

**Г. Б. Сабурова**, аспірант  
Полтавської державної аграрної академії

**КЕРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЮ ДОКУМЕНТАЦІЄЮ  
В УСТАНОВАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ЯК ОДНА З ФУНКЦІЙ  
МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Керування документацією є однією з функцій механізму державного управління. Управлінські документи можемо розглядати як невіддільну складову механізму державного управління. Саме керування управлінською документацією сприяє досягненню належного рівня управління, а кожна з функцій державного управління є певним видом управлінського впливу, що пронизує всю структуру державного апарату. Зусилля фахівців, які здійснюють керування документацією в органах виконавчої влади, мають бути спрямовані на створення високоефективної системи управління всім комплексом документаційних ресурсів на всіх стадіях дії документів з метою досягнення цілей менеджменту у будь-якій організації чи установі, а особливо у державному управлінні.*

*Ключові слова: керування документацією, функція механізму державного управління, управлінські документи, органи виконавчої влади, управлінський вплив, досягнення цілей менеджменту, документаційні ресурси.*

***G. B. Saburova. Records management in the institutions of the executive authority as function of public administration***

*The article is devoted to highlighting the management of managerial documentation in executive agencies as a function of public administration. The modern scientific and practical world considers information as the most important management resource. Documentation is a prerequisite for the inclusion of information in information resources, and the document is the main form of organization of information in management. A good level of management is largely achieved through the management of managerial documentation. The article focuses on the functions of managerial documentation, describes the stages of ensuring the operation and management of documentation in executive agencies, as well as outlines some differences in the nature of information contained in managerial documents. It is emphasized that document management is closely related to management problems. The author of the article notes that managerial documentation can be considered as an integral part of the public administration mechanism. The article argues that managerial documents are one of the main components of the structure of the public administration mechanism, the proper management of which increases the efficiency of public administration, and each of the functions of public administration is a certain type of administrative influence that penetrates the entire structure of the state apparatus. Management determines the meaning and nature of managerial action, this is the role that the state apparatus carries out in order to influence the social system in order to achieve the goals of the state. The efforts of specialists who manage managerial documentation in executive agencies should be aimed at creating a highly effective system for managing the entire set of document resources at all stages of the operation of documents in order to implement management objectives in any organization and institution, and especially in public administration.*

*Key words: records management, function of public administration mechanism, managerial documents, executive bodies, managerial influence, achievement of management objectives, documentation resources.*

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає у тому, що соціально-економічні процеси, які відбуваються у суспільстві, потребують державного управління, що є важливим чинником забезпечення якісного функціонування державної влади. Інформація у документах відіграє важливу роль у процесах управління, передаючи управлінські рішення від суб'єкта до об'єкта управління та сигналізуючи про зворотну реакцію. У цьому сенсі управлінська документація може розглядатись як невіддільна складова механізму державного управління, а

© Г. Б. Сабурова, 2018

керування нею – як одна із функцій механізму державного управління. Саме керування управлінською документацією допомагає досягти належного рівня управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання керування управлінською документацією як одна із функцій механізмів державного управління є недостатньо вивченим. У науковій літературі не так багато публікацій присвячено висвітленню питань та проблем документального забезпечення у здійсненні управлінської діяльності як органів виконавчої влади, так і органів місцевого самоврядування. Цікавими з такої точки зору є праці М.В. Ларіна [1] та Ю. І. Палеха [2]. Проте більшість науковців [3; 4; 5] розкривають дане питання дотично, у контексті комплексного дослідження проблем державного управління. Уважаємо, що наукова розробка комплексної системи керування управлінською документацією залишається важливою документознавчою проблемою. Це зумовлено посиленням ролі управлінської документації у сучасному суспільстві та зростанням її інформаційного впливу, що вимагає формування професійної служби, яка б компетентно займалась управлінською документацією з метою подальшого включення її до системи суспільної комунікації.

**Мета статті** – дослідження управлінських документів в установах виконавчої влади, як складової механізмів державного управління, а керування управлінською документацією розглядається як одна з функцій структури механізмів державного управління. Відповідна увага звернута на питання модернізації системи державного управління та переліку завдань, що сприятимуть вирішенню цих питань завдяки керуванню управлінською документацією, що містить належні управлінські рішення.

