

8. George J. M. Understanding and managing organizational behavior / J. M. George, G. R. Jones // 2012. – 6 Edition, Pearson.
9. Hall D. T. An examination of Maslow's Need Hierarchy in Organizational settings / D. T. Hall, K. E. Nougaim // Organizational behavior and human performance. – 1968. – № 3. – P. 12–35.
10. Latham G. P. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century / G. P. Latham, C. C. Pinder // Annual Review of Psychology. – 2005. – № 56. – P. 485–516.
11. Locke E. A. Work motivation theories / E. A. Locke, D. Henne // International review of industrial and organizational psychology. – New York : Wiley, 1986.
12. Locke E. A. A theory of goal setting and task performance / E. A. Locke, G. P. Latham // Englewood Cliffs. – New York : Prentice Hall, 1990.
13. Maslow A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow // New York : Harper and Row, 1954.
14. Mitchell T. R. Motivation / T. R. Mitchell, D. Daniels // Handbook of Psychology. – 2003. – Vol. 12. – P. 225–254.
15. Porter L. W. A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs / L. W. Porter // Journal of Applied Psychology. – 1961. – № 45. P. 1–10.
16. Schneider B. Three studies of measures of need satisfaction in organization / B. Schneider, C. P. Alderfer // Administrative Science Quarterly. – 1973. – December. – P. 489–505.
17. Seijts G. H. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma / G. H. Seijts, G. P. Latham // Journal of Organizational Behavior. – 2000. – № 32. – P. 104–116.
18. Sharma P. Need Motivations as a Function of Age, Educational Status and Cognitive Style of Managers and Workers / P. Sharma // Indian Journal of Psychometry and Education. – 1991. – № 22 (1). – P. 43–50.
19. Zetik D. C. Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis / D. C. Zetik, A. F. Stuhlmacher // Group Processes and Intergroup Relations. – 2002. – № 5. – P. 35–52.

Надійшла до редколегії 12.05.2016 р.

УДК 32.001

ПРОБЛЕМА РОЗРОБКИ ЯКІСНИХ АНАЛІТИКО-ПРОГНОСТИЧНИХ МАТЕРІАЛІВ У КОНТЕКСТІ КВАЛІФІКОВАНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СПОСОБИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Пальоха В. В.,

аспірант кафедри політичної аналітики та прогнозування НАДУ, м. Київ

Досліджено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування. Виокремлено основні проблеми у процесі розроблення аналітико-прогностичних висновків до проектів рішень міської ради. Наведено приклади вирішення проблем кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, прогнозування, методи прогнозування, експерт, місцеве самоврядування, управлінські рішення.

Palokha V.V.,

Postgraduate student of Political Analysis and Forecasting Department NAPA, Kyiv

THE ISSUE OF THE DEVELOPMENT OF QUALITY ANALYTICAL AND FORECASTING MATERIALS IN THE CONTEXT OF QUALIFIED STAFFING OF LOCAL GOVERNMENT: WAYS AND SOLUTIONS

In the article the features of information and analytical support of local government. Thesis there is determined the main problems in the development of analytical and prognostic conclusions to the draft decisions of the City Council. Examples of problems staffing local authorities.

Key words: information and analytical support, forecasting, forecasting methods, expert, local self-management decisions.

© Пальоха В. В., 2016

Реформи публічного управління 2015–2016 рр. покликані змінити вектор “виконавської” моделі організації діяльності органів державної влади на модель “сервісну”. Така переміна створює суттєвий виклик кадровому забезпеченню установ виконавської гілки влади всіх рівнів. Особливо гостро така проблема постає для органів місцевого самоврядування. Складені традиції набору працівників у виконавчі комітети місцевих рад рідко ставили пріоритетом вибору профільну кваліфікацію чи професійні здібності. Частіше це були або особистісні зв’язки, або ступінь впливовості знайомих та близьких. І хоча для процесу прийняття управлінського рішення в місцевому самоврядуванні характерна практика залучення дорадчих органів (постійні та тимчасові комісії міських рад, громадські ради при виконавчих комітетах, робочі групи та тимчасові комісії із залученням депутатського корпусу чи громадських інститутів), усе ж організація інформаційно-аналітичних висновків щодо тих чи інших проектів рішень міської ради покладається на конкретних посадових осіб виконавчого комітету, які зобов’язані мати відповідний набір професійних якостей. На практиці ж структурні підрозділи та посадові особи, які мають забезпечувати інформаційно-аналітичний супровід, виконують функції діловодства або прес-служби міського голови. У такому випадку формальність інформаційно-аналітичного супроводу виливається, по-перше, у низьку ефективність та якість управлінських рішень, а по-друге, у паплюження самої ідеї аналітико-прогностичних висновків.

