

**Валерій Данилович БАКУМЕНКО**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту,  
Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка  
ORCID ID: 0000-0001-7292-637X

**Олексій Олександрович КРАСНОРУЦЬКИЙ**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту  
Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка  
ORCID ID: 0000-0001-6439-7922  
oleksiy.krasnorutskyu@gmail.com

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БАЗОВИХ ЗНАТЬ У  
ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Бакуменко, В. Д. Формування системи базових знань у галузі публічного управління та адміністрування [Текст] / Валерій Данилович Бакуменко, Олексій Олександрович Красноручський // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 209–216. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

*В контексті реформи системи державного управління з урахуванням концепції децентралізації та «доброго врядування» (Good Governance) необхідна модернізація системи менеджменту та моделі управління знаннями. Саме тому стаття присвячена висвітленню авторського підходу до обґрунтування формування системи сучасних знань у галузі публічного управління та адміністрування в Україні.*

*Доведено, що підхід щодо формування системи знань має базуватися на визначенні потреб об'єктів публічного управління. Визначена потреба дотримання закону необхідного різноманіття для суб'єкта публічного управління відносно його знань щодо об'єкта. Розглянуто зміст принципу «від загального до конкретного» для об'єктів публічного управління. Представлена структура формування системи базових знань у публічній сфері, яка об'єднує ряд блоків. Перший блок стосується системи базових знань щодо публічного управління та адміністрування. Другий блок стосується уявлення про систему органів публічної влади різних рівнів. Третій блок стосується формування базових знань щодо публічної служби.*

*Четвертий блок стосується формування системи базових знань щодо сучасних тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління. П'ятий блок стосується знань щодо розроблення та реалізації публічної політики та здійснення публічного адміністрування. Шостий блок стосується розгляду публічного адміністрування як цілеспрямованої діяльності з налагодження внутрішніх процедур і процесів в органах публічного управління для забезпечення їх безперебійного функціонування. Сьомий блок стосується системи знань щодо забезпечення суспільної стабільності. Восьмий блок є словником основних термінів, а дев'ятий – бібліографічним. Запропонований підхід є науковим обґрунтуванням розроблення освітньо-професійних програм базового підручника та стандартів для спеціальності 281 – «Публічне управління та адміністрування».*

---

**Ключові слова:** знання, публічне адміністрування, закон необхідного різноманіття, публічна політика, державна служба, органи публічної влади, суспільна стабільність.

**Oleksiy KRASNORUTSKYY**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Production, Business and Management Organization,  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**Valerii BAKUMENKO,**

Doctor of Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Production, Business and Management Organization,  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

## **FORMATION OF THE BASIC KNOWLEDGE SYSTEM IN THE PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION SPHERE**

### **Abstract**

*The modernization of the management system and the knowledge management model is needed in the context of the public administration reform, taking into account the concept of decentralization and Good Governance. That is why the article focuses on the author's approach to substantiating the formation of a modern knowledge system in public management and administration in Ukraine.*

*It is proved that the approach to the knowledge system formation should be based on the identification of the needs of public administration objects. The need to comply with the necessary diversity law for a management subject of public entity regarding its knowledge of the entity has been identified. The content of the principle «from general to specific» for the objects of public administration is considered. The formation structure of the basic knowledge system in the public sphere is presented, which unites a number of blocks. The first block deals with the system of basic knowledge of public management and administration. The second block deals with the idea of a public authorities system at different levels. The third block concerns the formation of basic knowledge about public service. The fourth block concerns the formation of a basic knowledge system about current trends in the development of domestic public administration. The fifth block deals with the knowledge about the development and implementation of public policy and implementation of public administration. The sixth block deals with the consideration of public administration as a deliberate activity to establish internal procedures and processes in public administration to ensure their smooth functioning. The seventh block concerns the knowledge system for ensuring social stability. The eighth block is a glossary of basic terms and the ninth is a bibliography. The proposed approach is the scientific substantiation of the development of educational and professional programs of the basic textbook and standards for the specialty 281 – «Public Management and Administration».*

**Keywords:** knowledge, public administration, the necessary diversity law, public policy, public service, public authorities, public stability.

**JEL classification:** D73; D83

---

### **Вступ**

В Україні на часі відбувається оновлення як політичної системи, так і системи публічного управління. Йдеться не тільки про залучення нових управлінських кадрів, але й про модернізацію систем менеджменту, насамперед, на засадах європейських цінностей та моделі управління знаннями. Певні кроки у цьому напрямку вже визначені у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», в якій передбачено подальшу реформу системи державного управління з урахуванням концепцій децентралізації та «доброго

---

врядування» (Good Governance). Відтак, європейські цінності мають стати основою формування системи сучасних базових знань у галузі публічного управління та адміністрування. В той же час, на думку авторів, конкретизації вирішення цього питання приділяється ще недостатньо уваги.