**Виклад основного матеріалу.** Керування документацією як наукова категорія тісно пов'язане з інформацією, яка розглядається як «вихідна» субстанція для організації документальних масивів. Наразі такі поняття, як збір та обробка інформації, моніторинг, систематизація та аналіз інформації, доступ до публічної інформації, використання та збереження інформації отримали широкий вжиток в організації документального забезпечення, причому вся «інформація» і є документами на різних, переважно паперових носіях. Тобто, у сучасному науковому та практичному світі інформація визнана найважливішим ресурсом управління [1].

Обов'язковою умовою включення інформації в інформаційні ресурси є її документування, завдяки якому вона виконує свою головну роль у процесах управління. У результаті документування інформація фіксується на носіях, набуває юридичної сили та можливості ідентифікації і доказу її достовірності. Таким чином, документ є основною формою організації інформації в управлінні. Сучасне законодавче визначення документа: «зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати».

Система державного управління опирається на інтелектуальну інформацію, до якої можна віднести соціальну, політичну, економічну, демографічну та інші види інформації.

Особливістю системи державного управління є першочерговість закону, тому інформація цієї системи базується на відповідному законодавстві.

Основними принципами інформаційних відносин згідно зі статтею 5 Закону України «Про інформацію» є гарантованість права на інформацію, відкритість, доступність інформації та свобода її обміну, об'єктивність, вірогідність інформації, повнота і точність інформації, законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

Суб'єктами інформаційних відносин згідно зі статтею 7 Закону України «Про інформацію» є громадяни України, юридичні особи, держава. Об'єктами інформаційних відносин є документована або публічно оголошувана інформація про події та явища у галузі політики, економіки і культури, а також у соціальній, міжнародній, екологічній та інших сферах.

У наш час термін «інформаційна система» використовується у двох трактуваннях. У вузькому розумінні «інформаційна система» використовується для визначення системи про-

цедур при роботі з даними, тобто характеризує технологічний процес, що включає виконання таких функцій, як: збір первинних даних; підготовка їх до обробки; контроль; обробка даних; зберігання та пошук даних; випуск даних; переказ даних. Сукупність цих функцій складає процес обробки даних. У більш широкому значенні термін «інформаційна система» вживається для позначення системи, завданням якої є продукування інформації для здійснення цілей управління.

Модернізація системи державного управління передбачає реалізацію інформаційної відкритості та прозорості процедур розробки та прийняття управлінських рішень, підвищення кваліфікації державних службовців та рівня технічної оснащеності органів державної влади; реалізацію прав громадян на доступ до інформації про діяльність установ виконавчої влади; формування сучасної телекомунікаційної інфраструктури.

Проблемі підвищення ефективності державного управління на сучасному етапі розвитку приділяється велика увага. Удосконалення системи державного управління, підвищення якості надання державних послуг населенню та організаціям, покращення результативності та досягнення прозорості у роботі державного апарату на основі широкого застосування інформаційних технологій та відповідного документального забезпечення діяльності установ державної влади стали гострою потребою.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються у сучасному суспільстві, потребують державного управління, яке є важливим чинником для забезпечення якісного функціонування державної влади та органів місцевого самоврядування. Саме керування управлінською документацією допомагає забезпечити належний рівень управління. У цьому сенсі управлінська документація може розглядатись як складова механізму державного управління. Зростаючий обсяг потужних масивів інформації вимагає грамотної та своєчасної обробки всіх документальних процесів державними службовцями відповідної компетенції.

Наразі керування управлінською документацією в установах виконавчої влади розглядається як одна із функцій механізму державного управління, яка охоплює всю роботу з документами на всіх стадіях їх життєвого циклу.

Керування документацією як функція менеджменту здійснюється в умовах процесів прийняття рішень для досягнення поставленої мети. Саме цьому керування документацією тісно пов'язане з проблемами менеджменту. Управління документацією в умовах сучасного менеджменту та розвитку нових інформаційних технологій стало новим етапом розвитку документального забезпечення управління, головною особливістю якого є визнання інформаційного ресурсу одним з найважливіших ресурсів управлінської діяльності будь-якої установи чи організації. Керування управлінською документацією в установах виконавчої влади має велике значення, бо саме управлінська документація є невіддільною складовою механізму державного управління.