Політичний аналіз та політичне прогнозування, у т. ч. в системі публічного управління, досить детально досліджувалися в роботах західних учених – Г. Брувера, А. Вілдавські, Д. Гупті, Й. Дрора, П. де Леона, Ч. Ліндблома, К. Паттона, Д. Савицькі, а також українських та російських учених – А. Ахременка, О. Валевського, К. Ващенко, С. Виговського, В. Горбатенка, Б. Краснова, А. Коваленка, В. Ребкала, В. Рубанова, С. Телешуна, С. Туронка, М. Хрустальова, І. Яковлева та ін. Інформаційно-аналітична діяльність в органах державної влади, роль інформації у процесі прийняття державноуправлінських рішень є предметом досліджень А. Ахламова, В. Бакуменка, І. Боднар, А. Дегтяра, В. Дорофійенка, І. Древицької, І. Ібрагімової, В. Кулакова, Ю. Машкарова, В. Мороза, О. Крюкова, Н. Нижник, А. Пугача, В. Троня, О. Романюка та ін.

Попри такий великий масив інформації та досліджень, невирішеним залишається питання шляхів та способів підвищення якості аналітико-прогностичних матеріалів на рівні місцевого самоврядування в умовах цейтноту, низького фінансового та кадрового забезпечення.

Метою цієї статті є дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування на прикладі виконавчого комітету Ніжинської міської ради Чернігівської області, виокремлення основних проблем розроблення якісних аналітико-прогностичних висновків та можливих шляхів їхнього розв’язання.

Інформаційно-аналітична діяльність у державному управлінні – це сукупність дій та заходів на основі методів та засобів для збирання, нагромадження, оброблення та аналізу даних на основі інформаційних технологій з метою обґрунтування прийняття рішень для здійснення організаційного впливу на ті сфери суспільного життя, що вимагають регулювання через систему органів державної влади шляхом використання повноважень державної влади [2, с. 45].

Функції аналітичного підрозділу органу державного управління можуть покладатися як на цілі підрозділи, так і на окремих спеціалістів. В обох випадках головним буде якість виконаних завдань.

Перелік завдань інформаційно-аналітичного забезпечення є досить широким. По-перше, це моніторинг інформаційного простору (галузевого, внутрішньоструктурного, місцевого, регіонального, загальнодержавного рівнів) та формування стислих тез (не переобтяжених зайвою інформацією) для оперативного інформування керівництва.

Таке завдання тісно пов'язано з наступним, а саме – прогнозуванням економічної та суспільно-політичної ситуації, що передбачає запобігання негативним тенденціям розвитку суспільних процесів, виявлення їх, формування шляхів та варіантів вже назрілих проблем (на стратегічному, оперативному та надзвичайному рівні), аргументація визначеної позиції різних суб'єктів влади у тих чи інших ситуаціях, напрацювання інформаційних кампаній. Третім, рівнозначним за складністю та важливістю, завданням є аналітичний супровід процесу прийняття управлінських рішень. Він включає в себе: професійне формулювання завдання, організацію аналітичних досліджень, добір та координування діяльності експертів, реалізацію експертних процедур та технологій, узагальнення матеріалів, фахове подання результатів особам, які приймають рішення [3, с. 94]. Інформаційно-аналітична робота у системі місцевого самоврядування має свої особливості та складності. Передусім це умови цейтноту: стислі строки виконання основних завдань та, водночас, необхідність виконання бюрократичних процедур, оперативного реагування на різноманітні запити на інформацію від органів державного управління вищого рівня, політичних партій, засобів масової інформації (ЗМІ), громадськості; підписання відповідних розпоряджень, погодження своїх дій з керівництвом. У таких умовах посадові особи не мають достатнього часу для підготовки якісного документа (тим паче із застосуванням додаткових нестандартних заходів: експертних опитувань або консультацій, пошуку додаткових джерел інформації, соціологічних досліджень тощо) та часто намагаються “підігнати” отриману інформацію до “внутрішньосистемної норми”. Наступною особливістю є невідповідність кадрового забезпечення інформаційно-аналітичної роботи та недотримання вимог щодо якості її продукту. Таку тенденцію можна пов'язати як із низьким рівнем фінансового забезпечення, що тягне за собою часту зміну кадрів та недостатню увагу до проблем підвищення фахового рівня наявних спеціалістів, так і з формальним підходом службовців (незацікавленість) до виконуваної роботи. Проблема якісної інформації (достовірної, повної та оперативної) в таких випадках вирішується зазвичай кількісним шляхом (пошук статистичних даних, оперування матеріалами лише з офіційних джерел, неврахування думки непопулярних ЗМІ чи політичних аналітиків). Якість виконання покладених завдань залежить від трьох визначальних компонентів аналітичної роботи [1]:

