

Олена Шаталова

аспірант кафедри філософії, соціології державного управління
ДРІДУ НАДУ при Президентіві України

ОСОБЛИВОСТІ ЗМІСТУ ТА СПРЯМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті здійснено аналіз нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування в Україні та наукових праць сучасних вчених стосовно місії, напрямів та змісту роботи органів місцевого самоврядування. Визначені основні особливості професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та зміст, напрями їхньої професійної адаптації в умовах здійснення у нашій країні адміністративно-територіальної реформи.

Ключові слова: міське самоврядування, професійна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, адміністративно-територіальна реформа.

Olena Shatalova

PhD student of Philosophy, Sociology of Public Administration Department
of DRIPA NAPA under the President of Ukraine

FEATURES OF THE CONTENT AND DIRECTION OF PROFESSIONAL ADAPTATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

The process of service formation in local government as a social institution started simultaneously with the processes of independence and development of public administration in Ukraine. At the same time, domestic local government is not fulfilling its social mission first. This causes particular attention to the problem of personnel work in local government, in particular, the problem of professional adaptation of local government officials.

The scientific problem is the study of group behavior (especially in complex formal local government) and synthesis approaches to group dynamics, socialization processes, organizational structure, bureaucracy, communication status and authority. Problem of professional adaptation features of local government officials, particularly in terms of staff turnover and the permanent change group norms also remains an urgent scientific challenge.

The main goal of this article is to study the general characteristics of the content and direction of professional bodies adapt to local government in Ukraine.

In the article the analysis of regulations governing the activities of local government in Ukraine and scientific works of contemporary scientists concerning the mission, direction and content of local governments. To determine the features of professional adaptation in local government by the author analyzes the mission, purpose, objectives and importance of local government, local authorities, as they determine the direction and content of the professional activities of local government officials, direction, and then - especially professional adaptation representatives of profession.

The author made a conclusion that the professional activity in the bodies of the local government should take place under conditions of social change when the employee provides social (public) services and has to assist working in conditions of self-civic activity in the market, where priority is its own self-development community. The activities of local government officials, as opposed to a civil servant and are focused on local problems and solutions. Targeted, specific work of local authorities can not identify with the implementation of public policy at public administration and local government are delineated.

The processes of improving administrative and territorial structure and the role of local government put forward new requirements for professional competence, professionalism of it, which also influence for the content, direction and organization of professional adaptation of the designated professional group focused on providing local government. However, professional adaptation is hardly given the necessary importance and attention, it is not mentioned in the Law of Ukraine "On service in local government."

The main features of the professional activities of local government officials and content areas of their professional adaptation under the conditions of our country administrative-territorial reform. It was concluded that the professional activities and professional adaptation of should be guided and directed to the ideology of social control established by regulations system of rules, norms, principles, values, common goals, objectives and interests of ordinary people - customer management (public) services. These activities should be focused in content to working in a collective body of local government, stakeholders in the local council, community population, the development of human potential of social control. This approach, from our position will facilitate performance of the local government, formation of capable management teams, and later - groups where the interests of the community combined with personal and professional interests of officials, focused on the achievement of the local government authority. Acquiring professional competence, professional experience, professionalism officials, their active and qualified managerial influence the external life according to the social order, the interests and demands of citizens.

Keywords: local government, the professional activities of local government officials, administrative-territorial reform.

Елена Шаталова

аспірант кафедри філософії, соціології державного управління
ДРИГУ НАГУ при Президенті України

ОСОБЕННОСТИ СОДЕРЖАНИЯ И НАПРАВЛЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В статье осуществлен анализ нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность органов местного самоуправления в Украине и научных работ современных ученых относительно миссии, направлений и содержания работы органов местного самоуправления. Определены основные особенности профессиональной деятельности должностных лиц местного самоуправления и содержание, направления их профессиональной адаптации в условиях проведения в нашей стране административно-территориальной реформы.

Ключевые слова: местное самоуправление, профессиональная деятельность должностных лиц местного самоуправления, административно-территориальная реформа.

Постановка проблеми

Процеси становлення та формування служби в органах місцевого самоврядування (далі – СОМС) як соціального інституту розпочалися одночасно з процесами здобуття незалежності, становлення і розвитку системи державного управління в Україні. У той же час вітчизняне місцеве самоврядування (далі – МС) не виконує насаперед своєї суспільної місії [2, с. 2; 9]. Це обумовлює особливу увагу до проблеми кадрової роботи в органах МС, зокрема, проблеми професійної адаптації посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС). У суспільно-політичному житті А. П. Лелеченко виявлено низку обставин, які стимулюють розвиток МС в Україні: по-перше, встановлення регіонального (територіального місцевого) управління; по-друге, заохочення самодіяльності людей; по-третє, розвиток самоврядних тенденцій, зумовлений нашим історичним минулим [14, с. 10]. Через це особливої актуальності набувають вивчення соціальних систем, де посадові особи виконують свої ролі та вступають у певні взаємовідносини з метою визначення особливостей їх професійної діяльності, а також його складових, включаючи професійну адаптацію. Науковою проблемою є вивчення групової поведінки (особливо у формальних складних органах місцевого самоврядування) й узагальнення підходів щодо групової динаміки, процесів соціалізації, організаційної структури, бюрократії, комунікацій, статусу й повноважень [18, с. 118].