Чисельним питанням управління знаннями у галузі публічного управління та адміністрування приділено увагу в публікаціях як вітчизняних [1, 2, 7, 8, 11, 12], так і зарубіжних [3, 4, 5, 6, 10] дослідників. Дана стаття є продовженням дослідження, започаткованого авторами у попередній роботі [2].

### **Мета статі**

Метою статті є висвітлення авторського підходу до обґрунтованого формування системи сучасних знань у вітчизняній галузі публічного управління та адміністрування.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Як відомо, публічне управління охоплює широку сферу управління функціонуванням держави на загальнодержавному і місцевому рівнях. Воно відрізняється від предметного поля інших систем соціального управління більшою масштабністю, різноманіттям управлінських впливів, монополією на нормативно-правову діяльність, унормованими структурами органів публічної влади, специфікою роботи відповідних служб.

Формування системи сучасних базових знань у галузі публічного управління та адміністрування та її періодичне оновлення є одними з найбільш важливих складових елементів управління знаннями у цій галузі, оскільки за класичним визначенням останнє являє собою «систематичні процеси, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації, створюються, зберігаються, розподіляються і застосовуються» [9].

Така система дуже необхідна, по-перше, для підготовки та підвищення кваліфікації фахівців сфери публічного управління та адміністрування. По-друге, як довідникова енциклопедична система для всіх, кого цікавить стан та розвиток публічного управління та адміністрування – практиків, науковців, освітян, політиків, громадян. Таким чином, в залежності від мети формування система знань може бути: широкого профілю, фахова, світова, територіальна (національна, регіональна, місцева), галузева тощо.

На наш погляд, доцільно підійти до формування системи базових знань, виходячи з потреб об'єктів публічного управління. У найбільш загальному вигляді такими об'єктами можуть бути суспільні сфери, галузі, державні компанії, адміністративні території, територіальні громади тощо.

Ефективне управління кожним з таких об'єктів потребує достовірної інформації щодо механізмів його функціонування. При цьому, відповідно до закону необхідного різноманіття, обґрунтованого одним з засновників науки кібернетики У. Р. Ешбі, суб'єкту управління слід мати різноманіття не менше, ніж у цього об'єкта. Іншими словами, суб'єкт публічного управління має володіти глибокими знаннями щодо об'єкта: його призначення; місце в системі публічного управління; структуру; функції, особливості їх застосування; зв'язки з іншими об'єктами публічного управління; джерела впливу. Важливо також мати накопичену інституційну пам'ять щодо управління об'єктом.

У сукупності вище зазначені складові створюють систему практичних знань у галузі публічного управління, обов'язкову для засвоєння фахівцями, причому як суб'єктами, що визначають публічну політику, так службовцями, що її розробляють та реалізують.

Базові знання (мінімально потрібні знання для забезпечення ефективного і результативного публічного управління) займають особливе місце в інтегрованій системі знань щодо об'єкта публічного управління. Це викликано великим обсягом

---

інформації щодо об'єктів публічного управління та необхідністю при підготовці фахівців для роботи в них на перших етапах обмежуватися достатнім мінімумом. Далі у процесі роботи обсяг знань буде індивідуально розширюватися з урахуванням надбаного досвіду, світових та вітчизняних новацій у відповідній галузі суспільної діяльності. З часом сформовану систему базових знань у галузі публічного управління та адміністрування необхідно оновлювати з урахуванням змін, що відбулися, відбуваються та обґрунтовано очікуються.

Об'єкти публічного управління у більшості своїй є достатньо складними системами. Тому доцільно при формуванні, а потім й при засвоєнні системи базових знань дотримуватися принципу «від загального до конкретного». Тобто, спочатку сформувати систему загальних знань про систему публічного управління та адміністрування, а потім перейти до їх конкретизації за підсистемами, структурами, функціями, технологіями та засобам їх реалізації. На нашу думку, саме таким чином можна забезпечити систематизацію базових знань, а також продумане накопичення і розвиток інституційної пам'яті у галузі публічного управління та адміністрування.

Відповідно до вище зазначеного, нами запропоновано формування системи базових знань у зазначеній галузі суспільної діяльності за наступною структурою.

По-перше, необхідно ознайомитися з найбільш загальною інформацією стосовно об'єктивного характеру публічного управління та адміністрування, з їх засадами.

