, the article also offers its determination which corresponds to the essence of the process of treatment of information and decision-making as part of the information support in the system of public administration. Its role and place as to the type of the information support is grounds, as well as the necessity of co-operating with other kinds of the public administration in the system of public administration in a military sphere.

Keywords: *public administration, information support in the public administration, information-analytical support as kind of information support in the system of public administration in a military sphere.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Термін “інформаційно-аналітичне забезпечення” досить часто використовується в різних сферах діяльності держави, зокрема з питань державного управління у воєнній сфері. Загальний аналіз показує, що інформаційно-аналітичне забезпечення в складному процесі інформаційного забезпечення в системі державного управління займає одне з ключових місць. Проте сьогодні, на жаль, немає єдиного розуміння цього важливого поняття, в наукових та публіцистичних статтях воно має змістову суперечливість. Наслідком є проблема, що заважає розробці власне як методологічних засад інформаційно-аналітичного забезпечення, так і інформаційного забезпечення загалом, зокрема в системі державного управління у воєнній сфері, а також перешкоджає його практичній реалізації.

Постановка завдання. Для підвищення якості інформаційного забезпечення в системі державного управління, зокрема у воєнній сфері, необхідно розглянути відомі теоретичні підходи до визначення поняття інформаційно-аналітичного забезпечення, узагальнити їх та, з урахуванням закономірностей процесу управління, запропонувати визначення цього поняття, яке буде найбільш адекватним його сутності, а також обґрунтувати роль та місце інформаційно-аналітичного забезпечення в системі державного управління у воєнній сфері.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин

загальної проблеми. Сучасний стан науки державного управління в Україні характеризується активним розвитком її теоретичних засад, про що свідчать численні публікації в наукових виданнях.

Питання, які стосуються процесу інформаційно-аналітичного в інформаційному забезпеченні системи державного управління, розглядаються в роботах сучасних українських вчених В. Авер'янова [1], В. Бакуменка [2], Ю. Сурміна [3], А. Семенченка [3], С. Телешуна [4], А. Додонова [5], Д. Ланде [5] та ін., а у воєнній сфері – В. Богдановича [6], В. Косевцова [6], Ф. Бакуменка [7], О. Мірошнікова [7], С. Мосова [8] та ін.

Із робіт цих авторів можна навести чимало варіантів розуміння інформаційно-аналітичного забезпечення, але, незважаючи на наукові опрацювання окремих аспектів інформаційного забезпечення державного управління, в тому числі у воєнній сфері, на сьогодні все ще немає єдиного підходу до визначення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення у цьому процесі. Тому актуальність та проблемність питання чіткого визначення поняття інформаційно-аналітичного забезпечення в інформаційному забезпеченні системи державного управління у воєнній сфері, а також його ролі та місця не викликає сумнівів, і відповідно, воно потребує свого вирішення.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування сутності інформаційно-аналітичного забезпечення, визначення його ролі й місця в сучасній системі державного управління у воєнній сфері, а також пропозицій щодо його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктними сферами, де застосовується інформаційно-аналітичне забезпечення, є державне управління, місцеве самоврядування, воєнна сфера, економіка, банківська сфера, фондовий ринок, охорона довкілля, соціологія тощо. Незважаючи на важливість функції інформаційно-аналітичного забезпечення в процесі інформаційного забезпечення певної галузі, на практиці має місце плутанина сутності у використанні зазначеного поняття з іншими взаємопов'язаними (спорідненими) з ним поняттями – “інформаційне”, “довідкове”, “інформаційно-довідкове”, “системний аналіз”, “аналітичне” тощо. На наш погляд, зазначене є системною методологічною помилкою, яка шкодить реалізації інформаційного

забезпечення, зокрема в системі державного управління у военній сфері.

Більше того, не лише на практиці, але і у фахових теоретичних працях існуючі на сьогодні трактування інформаційно-аналітичного забезпечення в системі державного управління також засвідчують певну розбіжність у розумінні цього поняття, що досить детально розглянуто в [9]. Тому в цій роботі, а також у [10] подається більш акцентоване визначення: “інформаційно-аналітичне забезпечення – комплекс заходів, що реалізує процеси створення документованих інформаційних продуктів (аналітичних матеріалів) на основі використання статичних інформаційних ресурсів (документованих даних та інформації), їх аналізу і синтезу, а також проведення розрахунків та моделювання ситуацій з метою підтримки прийняття необхідних рішень на всіх рівнях державного управління”.

Підкреслимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення як процес виробляє та надає в інтересах управління саме *документовані* інформаційні продукти (аналітичні матеріали), про що стверджується в авторитетній праці з проблематики державного управління [3], тобто цим створюються виключно *статичні інформаційні ресурси* в інтересах прийняття управлінських рішень, що є принциповою ознакою цього виду інформаційного забезпечення.

Для розгляду перспективи застосування вищенаведеного поняття стосовно военної сфери доцільно його порівняти із діючим визначенням, яке наведене у військовому стандарті [11]: “інформаційно-аналітичне забезпечення (Збройних Сил України) - це сукупність інформаційних продуктів, ресурсів та послуг, що надаються для забезпечення інформаційних потреб керівного складу органів управління Збройних Сил України, та система підтримки прийняття рішень їх управлінської діяльності”.

Порівнюючи обидва визначення, можна зробити висновок, що діюче визначення (зі стандарту) є надто узагальненим та не підкреслює аналітичної складової процесу, не визначає виду вихідного інформаційного продукту цього процесу, а, крім того, акцентоване для забезпечення інформаційних потреб лише керівного складу органу управління, а не усієї структури цього органу, що свідчить про неповноту такого визначення та неможливість розрізнення на його основі інформаційно-аналітичного забезпечення з

іншими видами інформаційного забезпечення. Отже, стандартизоване визначення поняття не відображає сутності інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема для воєнної сфери, та потребує уточнення.

Зважаючи на потребу зазначеного уточнення, зауважимо, що у ряді випадків управлінські рішення приймаються на основі наявних *динамічних інформаційних ресурсів*, тобто таких, що отримуються в масштабі реального часу і які ще не документовані. Це особливо характерно для воєнної сфери, наприклад, такими є процеси отримання поточної інформації щодо швидкоплинної обстановки у ході бойових дій або вербальне спілкування командування з підлеглими чи його заяви. Такі інформаційні процеси документуються згодом, стаючи статичним інформаційним ресурсом або не документуються взагалі. Вони інформаційно забезпечують хід управління, але це не процеси інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки при цьому аналітичний матеріал (документ) безпосередньо для управління не продукується, а управлінські рішення на основі такого інформаційного ресурсу приймаються та реалізуються оперативно, наближено до масштабу реального часу.

Зазначена особливість, як правило, не враховується, що призводить до певної плутанини як в теорії, так і на практиці. Найчастіше спостерігаються теоретичні спроби та практичні дії інтегрувати складові споріднених функцій двох взаємопов'язаних підпроцесів загального процесу управління – моніторингу та власне інформаційно-аналітичного забезпечення. Зважаючи на важливість розділення цих підпроцесів для воєнної сфери, розглянемо питання більш детально.

Першочергово зауважимо, що ті ж самі складові (блоки спостереження, оцінки, прогнозу тощо) одночасно “приписуються” як до моніторингу, так і до інформаційно-аналітичного забезпечення, що є причиною головної методологічної помилки, яка не дозволяє принципово розділити ці два важливі підпроцеси інформаційного забезпечення в єдиному контурі управління, а також чітко визначити кожен із них, зокрема і стосовно застосування до воєнної сфери. Як йдеться в роботах [12, 13], усунення означеної методологічної помилки полягає в необхідності точного дотримання фундаментального правила щодо реалізації цілісного контуру управління за кібернетичним

принципом, де місце та роль кожної із складових найбільш чітко зрозумілі, а блок моніторингу є просто відокремленим та невід'ємним для реалізації усього кібернетичного циклу управління. При цьому узагальнена кібернетична модель функціонування системи державного управління у воєнній сфері має бути реалізована за схемою, яка представлена на рис.1, де моніторинг та інформаційно-аналітичне забезпечення – самостійні види інформаційного забезпечення.

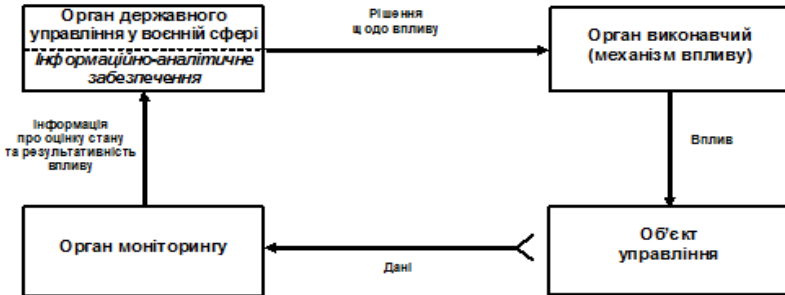


Рис. 1 Кібернетична модель функціонування системи державного управління у воєнній сфері

Важливо зазначити ту особливість цієї моделі, що об'єктом управління можуть бути як збройні сили держави, так і противник (у цьому випадку сили та засоби збройних сил є органом виконавчим, тобто вони реалізують механізм впливу на противника – силового чи інформаційного).