- функціонального, що передбачає досконале володіння аналітичними методами;
- галузевого, що охоплює всебічне і глибоке знання предметної галузі;
- особистісного, який стосується обдарованості особистості аналітика, наявності в нього відповідних моральних та ділових якостей.

Усі три компоненти взаємопов'язані та за своєю суттю ґрунтуються на понятті “кваліфікація” та професіоналізмі.

Переходячи від теорії до практики, візьмімо до прикладу виконавчий комітет Ніжинської міської ради Чернігівської області (далі виконавчий комітет). Серед 99 посадових осіб місцевого самоврядування виконавчого комітету – 12 із кваліфікацією “магістр державного управління” та “магістр державної служби”, що становить лише 12 % від усього штату. Відповідно до рішення міської ради від 15 серпня 2013 р. № 18-42/2013, аналіз суспільно-політичних процесів у місті та інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації внутрішньої політики держави покладається на відділ інформаційно-аналітичного забезпечення та комунікацій з громадськістю, у якому працюють три посадових особи (усі з вищою педагогічною освітою). Відповідно до положення, відділ, зокрема, виконує такі завдання:

- забезпечення щоденного та щомісячного інформування керівництва міста та обласної державної адміністрації про головні події соціально-економічного та суспільно-політичного життя міста;

– забезпечення міського голови інформаційно-аналітичними матеріалами щодо розвитку суспільно-політичної ситуації та внесення пропозиції із формування та реалізації внутрішньої політики в місті;

– участь у підготовці та проведенні в місті соціологічних досліджень громадської думки населення;

– аналіз та узагальнення інформації про ситуацію в інформаційному просторі міста шляхом моніторингу обласних та міських друкованих та електронних ЗМІ телерадіоєфіру.

Слід зазначити, що попередником вищезазначеного відділу був відділ інформаційної політики та зв'язків із громадськістю, і, згідно з його положенням, діяльність відділу було більше спрямовано на аналітичну роботу. Про це свідчать такі додаткові завдання:

– аналізує та прогнозує суспільно-політичні процеси в місті;

– організовує систему одержання, аналізу та узагальнення інформації від структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради;

– забезпечує всі відділи актуальною і достовірною інформацією в обсязі, необхідному для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– вивчає потреби управлінь, відділів, служб виконавчого комітету міської ради щодо необхідності періодичних видань, забезпечення фахової навчально-методичної літератури та вносить пропозиції щодо поповнення відповідної інформаційної бази. Веде каталог наявних інформаційних матеріалів.

На практиці найбільше навантаження відділу пов'язано з виконанням Закону України “Про доступ до публічної інформації” та необхідністю оперативного оприлюднення великого масиву нормативно-правових актів міської ради та її виконавчого комітету (рішень, проектів рішень, протоколів засідань, звітів структурних підрозділів та комунальних підприємств та ін.). Інший вектор роботи відділу можна назвати публіцистичним. Він полягає у виконанні функції прес-центру міського голови та виконавчого комітету ради в цілому.

З метою консультативно-методичного, інформаційного, організаційно-технічного забезпечення міської ради та її виконавчого комітету утворено відділ із питань організації діяльності міської ради та її виконавчого комітету (далі – відділ). На практиці ж відділ займається діловодством міської ради, відповідно маючи основним завданням протоколювання та стенографування сесій міської ради та засідань виконавчого комітету.