Основними результатами формування першого блоку системи базових знань щодо публічного управління та адміністрування є:

- встановлення системного взаємозв'язку держави, публічної влади та публічного управління;
- виділення складових публічного управління і розкриття сутності публічної політики та публічного адміністрування;
- з'ясування конституційних норм, що стосуються публічного управління та адміністрування;
- визначення та характеристика основних напрямів та форм здійснення публічного управління;
- виявлення особливостей публічного управління у порівнянні з іншими видами суспільного управління;
- врахування впливу європейських цінностей на вітчизняне публічне управління;
- з'ясування основних чинників самоорганізаційного розвитку;
- визначення суттєвих глобалізаційних впливів на публічне управління та адміністрування;
- ознайомлення з сучасними концепціями та моделями публічного управління;
- визначення критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності і результативності публічного управління та адміністрування.

По-друге, слід дати уявлення про систему органів публічної влади різних рівнів в Україні.

Основними результатами формування другого блоку системи базових знань щодо публічної влади є:

- визначення адміністративно-територіального устрою та системи публічної влади в Україні;
- систематизація знань щодо державної влади вищого рівня управління;
- систематизація знань щодо державної влади центрального рівня управління;
- систематизація знань щодо державної влади місцевого рівня;
- виявлення та упорядкування знань щодо системи органів місцевого самоврядування;
- визначення європейських орієнтирів та стану реформування системи публічної влади;

---

– розкриття сутності та стану децентралізації, що відбувається в системі вітчизняної публічної влади.

По-третє, після виділення та впорядкування найбільш суттєвих знань щодо організації публічної влади як системи органів публічної влади необхідно для повноти уявлення про неї перейти до формування блоку базових знань щодо публічної служби. Органи публічної влади фактично є структурами, функціонування яких обумовлено наявністю в них публічних службовців, які укупі утворюють публічну службу.

Основними результатами формування блоку системи базових знань щодо публічної служби (блок 3) є:

– визначення сутності, ролі та місця публічної служби в системі публічного управління;

- узагальнення знань щодо публічної служби;
- виділення та характеристика складових публічної служби;
- розкриття функцій державної служби;
- з'ясування процесів організації управління державною службою;
- вивчення повноважень, прав та обов'язків державних службовців.

Таким чином, ми виділили складові та розглянули процес упорядкування найбільш суттєвих знань щодо структурної і функціональної організації публічної влади (блок 2) та публічної служби (блок 3). Це та частина системи публічного управління, яка формує публічно-управлінські рішення, забезпечує їх реалізацію через функції організації та контролю. Після цього доцільно переходити до формування блоків базових знань щодо основних складових публічного управління, а саме розроблення і реалізації публічної політики та здійснення публічного адміністрування з визначенням провідних тенденцій розвитку сучасного публічного управління.

По-четверте, формування блоку системи базових знань щодо сучасних тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління (блок 4), результатом якого має стати:

– усвідомлення основних напрямків взаємодії публічного управління та громадянського суспільства;

– розкриття сутності європейської та євроатлантичної інтеграції та організації управління євроінтеграційними процесами;

– з'ясування завдань та принципів публічно-приватного партнерства;

– визначення сутності, напрямів та принципів екологізації публічного управління та стану розвитку національної інноваційної системи.

Публічне управління включає публічну політику (передбачає управлінські впливи органів публічної влади на суспільство, зокрема на його сфери, галузі, відносини, адміністративні території), публічне адміністрування (менеджмент органів публічної влади та надання ними адміністративних послуг). Тому, після упорядкування знань щодо публічної влади, публічної служби та тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління доцільно перейти до формування блоків базових знань щодо розроблення та реалізації публічної політики та здійснення публічного адміністрування.

По-п'яте, публічна політика являє собою узгоджений план дій публічної влади з налагодження зовнішніх процедур і процесів публічного управління певними сферами, галузями, відносинами, адміністративними територіями.

Основними результатами формування блоку системи базових знань щодо технологій та інструментів публічної політики (блок 5) є:

– встановлення ролі органів державної влади та органів місцевого самоврядування в процесах здійснення публічної політики;

– з'ясування сутності та особливостей стратегічного планування як основного інструменту стратегічного управління;

– визначення технологій випереджаючого управління на державному та регіональному рівні;

- 
- виявлення та упорядкування знань щодо технологій програмно-цільового управління;
  - розкриття сутності та процесів публічного бюджетування – державного та місцевого;
  - визначення місця і ролі нормотворчості в процесах публічного управління та регулювання;
  - встановлення видів, методів та особливостей застосування технологій публічного контролю.