Провідна функція управлінського документа, як і будь-якого іншого, полягає у передачі ним відповідної соціальної інформації. Соціальна роль документа виявляється насамперед у його призначенні. Документ, у тому числі і управлінський, створюється лише за тієї умови, якщо він виконує необхідні суспільству функції.

Документ, як поліфункціональний об'єкт, виконує цілу низку соціальних функцій, які умовно поділяються на три групи: головні, загальні та спеціальні. Як відомо, загальноприйнятою головною функцією будь-якого документа є зберігання й передача інформації у часі і просторі.

Управлінські документи, зберігаючи усі родові риси документів взагалі, характеризуються ще й низкою видових відмінностей, а саме: стабільністю формальних ознак, сталістю форм, жорсткою фіксацією порядку розташування реквізитів. Управлінський документ має

цільове призначення та функцію, яка обумовлює його зміст та форму. Відповідно до функцій управління формуються комплекси документації, відомі як уніфіковані системи, у складі яких виділяються певні види документів. Це дає можливість визначити склад управлінських документів, які забезпечують певні управлінські функції.

Визначальною функцією саме управлінських документів є функція реалізації управлінських процесів. Поряд з цим управлінські документи зберігають і загальні функції документів, як-то: інформаційну, комунікативну, соціальну, культурну, правову та функцію історичного джерела [2. с. 30]. Як відомо, управлінські документи виконують свої завдання та функції відповідно до певних правил та норм, викладених у законодавчих та інструктивно-методичних матеріалах.

Згідно з дослідженнями українського документознавця Ю. І. Палехи, визначаються наступні загальні функції документів, у тому числі управлінських: інформативно-комунікативна, регулятивно-комунікативна (соціальна), кумулятивна та культурна.

Спеціальні функції притаманні окремим типам і видам документів, де вони проявляються відповідно до соціальних потреб суспільства. До спеціальних функцій, як пише Ю. І. Палеха, у свою чергу можуть відноситись: управлінська (регулятивна), історичного джерела, пізнавальна (когнітивна), обліку, правова, гедонічна. Більшість спеціальних функцій, як і можливих потреб суспільства, може бути досить значною, оскільки ці функції визначені соціально-практичними цілями й завданнями, число яких не обмежено та постійно перебуває у динамічному стані [2. с. 33]. Ця теза стосується також управлінських документів установ виконавчої влади, бо їх документація створюється і функціонує у межах чітко організованої системи державного управління, що охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства.

Структура управлінського текстового документа повинна відповідати певним принципам, серед яких ми вважаємо за головний принцип адекватності документа поставленій меті, своєчасності та принцип раціональності.

З точки зору поділу управлінських документів структур виконавчої влади на період їх функціонування можемо говорити про документи оперативного характеру (розпорядження, накази, доручення, рішення, протоколи) та постійного характеру (закони, постанови уряду, положення, статuti, звіти).

Щодо особливостей характеру управлінських документів установ виконавчої влади слід звернути увагу на імперативну рису, притаманну більшості з них, як-то: законам, постановам уряду, положенням, розпорядженням, наказам, дорученням тощо; щодо статутів, звітів та аналітичних довідок – можемо зазначити їх рекомендаційно-довідкову рису; протоколам та рішенням притаманна здебільшого імперативно-рекомендаційна риса.

Державні стандарти, загальнодержавний класифікатор та уніфіковані системи документів виступають як один із засобів регулювання документаційних потоків в органах виконавчої влади. Згідно із законодавством органи державного управління створюють такі організаційно-розпорядчі документи: Верховна рада України – закони, постанови; Президент України – укази, розпорядження; Кабінет Міністрів України – постанови, розпорядження; міністерства – накази, інструкції, листи; комітети та комісії – постанови, інструкції, вказівки; Головні управління та управління при Кабінеті Міністрів України – накази, інструкції, вказівки; державні адміністрації, їх управління та відділи – рішення, накази, положення; голови місцевих державних адміністрацій, голови місцевих рад – розпорядження; місцеві ради (виконкоми) – рішення.