З метою покращання інформаційно-аналітичного забезпечення міської ради та підвищення ефективності прийнятих нею рішень нами були визначені основні напрями роботи: нормативний та організаційний. Нормативний напрям роботи полягає в ініціюванні внесення змін до регламенту роботи міської ради, розробленні кодексу етики депутата та формуванні постійної комісії міської ради з питань регламенту, депутатської діяльності та етики, законності, правопорядку, антикорупційної політики, свободи слова та зв'язків із громадськістю, на яку в майбутньому покладалося співпрацю з громадськими інститутами, потенційними учасниками розроблення аналітико-прогностичних висновків. Ініційовані зміни до регламенту роботи міської ради полягали (п. 3 ст. 15 регламенту) у вимозі до проекту рішення подавати пояснювальну записку, у якій суб'єкт подання мав зазначити підстави підготовки проекту рішення, перелік документів, що додається до проекту рішення (із зазначенням номера та дати), посилання на норму закону, що надає право міській раді прийняти дане рішення, порівняльну таблицю змін (якщо проектом рішення пропонується внести зміни до чинного рішення ради), а також може включати прогнозовані суспільні, економічні, фінансові та юридичні наслідки прийняття рішення [5]. З метою підвищення “аналітичної культури” депутатів, тобто використання під час прийняття рішень фактичних доводів та прогнозованих ризиків, покращання депутатської етики, формування додаткових містків взаємодії влади та громадських

інститутів було розроблено “Кодекс етики депутата Ніжинської міської ради” (далі – Кодекс) [4]. Кодекс має три головних вектори, спрямовані як на етикет, так і на етику, тобто як на процесуальну “корекцію” поведінки, так і на внутрішні настанови депутата. Перший вектор – це розширення форм участі громадськості у процесі прийняття рішень (ст. 4, 9), “активно взаємодіяти з іншими елементами громадянського суспільства, зокрема громадськими організаціями на засадах “соціального замовлення” та органами самоорганізації населення з метою перерозподілу публічно-управлінських функцій за принципом субсидіарності” (п. 2 ст. 4). Другий вектор: введення додаткових форм контролю за поведінкою депутата на пленарних засіданнях (ст. 5, 11 Кодексу). Третій вектор завдань Кодексу – це стимулювання депутатів до аналітичної, а не формально-аналітичної роботи. Зокрема, в обов’язках депутата (п. 6 ст. 4) зазначається, що він має проводити попередній аналіз (експертизи) проекту рішення на предмет наявності прогнозованих ризиків прийняття або неприйняття цього рішення в майбутньому для територіальної громади міста. Серед ключових ризиків враховується: ймовірність бюджетних втрат/надходжень, утискання прав соціально незахищених верств населення, підвищення рівня соціальної напруги, політична нестабільність та ін. Такий аналіз проводиться депутатом самостійно або в колегіальній формі (комісії, робочі групи, збори, круглі столи та ін.). Також депутат може використовувати аналітико-прогностичні висновки щодо проектів рішень, розроблені громадськими інститутами міста, що є офіційно зареєстрованими та у своїй діяльності не мають політичних та лобістських інтересів. Суб’єктом подання Кодексу було визначено постійну комісію міської ради з питань регламенту, депутатської діяльності та етики, законності, правопорядку, антикорупційної політики, свободи слова та зв’язків із громадськістю, оскільки саме ця комісія за своїми повноваженнями (рішення міської ради від 24 листопада 2016 р. № 3-2/2016) має проводити аналіз за всіма проектами рішень, що подаються на розгляд пленарного засідання, та зацікавлена в залученні до процесу аналізу незалежних громадських інститутів.