По-шосте, публічне адміністрування являє собою цілеспрямовану діяльність з налагодження внутрішніх процедур і процесів в органах публічного управління, які мають на меті сприяння безперебійному їх функціонуванню, зокрема виконанню функціональних обов'язків публічними службовцями; запровадженню належного планування, звітності, контролю, ведення діловодства, обігу інформації та здійснення комунікацій, надання адміністративних послуг.

Основними програмними результатами формування блоку системи базових знань щодо засобів публічного адміністрування (блок 6) є:

- виявлення особливостей публічного адміністрування в органах державної влади та в органах місцевого самоврядування;
- розкриття сутності та процесів розроблення управлінських рішень;
- упорядкування знань щодо надання адміністративних послуг;
- встановлення та систематизація знань щодо організаційного розвитку;
- виявлення процедур організації діяльності публічних службовців;
- з'ясування завдань та правил налагодження ділового спілкування та особливостей застосування ділової мови;
- розкриття сутності, стандартів та правил здійснення внутрішнього контролю;
- вивчення сутності та напрямків розвитку електронного врядування;
- з'ясування стану та особливостей адміністративної культури;
- визначення сутності та завдань аналітичного забезпечення;
- розкриття видів, засобів та способів внутрішньоорганізаційних комунікацій;
- виявлення завдань публічно-управлінського консалтингу.

Фактично нами виділені всі блоки системи базових знань, які необхідні для здійснення публічного управління та адміністрування. В той же час, є обставини, що протягом багатьох років заважають ефективно та результативно здійснювати ці види суспільної діяльності. Основною з них, на нашу думку, є політична та соціально-економічна нестабільність у суспільстві. Вона призвела до втрати довіри населення стосовно рішень публічної влади й зниження підтримки ним публічної політики.

Отже, по-сьоме, ми вважаємо необхідним доповнити систему базових знань з публічного управління та адміністрування ще одним блоком – «забезпечення суспільної стабільності».

Основними результатами формування блоку системи базових знань щодо ролі і місця публічного управління та адміністрування у забезпеченні суспільної стабільності (блок 7) є:

- встановлення сутності та ризиків забезпечення суспільної стабільності;
- визначення стратегії публічної політики та пріоритетних завдань антикризового управління в Україні;
- з'ясування методів та засобів ефективного і результативного публічного управління антикорупційною діяльністю;
- виявлення та врахування основних чинників забезпечення самоорганізаційної спроможності суспільного розвитку в процесах і технологіях публічного управління та адміністрування;

---

– визначення стратегії сталого розвитку та основних напрямків та завдань її реалізації засобами публічного управління та адміністрування.

Безумовно, сформовану систему базових знань щодо публічного управління та адміністрування необхідно доповнити словниковим блоком (блок 8), який має містити визначення всіх основних термінів, що використовуються в структурах і процесах публічного управління та адміністрування, а також бібліографічним блоком (блоком 9), що містить перелік джерел інформації як таких, що стали класичними, так і таких, що відображають світові та вітчизняні новації. Суттєве місце серед них має бути відведено чинним вітчизняним нормативно-правовим актам, що врегульовують різні питання публічного управління та адміністрування, а також світовому та вітчизняному досвіду здійснення цих видів суспільної діяльності. Сформована система базових знань щодо публічного управління та адміністрування з самого початку є лише основою для їх подальшого накопичення та оновлення. Це передбачає як безперервне уточнення базових знань, як це відбувається з чинними нормативно-правовими актами, так і систематичну їх модернізацію у середньостроковій перспективі. Період оновлення має бути пов'язаним зі швидкістю суттєвих змін у світових та вітчизняних процесах здійснення публічного управління та адміністрування.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У статті наведено авторський підхід до формування системи сучасних базових знань у галузі публічного управління та адміністрування у складі дев'яти блоків знань щодо засад публічного управління та адміністрування, публічної влади, публічної служби, основних сучасних тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління, технологій та інструментів публічної політики, засобів публічного адміністрування, публічного управління забезпеченням суспільної стабільності, словникового та бібліографічного контексту. Системність викладення матеріалу забезпечується дотриманням закономірності необхідного різноманіття та принципу «від загального до конкретного». Запропонований підхід фактично є науковим обґрунтуванням розроблення освітньо-професійних програм, базового підручника та освітніх стандартів для освітньої спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування.