Етапи забезпечення функціонування та належного керування документацією в установах виконавчої влади складаються з таких стадій (табл. 1).

Збір інформації, її моніторинг, аналіз, подальша систематизація, обробка і погодження з внутрішніми структурними підрозділами та у разі необхідності із зовнішнім управлінським

## Механізми державного управління

---

середовищем та створення проектів документів складають основу забезпечення документальних процесів як попереднього проміжного етапу документальної бази для прийняття адекватних управлінських рішень і дій та створення у кінцевому результаті відповідних управлінських документів.

Таблиця 1

### Етапи керування документацією в органах виконавчої влади

| Етапи  | Зміст етапу   |
|--|---|
| Підготовча стадія  | – збір, моніторинг та систематизація релевантної інформації;  |
| Стадія створення   | – аналіз інформації та її обробка, робота з текстовою основою проектів управлінських документів;                        |
| Стадія завершення  | – створення та розміщення відредагованої текстової основи проекту управлінського документа та його погодження;          |
| Стадія готовності управлінського документа до використання | – оформлення управлінського документа згідно з державними стандартами та підписання керівником державної адміністрації; |

*Джерело: складено автором*

Слід підкреслити, що на кожній стадії керування як проектами управлінських документів, так і вже підготовленими документами, виконуються різні функції та вирішуються завдання, яким відповідає певний склад документів, що забезпечують правову, організаційну, фінансову, соціальну, кадрову та іншу інформаційно-документаційну підтримку рішень та дій керівництва державної адміністрації. Маємо констатувати, що в органах виконавчої влади визначений необхідний та цілком достатній склад всього комплексу документів, що сприяє раціональному виконанню функцій державного управління.

Провідну роль в управлінській діяльності установ виконавчої влади відіграє організаційно-розпорядча документація, яка призначена для керування процесами організації управління, правовим закріпленням розпорядчо-виконавчих дій, як в організаціях, так і в їх структурних підрозділах на основі єдиноначальності або колегіальності.

Усі документи в апараті управління за функціональним призначенням можна поділити на такі групи:

1. Організаційні (положення, статuti, інструкції, правила);
2. Розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, накази);
3. Довідково-інформаційні (протоколи, доповіді, звіти, акти, плани роботи, договори, телеграми);
4. З кадрових питань (накази, трудові книжки, особові картки, характеристики, заяви та ін.);
5. Особисті офіційні документи (скарги громадян, пропозиції, доручення, розписки, тощо).

Організаційні документи – це група документів, які регламентують діяльність організації, її структурних підрозділів та посадових осіб, закріплюючи за ними функції, обов'язки та права на тривалий час. Організаційні документи у порівнянні з розпорядчими та довідково-інформаційними є більш загальними, ґрунтовнішими. Серед різних форм виконавчо-розпорядчої діяльності провідне місце займає видання правових актів розпорядчого характеру, що підлягають обов'язковому виконанню. У той же час організаційні документи мають вищу юридичну силу, оскільки документи двох наступних груп створюються на базі організаційної документації. До організаційних документів належать статuti, положення, інструкції, правила.

Щодо інформації, закладеної в управлінській документації (далі – УД), маємо відзначити наступне. УД, основною ознакою якої є її імперативний характер (це стосується, насамперед,

## Механізми державного управління

---

законів Верховної Ради України, постанов Кабінету Міністрів України, указів Президента, розпоряджень, наказів, доручень обласних державних адміністрацій), характеризується тим, що містить функціонуючу інформацію, а такі управлінські документи, як звіти, акти, статuti, положення, аналітичні довідки – навпаки, тобто статичну інформацію. Саме ця особливість характеру інформації УД дає змогу поділяти її на документацію постійного виду (звіти, акти, положення, статuti) та документацію оперативної дії (розпорядження, накази, доручення тощо). Тобто, саме характер закладеної в УД інформації визначає її розподіл на вказані види. Слід, однак, підкреслити, що Закони Верховної Ради України, попри статичний характер їх інформації з огляду на розрахований довготривалий термін своєї дії, містять функціонуючу інформацію, яку можемо визначити як пульсуючу. Суспільно-економічні умови, що постійно знаходяться у динаміці, час від часу вимагають внесення змін до відповідних законів, указів та постанов. Окрім цього, є безліч підзаконних нормативно-правових актів, положень, інструкцій, наказів, які розробляються на виконання та конкретне застосування статей та норм законів.