Власне моніторинг у воєнній сфері, який включає фази спостереження та виявлення (шляхом усіх видів розвідки), аналізу, оцінки, формування результату (вихідного інформаційного продукту), залежно від специфіки конкретного завдання може бути *повільним* (статистичне накопичення і аналіз упродовж тривалого часу різноманітних факторів, зокрема загрозливих, та оцінка на цій основі загальної обстановки), *прискореним* (те ж саме, але з введенням у певний момент часу режиму посиленого спостереження в загрозливому секторі) або *оперативним* (те ж саме, але з введенням у стані кризи режиму безперервного спостереження за об'єктом агресії для оперативного реагування) [14 – 16]. Це значить, що вихідним інформаційним продуктом моніторингу можуть бути як документовані аналітичні матеріали (статичний

інформаційний ресурс), так і недокументовані інформаційні продукти в масштабі реального часу (динамічний інформаційний ресурс). Тому інформаційно-аналітичне забезпечення органу державного управління у воєнній сфері ґрунтується на документованих інформаційних матеріалах (результатах), які продукуються, як правило, в ході повільного або прискороного моніторингу (з метою підтримки рішення на майбутні дії, наприклад, блокування загрозової ситуації або її нейтралізація), а також документованих інформаційних матеріалах, які продукуються за результатами оперативного моніторингу (з метою аналізу дій, що вже відбулися у кризовій ситуації, на основі об'єктивного документування швидкоплинних подій, процесів та явищ).

Тепер важливо зрозуміти, де, зокрема у воєнній сфері, закінчується процес моніторингу та розпочинається і здійснюється власне інформаційно-аналітичне забезпечення. Таке розділення досить чітко можна розглянути на прикладі діяльності Головного управління розвідки Міністерства оборони України, головною функцією якого і є глобальний моніторинг з метою отримання розвідувальної інформації у воєнній та деяких інших сферах життєдіяльності [17]. Для виконання покладених на нього завдань Головне управління розвідки має як структурні підрозділи, що добувають розвідувальні дані, так і ті, що аналітично обробляють отримані дані для формування кінцевого продукту – розвідувальної інформації. З отриманням такого виду інформації та її формалізованого документування процес моніторингу закінчується. З цього моменту для Головного управління розвідки настає фаза інформаційно-аналітичного забезпечення у спосіб подання формалізованого документу до споживача (відповідного органу військового управління або до вищого воєнно-політичного керівництва держави). У подальшому документована розвідувальна інформація у сукупності з іншими документованими інформаційними матеріалами стають предметом загального (комплексного) процесу інформаційно-аналітичного забезпечення в компетенції певного органу військового управління або ж вищого воєнно-політичного керівництва держави.

Зауважимо, що вищенаведене є характерним за результатами повільного або прискороного моніторингу. У випадку оперативного моніторингу розвідувальна інформація

отримується та безперервно надається споживачу в реальному часі (для прийняття оперативних рішень), але при цьому в недокументованому виді та без її експертного аналізу. Такий процес не може вважатися інформаційно-аналітичним забезпеченням, оскільки аналітичний документ споживачу не надається. У цій ситуації розвідувальна інформація, яка безперервно надається споживачу, одночасно документується, але з метою наступного аналізу, формалізації та реалізації інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття іншого, вже неоперативного або менш оперативного рішення, причому необов'язково первинним споживачем.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення діяльності, зокрема, органу військового управління, здійснюється на основі документованої інформації (даних), тобто статичних інформаційних ресурсів, після завершення процесів моніторингу – іншого виду інформаційного забезпечення.