### **Список літератури**

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями та кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*; зб. наук. пр. 2015. Вип. 43. С. 165-175.
2. Бакуменко В. Д., Красноручий О. О. Предметна системологія публічного управління та адміністрування. *Матеріали конгресу «Публічні виклики XXI ст.» ХАРІДУ НАДУ*. 2018. С. 366-368.
3. Гантимуров А. П., Александров А. А. Система управления знаниями как основа логистики инноваций. *Гуманитарный вестник*. 2013. вып. 10. URL: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/economy/log/113.html>.
4. Днепровская Н. В., Шевцова И. В. Исследование управления знаниями среди государственных гражданских служащих. *Государственное управление. Электронный вестник*. Выпуск № 66. Февраль 2018. С. 60-76.
5. Ефимов В. В. Управление знаниями: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2005. 111 с.
6. Золотухин В. А. Управление знаниями органа государственной службы на основе технологий дистанционного образования. *Общество*. 2013. С. 20-25.
7. Маматова Т. В. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*: наук. зб. Харків: Магістр, 2012. № 2 (10). С. 27- 32.

8. Козак В.М. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 3 (34). 2017. С. 43-48.
9. Управління знаннями. Вікіпедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/ %D0 %A3 %D0 %BF %D1 %80 %D0 %B0 %D0 %B2 %D0 %BB %D1 %96 %D0 %BD %D0 %BD %D1 %8F\\_ %D0 %B7 %D0 %BD %D0 %B0 %D0 %BD %D0 %BD %D1 %8F %D0 %BC %D0 %B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B8).
10. Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций. *Объединенная инспекционная группа*. IU/REP/2016/10. Женева. 2016. 57 с.
11. Шершньова З. Є., Іванов О. В. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. *Проблеми економіки*. 2012.№ 3. С. 155-160.
12. Шмагун А. Методологические средства обеспечения прироста знаний в системе государственного управления. *Публичное управление: Научный журнал*. Изд-во Академии госуд. упр. Республики Армения. Вып. 1, Ереван, 2016. С. 34-42.

## References

1. Aliushyna, N. (2015). «Effective tools for managing knowledge and human resources of state and local self-government bodies». *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia; zb. nauk. pr.* Issue 43, pp. 165-175.
2. Bakumenko, V. D. and Krasnoruts'kyj, O. O. (2018). «Objective Systemology of Public Administration and Administration». *Materials of the Congress «Publichni vyklyky KhKhI st.»* KhARIDU NADU, pp. 366-368.
3. Hantymurov, A. P. and Aleksandrov, A. A. (2013). «Knowledge management system as the basis of innovation logistics». *Humanytarnyj vestnyk*. Issue 10. Available at: <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/economy/log/113.html>
4. Dneprovskaia, N. V. and Shevtsova, Y. V. (2018). «Research of knowledge management among state civil servants». *Hosudarstvennoe upravlenye. Elektronnyj vestnyk*. Issue № 66. Fevral', pp. 60-76.
5. Efymov, V. V. (2005). *Upravlenye znanyamy. [Knowledge management]*. UIHTU. Ul'ianovsk. Russain.
6. Zolotukhyn, V. A. (2013). «Management of knowledge of a public service body based on distance education technologies». *Obschestvo*, pp. 20-25.
7. Mamatova, T. V. (2012). «Knowledge management in public administration: methodological foundations and ways of practical implementation in Ukraine». *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka: nauk. zb.* Kharkiv: Mahistr. № 2 (10), pp. 27-32.
8. Kozak, V. M. (2017). «Knowledge management in the context of modernization of public administration in Ukraine». *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Issue 3 (34). pp. 43-48.
9. Upravlinnia znanniamy. Vikipediia. [Knowledge management. Wikipedia]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ %D0 %A3 %D0 %BF %D1 %80 %D0 %B0 %D0 %B2 %D0 %BB %D1 %96 %D0 %BD %D0 %BD %D1 %8F\\_ %D0 %B7 %D0 %BD %D0 %B0 %D0 %BD %D0 %BD %D1 %8F %D0 %BC %D0 %B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B8).
10. Upravlenye znanyamy v systeme Orhanyzatsyy Ob'edynennykh Natsyj. Ob'edynennaia ynspektsyonnaia hruppa. IU/REP/2016/10. Zheneva. 2016. 57 s.
11. Shershn'ova Z. Ye., Ivanov O. V. Metodychni osnovy formuvannia pidsystemy upravlinnia znanniamy u korporatsiiakh u konteksti orhanizatsijnoho rozvytku. *Problemy ekonomiky*. 2012.№ 3. S. 155-160.
12. Shmahun A. Metodolohycheskye sredstva obespecheniya pryrosta znanyj v systeme hosudarstvennoho upravleniya. *Publychnoe upravlenye: Nauchnyj zhurnal*. Yzd-vo Akademyyu hosud. upr. Respublyky Armeniya. Vyp. 1, Erevan, 2016. S. 34-42.

**Стаття надійшла до редакції 29.06.2019 р.**