Багато науковців у своїх працях підкреслюють інформативний характер наявних управлінських документів. Це природно, бо саме існування поняття «документ» неможливе без вміщеної у ньому інформації. Інформаційний потенціал – це суть, ядро будь-якого управлінського документа у широкому сенсі цього слова.

Зусилля фахівців, які керують управлінською документацією в органах виконавчої влади, мають бути спрямованими на створення високоефективних систем управління всім комплексом документаційних ресурсів на всіх стадіях функціонування документів задля досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей управління у будь-яких установах та організаціях, а особливо у державному управлінні. Така система називається керуванням управлінською документацією, яка базується на принципах економічності, ефективності та використанні нових інформаційних технологій, що мають забезпечити якісний менеджмент щодо документної інформації як ресурсу управління.

На наш погляд, державна політика у сфері керування УД повинна сприяти скороченню обсягів документаційного фонду, подальшому удосконаленню уніфікованих систем документації, особливо щодо більш чіткого впорядкування текстової структури організаційно-розпорядчої документації, а також деякого осучаснення нормативних актів інструктивно-методичного характеру та можливості їх використання у системах електронного документообігу.

Підвищення ефективності державного управління на кожному етапі його розвитку є одним з головних факторів, що визначають рівень ефективності суспільного виробництва. Сьогодні одним з найважливіших соціальних завдань є забезпечення посилення управлінського впливу за допомогою постійного вдосконалення його форм і методів, що своєю чергою потребує ґрунтовних досліджень етапів та властивостей відповідних об'єктів і суб'єктів управління, механізмів їх функціонування, включаючи й управлінську документацію, яку ми розглядаємо як невіддільний складовий компонент механізму державного управління. Якщо структуру механізму ДУ можливо визначити як «сукупність форм, методів та інструментів управління» [3], то управлінські документи і є одним з основних компонентів цієї структури.

Щодо змісту поняття «механізми державного управління, їх сутність», у наукових публікаціях є багато різних трактувань. Ми схильні визнавати, що механізми ДУ – це штучно створена складна система, призначена для досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методи, засоби, інструменти державного впливу на об'єкт управління. Відносно механізмів саме державного управління, то науковці називають їх певним знаряддям для здійснення цілеспрямованих перетворень [4]. Отже, у зв'язку з цим ми можемо вважати управлінські документи складовою механізму державного управління.

До складу механізму державного управління входить нормативно-правовий компонент, де правовий визначає всю можливу сукупність режимів функціонування, а нормативний – сукупність розпоряджень та рішень місцевих органів влади. Таким чином, наявність нормативно-правового компонента забезпечує органічний взаємозв'язок між системою управління місцевого, регіонального рівня та державного, як частини і цілого.

Кожна з функцій державного управління є певним видом управлінського впливу, що пронизує всю структуру державного апарату, і є спільним, типовим для певної підсистеми чи кількох підсистем. Управління визначає сенс і характер управлінської дії. Тобто це та роль, яку виконує державний апарат із метою здійснення відповідного впливу на суспільну систему задля досягнення цілей держави. Функції державного управління є похідними від цілей, вони надають змогу вирішувати покладені на них завдання, цілеспрямовано впливаючи на об'єкт управління [5].

Цілі – це конкретний стан окремих показників діяльності органу у певний момент часу, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована діяльність органу влади. Цілі мають максимально повно віддзеркалювати призначення та охоплювати всі аспекти діяльності органу влади. Вони є визначальними характеристиками щодо планування діяльності, побудови організаційної структури на базі цільової та похідної від неї функціональної структури, ресурсного забезпечення діяльності, мотивації та оцінки як функціонування органу взагалі, так і його окремих структурних підрозділів і працівників.