На підставі вищевикладеного для воєнної сфери пропонується наступне визначення: *інформаційно-аналітичне забезпечення (у воєнній сфері) – комплекс заходів щодо реалізації процесів створення інформаційних продуктів (аналітичних матеріалів) на основі використання статичних інформаційних ресурсів (документованих даних та інформації), отриманих за результатами моніторингу, а також шляхом проведення розрахунків, моделювання ситуацій, аналізу і синтезу даних та інформації, з метою підтримки прийняття рішень органами військового управління всіх рівнів.*

Особливістю такого визначення є те, що воно підкреслює не лише суто конкретну функцію у загальному контурі управління, але й характерні риси цього виду інформаційного забезпечення в системі державного управління у воєнній сфері, а тому дозволяє більш об'єктивно розуміти його роль та місце в цій системі. При цьому роль інформаційно-аналітичного забезпечення визначається його метою, а місце – послідовністю інформаційних процесів у загальному кібернетичному контурі управління, що свідчить про необхідність його реалізації після здійснення завдань моніторингу. Слід погодитися з [18], що в інформаційно-аналітичному забезпеченні одночасно розрізняються дві складові: а) власне інформаційна (отримання, систематизація, зберігання і поширення інформації або даних); б) аналітична

(узагальнення, класифікація інформації або даних, їх аналіз і перетворення, розробка пропозицій, рекомендацій та прогнозів).

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. На основі представлення сутності державного управління структурою кібернетичної моделі та послідовності процесів її реалізації запропоновано нове визначення інформаційно-аналітичного забезпечення (у воєнній сфері) як комплексу заходів щодо реалізації процесів створення інформаційних продуктів (аналітичних матеріалів) на основі використання статичних інформаційних ресурсів (документованих даних та інформації), отриманих за результатами моніторингу, а також шляхом проведення розрахунків, моделювання ситуацій, аналізу і синтезу даних та інформації, з метою підтримки прийняття рішень органами військового управління всіх рівнів.

2. Роль інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у виробленні аналітично обґрунтованих та документованих інформаційних продуктів, котрі надаються для прийняття управлінських рішень, які не потребують дій в реальному масштабі часу, а його місце визначається послідовністю інформаційних процесів у загальному кібернетичному контурі державного управління, зокрема воєнною сферою.

3. Отримані результати, за умови їх впровадження у практику, дозволяють найбільш раціонально розділити сектори відповідальності та обов'язки виконавців у єдиному контурі державного управління у воєнній сфері.

4. Подальші дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування та розкриття особливостей інших видів інформаційного забезпечення в системі державного управління у воєнній сфері та механізмів їх реалізації, що дозволить більш чітко зосередити зусилля інформаційної політики держави на удосконаленні інформаційної інфраструктури воєнної сфери, підвищення ефективності процесу державного управління у цій сфері.

Список використаної літератури

1. Державне управління в Україні: навч. посібн. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432с.

[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.lawbook.by.ru/admin/averjanov/2-2.shtml>.

2. Державне управління: словник-довідник / [за заг. ред. В.Д. Бакуменка, В.М.Князєва]. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.

3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. – Т.2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.

4. Практичні аспекти інформаційно-аналітичної роботи: навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. С.О. Телешуна. – К.: Вид-во НАДУ, 2007.

5. Компьютерные сети и аналитические исследования / А.Г. Додонов, Д.В. Ландэ, В.Г. Путятин. – К.: ИПРИ НАН України, 2014. – 486 с.

6. Інформаційна безпека держави у контексті протидії інформаційним війнам. Навчальний посібник // За ред. В.Б. Толубка. – К.: НАОУ, 2004. – 179 с.

7. Методика оцінки ефективності військової розвідки в операціях і бою / Ф.О. Бакуменко, І.А. Корчагін, О.П. Мірошніков та інші. – К.: Академія Збройних Сил України, 1998. – 126 с.

8. Беспилотная разведывательная авиация стран мира / С.П. Мосов. – К.: Узд. Дом Румб, 2008. – 160 с.

9. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління / Ю.О. Саричев // Вісник НАДУ при Президентові України [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка]. – 2017. – № 3 (86).

10. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління / П.М. Сніцаренко, Ю.А. Саричев // Державне управління: теорія та практика (електронне наукове фахове видання НАДУ). – 2016. – № 1. – С.46-56.

11. Військовий стандарт 01.109.004 – 2002 (01). Інформаційно-аналітична система Збройних Сил України. Терміни та визначення (затверджено наказом начальника Воєнстандарту озброєння МО України від 28.02.2003 № 23).

12. Аналіз підходів щодо визначення сучасної ролі та місця інформаційного забезпечення в системі державного управління / Ю.О.Саричев // Вісник НАДУ при Президентові України [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка]. – 2016. – Вип. 3 (82). – С.138-143.

13. Теоретичні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення в системі державного управління / П.М. Сніцаренко, Ю.А. Саричев // Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. – № 1-2 (9-10). – К.: НАДУ, 2016. – С.7-19.