З метою підвищення ефективності прийнятих рішень міською радою, окрім нормативного, був розроблений та впроваджений організаційний напрям роботи. Він полягав в організації роботи громадської ради при виконавчому комітеті (далі – громадська рада) як експертної групи, яка б проводила аналіз проектів рішень міської ради та виконавчого комітету з найбільшим суспільним значенням. Громадська рада налічувала 24 учасники, більшість з яких – це люди похилого віку. Жоден із членів громадської ради досвіду аналітичної роботи не мав. Проаналізувавши такий якісний та кількісний склад громадської ради, дійшли висновку, що методи прогнозування управлінських рішень мають бути простими у сприйнятті та використанні. Найбільш вдалим з цієї позиції було визнано метод ключових питань з елементами екстраполяції. Суть методу полягає у постановці ключових питань для формування стратегії й тактики вирішення завдання, розвитку інтуїції, формування алгоритмів мислення, підштовхування людини до ідеї вирішення проблеми. Оскільки найбільша відповідальність при цьому покладається на головуючого (модератора), з ним було проведено роботу із наданням таких рекомендацій:

- питання повинні містити мінімальну інформацію;
- питання повинні стимулювати думку, а не підказувати ідеї вирішення проблеми;
- ставлячи низку питань, необхідно знижувати рівень проблемності завдання, ставити запитання логічні, зв’язані, цікаві за формою, тобто такі, що сприяють виникненню оригінальних поглядів на цю проблему;
- необхідно стимулювати як емпіричне, аналітичне, так і діалектичне мислення;
- проблему треба розбити на підпроблеми, етапи рішення.

Рекомендувалося поетапну постановку питань із включенням елементів екстраполяції. Екстраполяція – мисленнєве продовження у майбутнє лінії розвитку того чи іншого процесу або низки подій, якщо закономірності його розвитку в мину-

лому і теперішньому вже вивчено. Така екстраполяція може здійснюватись інтуїтивно-логічними або логіко-математичними методами. У даному разі було використано інтуїтивно-логічні методи.

Проведімо короткий аналіз проходження деяких проектів рішень економічного, політичного та суспільно значущого напрямку через громадську раду. Перший приклад – проект рішення “Про затвердження місцевих податків на 2015 рік” (міська рада прийняла за цим проектом рішення від 27 січня 2015 р. № 4-64/2015). Проект рішення був підготовлений фінансовим управлінням на підставі Податкового кодексу України (зі змінами та доповненнями) та Закону України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів щодо податкової реформи” від 28 грудня 2014 р. № 71-VIII. Громадська рада на своєму засіданні обговорювала додаток 2 до проекту рішення “Положення про Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки”, а саме: “Розділ V. “Пільги із сплати податку” та “Розділ VI. “Ставка податку”. Основною проблемою при цьому стало те, що члени громадської ради не змогли розглянути питання комплексно, без суб’єктивного та емоційного включення. Наприклад, для господарських (присадибних) будівель рекомендувалося мінімальний відсоток, а для будівель торговельних (готелі, мотелі, кемпінги, ресторани, бари та ін.) – максимальний, що аргументувалося тим, що високий відсоток у подальшому буде вкладено в ціни послуг закладів, за які все одно платитимуть споживачі, тобто мешканці й гості міста. Зауваження, що така позиція може призвести до закриття цілої низки закладів, отже, і до втрат міського бюджету, громадську раду не переконало. Другий приклад: проект рішення політичного спрямування “Про обрання секретаря Ніжинської міської ради Чернігівської області шостого скликання (відповідне рішення прийняте міською радою 26 лютого 2015 р. за № 2-65/2015). Враховуючи досвід попереднього проекту рішення, разом із головою громадської ради, який виступав модератором, було напрацьовано список питань, що максимально сприяли об’єктивному розгляду двох кандидатів на посаду секретаря міської ради. Складність цієї ситуації полягала в тому, що один кандидат був представником дійової влади і висувався за пропозицією міського голови, а інший – опозиційний і пропонувався опозиційно налаштованою частиною депутатського корпусу. У ході обговорення двох кандидатів було помітно, що модератор не дотримується незалежної позиції і з напрацьованого списку питань ігнорує питання, у яких кандидати оцінюються в рівних умовах. Окрім цього, самі члени громадської ради, аналізуючи кандидатів, обговорювали особистісні моменти та досвід конфліктних ситуацій з кандидатами. У даному випадку комплексного об’єктивного підходу до розгляду питання забезпечити не вдалось.

Третій приклад – це проект рішення суспільно значущого напрямку “Про погодження містобудівного розрахунку (обґрунтування) на реконструкцію парку, надання згоди ПТ “Партнер” на будівництво об’єктів містобудування” (проект подавалося на розгляд 68-ї сесії міської ради від 2 червня 2015 р., але під час формування порядку денного було знято).