Цілі діяльності державного органу можна класифікувати як стратегічні, тактичні та оперативні. Базою для перших є конституційні та законодавчі положення (викладені у таких управлінських документах, як Конституція України, закони Верховної Ради України, укази та акти Президента України, постанови Кабінету Міністрів України). Стратегічні цілі декомпонуються у тактичні, характерною ознакою яких є конкретизація і реалізація у часі та просторі. Тактичні цілі імплементуються у таких управлінських документах, як: підзаконні акти, положення, статuti, нормативно-правові матеріали, що розробляються згідно з чинним законодавством та іншими урядовими документами. Оперативні цілі визначають зміст і характер повсякденної діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади та її працівників. Вони досягаються шляхом створення та виконання таких документів обласних державних адміністрацій, райдержадміністрацій та їх виконавчих комітетів, як: розпорядження, рішення, накази, доручення та підлягають невідкладному виконанню і є документами прямої дії.

Отже, стратегічні цілі плавно перетікають у тактичні, а ті у свою чергу – в оперативні. Досягнення оперативних цілей сприяє та допомагає здійсненню тактичних цілей, а ті у свою чергу – стратегічним, обумовлюючи своєрідний взаємопроникаючий зв'язок визначених цілей, як короткострокових, так і довгострокових.

Якщо розглядати класифікацію механізмів державного управління у залежності від суб'єктів управління, то виникає можливість поділити їх за рівнями відповідно до органів управління наступним чином:

- вищого рівня (Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України);
- обласного рівня (обласні ради та обласні державні адміністрації);
- місцевого рівня (міські, селищні, сільські ради);
- районного рівня (райради та райдержадміністрації).

Важливою документознавчою проблемою є наукова розробка та реалізація цілісної системи керування документацією, яку можливо визнати найвищим рівнем діяльності з управлінського документування та організації роботи зі службовими документами. Це зумовлено посиленням ролі УД у суспільстві та зростанням її інформаційного впливу, що диктує необхідність сформуванню професійну сферу, яка б компетентно займалася опрацюванням УД, її

створенням і збереженням та включенням до системи суспільної комунікації. Саме керування документацією сприяє активізації документальних комунікацій між міністерствами та регіональними органами управління. Актуальність цієї теми посилюється у зв'язку з необхідністю включення документації, що функціонує в органах управління, до світового інформаційного простору, що широко вживає та використовує керування документацією та комунікаційними можливостями мережі Інтернет.

В умовах трансформаційного періоду функції держави, цілі, заходи, засоби, методи, технології з реалізації державної політики постійно перебувають у стані динаміки, що має супроводжуватись адекватними, та у цілому випереджаючими змінами цільових, функціональних, структурних, комунікаційних та управлінських процесуальних настанов державного апарату та державної служби.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

У статті досліджено питання щодо управлінських документів як невіддільної складової механізмів державного управління та означена їх роль у подальшому розвитку управлінського впливу на модернізацію системи державного управління шляхом реалізації прозорості процедур розробки та прийняття своєчасних управлінських рішень, реалізації прав громадян на доступ до публічної інформації про діяльність установ виконавчої влади. Керування управлінською документацією розглянуто як одну з функцій механізму державного управління, що сприятиме його модернізації. Можливості подальшого розвитку управлінського впливу державної політики у сфері керування управлінською документацією автор вбачає у напрямку скорочення обсягів документаційного фонду, роботи з подальшого удосконалення організаційно-розпорядчої документації та у сприянні осучасненню деяких нормативних актів інструктивно-методичного характеру з питань документаційного забезпечення.

### **Список використаних джерел:**

1. Ларін М. В. Управление документацией в организациях: проблемы истории и методологии. М., 2000. 413 с.
2. Палеха Ю. І. Загальне документознавство: навч. пос. К., 2009. С. 30–34.
3. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Харків: Видавництво Хар РІДУ НАДУ Магістр, 2006. 220 с.
4. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.
5. Мельник А. Ф., Смоленський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч. посіб. для підготовки магістрів державної служби. К., 2003. 336 с.