14. Системи дистанційного моніторингу навколишнього простору для виявлення і супроводження рухомих об'єктів з метою забезпечення воєнної безпеки держави / С.В. Лапицький, П.М. Сніцаренко // Збірник наукових праць ЦНДІ ОВТ ЗСУ. – Вип. 2 (49). – К.: ЦНДІ ОВТ ЗСУ, 2013. – С.116-125.

15. Аналіз існуючих підходів щодо моніторингу в системі державного управління / П.М.Сніцаренко, Ю.А. Саричев // Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. – № 3-4 (11-12). – К.: НАДУ, 2016. – С.69-81.

16. Аналіз існуючих підходів щодо моніторингу в системі державного управління у воєнній сфері / П.М.Сніцаренко, Ю.О. Саричев // Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. - № 1 (13). – К.: НАДУ, 2017.

17. Закон України “Про розвідувальні органи України” від 22 березня 2001 року № 2331-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

18. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

References

1. Aver'yanov V.B. (1998), *Derzhavne upravlinnya v Ukraini* [Public administration in Ukraine], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

2. Bakumenko V.D., Knyazev V.M. (2002), *Derzhavne upravlinnya* [Public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Kovbasyuk Y.V., Surmin Y.P., Nadolyshniy P.I. (2011), *Entsyklopediya derzhavnogo upravlinnya* [Encyclopedia of public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

4. Teleshun S.O., (2007), *Praktychni aspekty informatsiyno-analitychnoi roboty* [Practical aspects of information-analytical work], NADU, Kyiv, Ukraine.

5. Dodonov A.G., Lande D.V., Putyatin V.G. (2014), *Komputernyye seti I analiticheskie issledovaniya* [Computer networks and analytical researches], IPRI NAN, Kyiv, Ukraine.

6. Tolubko V.B. (2004), *Informatsiyna bespeka derzhavy u konteksti protydii informatsiynym viynam* [Informative safety of the state is in the context of counteraction informative wars], NAOU, Kyiv, Ukraine.

7. Bakumenko F.O., Korchagin I.A., Miroshnikov O.P. (1998), *Metodika ocinky efektyvnosti voennoi rozvidky v operaciyakh i boyu* [A method of estimation of efficiency of military secret service is in operations and fight], NAOU, Kyiv, Ukraine.

8. Mosov S.P. (2008), *Bespilotnaya razvedyvatelnaya aviaciya stran mira* [Pilotless reconnaissance aviation of the world countries], Rumb, Kyiv, Ukraine.

9. Sarychev Yu.O. (2017), "Information-analytical support as kind of information support in system of public administration", *Visnyk NADU*, vol.3 (86).

10. Snitsarenko P.M., Sarychev Yu.O. (2016), "The role and place of information support in the system of public administration", *Electr. Ed. NADU*, vol.1, pp.45 - 56.

11. Military standart (2002), "BCT 01.109.004 – 2002 (01). Informatsiyno-analitychna systema Zbroinych Syl Ukrainy" [Informatsiyno-analitichna system of Armed Forces of Ukraine. Terms and determinations], NNDC, Kyiv, Ukraine.

12. Sarychev Yu.O. (2016), "An analysis of approaches is in relation to determination of modern role and place of the information support in the system of public administration", *Visnyk NADU*, vol.3 (82), pp.138 - 143.

13. Snitsarenko P.M., Sarychev Yu.O. (2016), "Theoretical approaches is near determination of essence information support in the system of public administration", *News of Academy of national safety*, vol.1-2 (9-10), pp.7 - 19.

14. Lapitski S.V., Snitsarenko P.M. (2013), "The systems of the controlled from distance monitoring of surrounding space are for an exposure and accompaniment of mobile objects with the purpose of providing of military safety of the state", *Collection of scientific labours CSRI armament and military technique*, vol.2 (49), pp.116 - 125.

15. Snitsarenko P.M., Sarychev Yu.O. (2016), "The analyze of approaches to defining of the monitoring in the system of public administration", *News of Academy of national safety*, vol.3-4 (11-12), pp.69 - 81.

16. Snitsarenko P.M., Sarychev Yu.O. (2016), "The analyze of approaches to defining of the monitoring in the system of public

administration in a military sphere”, *News of Academy of national safety*, vol.1 (13).

17. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2017), “A law of Ukraine is “*On the reconnaissance organs of Ukraine*” from March, 22, 2001. - 2331-III.”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua>. (Accessed 11 Feb 2017).

18. (2012), *Derzhavne upravlinnia* [Public administration], ed. by Kovbasiuk Yu.V., Vaschenko K.O., Surmin Yu.P. and others, vol. 1, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Dnipropetrovsk, Ukraine.