Проект рішення надавав дозвіл публічному товариству на будівництво об’єктів містобудування та реконструкцію парку імені Т. Г. Шевченка, що знаходиться в центрі міста. Питання мало суспільний резонанс, проте не мало однозначної оцінки. З одного боку, парк у центрі міста має бути естетично привабливим, а отже, модернізованим, і оскільки в міському бюджеті на модернізацію коштів немає, то така пропозиція інвесторів частині населення здавалася привабливою. З іншого боку, під час прийняття даного рішення приватне товариство отримує дозвіл на знесення об’єктів комунальної власності та побудову нових, які в подальшому зможуть бути приватизованими. Приватизація об’єктів будівництва надасть можливість після закінчення договору орен-

ди земельної ділянки парку (договір оренди підписано на 49 років) розглядати питання і приватизації землі під ними. Таку проблемну ситуацію було подано на розгляд членам профільного комітету громадської ради з питань культурної спадщини. У своєму висновку вони актуалізували необхідність прийняття рішення, а публічному товариству надали свої пропозиції щодо можливих варіантів змін благоустрою парку. Проте в подальшому перед пленарним засіданням міської ради було подано інший висновок, а саме лист від Ніжинської місцевої прокуратури, згідно з яким прийняття такого рішення було б незаконним та тягло б за собою відповідальність посадових осіб. Така ситуація ще раз вказує на некомплексний підхід членів громадської ради до вирішення ситуації, що пов'язано з кваліфікацією та недостатнім набором компетентностей.

Суттєва різниця між показниками рівня потреб міської ради в інформаційно-аналітичному забезпеченні та кваліфікації співробітників, високий рівень інформаційного та бюрократичного навантаження на службовців зумовлюють актуальність запровадження системи цільової підготовки та підвищення кваліфікації фахівців для такого напрямку діяльності. Передусім у процесі цієї підготовки службовці мають отримати знання та вміння щодо розширення кола джерел інформації, які беруться до уваги під час прийняття рішень, здійснення відбору необхідної інформації, перевірки її на достовірність, аналізу альтернативної інформації, налагодження зворотного зв'язку тощо.

З метою поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення та якості аналітико-прогностичних матеріалів нами напрацьовані такі рекомендації:

1) Ніжинській міській раді розглянути можливість об'єднання відділу інформаційно-аналітичного забезпечення та комунікацій із громадськістю та відділу з питань організації діяльності міської ради та її виконавчого комітету і створення на базі нового відділу окремого сектора прес-служби, зв'язків зі ЗМІ та громадськими інститутами міста, сектора експертно-аналітичного забезпечення та сектора організації та протоколювання;

2) постійній комісії міської ради з питань регламенту, депутатської діяльності та етики, законності, правопорядку, антикорупційної політики, свободи слова та зв'язків із громадськістю до аналізу проектів рішень залучати громадські інститути міста та застосовувати зовнішнє консультування;

3) громадській раді при виконавчому комітеті під час аналізу проектів рішення враховувати пояснювальні записки до них та запрошувати на обговорення розробників проектів рішення, представників юридичного відділу виконавчого комітету, незалежних експертів.

Перспективи подальших розвідок даної теми пов'язано з дослідженням додаткових шляхів підвищення якості аналітико-прогностичних висновків до проектів рішень міської ради.

Список використаних джерел

1. Інформаційно-аналітична сфера державно-управлінської діяльності на місцевому рівні: структура та функції / О. В. Антонова, В. М. Дрешпак. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07aovrsf..htm> .
2. Матвієнко О. В. Інформаційне забезпечення державного управління : навч. посіб. / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін. – К. : ЦУЛ, 2010. – 152 с.
3. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монографія / [А. О. Дегтяр, О. Ю. Амосов, В. М. Мартиненко та ін.] ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. – 300 с.
4. Пальоха В. В. Кодекс етики депутата Ніжинської міської ради. Додаток до Статуту територіальної громади міста Ніжина / В. В. Пальоха // Офіційний сайт Ніжинської міської ради Чернігівської області. – Режим доступу : <http://nizhynrada.org/interview/6/gromadsk-obgovorennya.html>.
5. Регламент Ніжинської міської ради Чернігівської області VII скликання. – Режим доступу : <http://nizhynrada.org/article/175/reglament-msko-radi.html> .

Надійшла до редколегії 25.04.2016 р.