Проблематиці розвитку МС присвячено наукові праці Т. Алієва, П. В. Ворони, С. В. Газарян, В. В. Голубь, І. А. Грицяка, В. С. Куйбіди, А. П. Лелеченко, І. В. Письменного, Р. Хайдарова, І. І. Черленяка та ін., ідеї яких використано у даній статті. Різні аспекти професійної адаптації публічних службовців досліджували В. П. Іванов, Н. А. Липовська, Н. К. Рашитова, І. Є. Чорнобиль, проблеми управління професійною адаптацією знайшли розкриття у наукових працях А. Н. Баталової, М. Л. Єрмакової, М. В. Єругіної, Є. В. Завальнової, Н. Г. Коршевер, Н. Н. Попової та ін.

У той же час проблема особливостей професійної адаптації ПОМС, зокрема, в умовах плінності персоналу та перманентної зміни групових норм залишається актуальною науковою проблемою.

Метою статті є дослідження загальних особливостей змісту та спрямування професійної адаптації в органах МС в Україні.

Аби визначити особливості професійної адаптації в органах МС, здійснимо аналіз місії, призначення, завдань та значення МС, органів МС, оскільки вони визначають напрями та зміст професійної діяльності ПОМС, визначають спрямованість, а відтак – особливості професійної адаптації представників цієї професії. Звертаючись до мети існування органів МС, варто зазначити, що у Європейській хартії місцевого самоврядування зазначено, що безпосереднє управління територіями здійснюється за допомогою представницьких органів населення – як органів, найбільш близьких до народу [6]. МС є видом соціального управління. Соціальне призначення державних послуг, наприклад, у «сервісній моделі» управління, багато у чому тотожно з муніципальними послугами [16, с. 33]. МС притаманні самостійність та незалежність [11, с. 225]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає його як гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та ПОМС вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Виходячи з наведених думок вчених, підсумуємо, що значення ПОМС полягає у тому, аби забезпечити місцеве управління «як організуючу діяльність, не механічне об'єднання зусиль людей, а приведення їх до системи з якісно новими властивостями» [19, с. 76]. Свою діяльність ПОМС повинні будувати спрямовувати й на забезпечення відповідної організуючої діяльності.

Сьогодні МС є одночасно формою самоорганізації громадян і однією із складових частин громадянського суспільства, рівнем публічної влади і елементом ринкової економічної системи [5, с. 28]. МС традиційно вважається одним із основних способів забезпечення демократичного характеру взаємодії сильної державності й високої громадянської активності [15, с. 90]. МС є одним з «механізмів саморозвитку, вбудованого в управління соціальними змінами» [10]. МС як інститут громадянського суспільства: є організаційно відокремленим від державного апарату; здійснює публічну владу в межах території його юрисдикції з метою вирішення місцевих проблем з урахуванням загальнодержавних інтересів; здійснюється територіальною громадою чи сформованими нею відповідно до виборчого законодавства представницькими органами (радами)

Вигляд основного матеріалу

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Мета

і їх виконавчими органами, які відповідальні за свою діяльність перед громадою і державою.

Зауважимо, що термін «публічність» є юридичною ознакою присутності держави в суспільних відносинах, які врегульовані правом, коли громадянин, сприймаючи Конституцію як Основний Закон, погоджується із передачею державі окремих прав, які можуть відчужуватися [8, с. 436]. Автономні структури МС призначені для самостійного вирішення питань місцевого значення і в певних випадках – загальнодержавних проблем, а СОМС – це самостійний соціальний інститут. Орган МС покликаний вирішувати питання щодо територіального розвитку [13], приймати рішення враховуючи інтереси громадян, працювати для людини [12, с. 114]. Отже, професійна діяльність в органах МС має відбуватися в умовах соціальних змін, коли працівник надає соціальні (публічні) послуги, мусить сприяти та працювати в умовах самоорганізації населення, громадянської активності, в ринкових умовах, коли пріоритетним є власне саморозвиток громади. Тобто ПОМС, на відміну від державного службовця, зорієнтовані саме на місцеві проблеми та їх вирішення, вона працює, а найчастіше й мешкає поряд з громадянами – членами територіальної громади, занурена у безпосереднє місцеве життя.

Ураховуючи основні концептуальні позиції щодо розвитку та організації МС, П. В. Ворона вказує, що «воно повинне відповідати двом соціальним запитам: реалізації права громадян на участь в управлінні місцевими справами; створенню ефективної системи місцевої представницької влади, здатної задовольняти життєво важливі місцеві потреби населення та розвиток держави й громадянина» [2, с. 11]. Р. Хайдаров вказує на важливість «здатності муніципальних організацій надавати послуги, які б повністю відповідали вимогам споживачів», задоволення колективних потреб населення муніципального утворення, підкреслює економічні інтереси, ступеню розвиненості відчуття солідарності, єдності та життєздатності місцевої спільноти, її можливість вирішувати питання місцевого значення. МС відрізняється від державного управління адресним характером надання публічних послуги [20]. Крім того, МС, на відміну від держави, – вказує Т. Алієв, – для вирішення місцевих завдань має можливість залучати «невидимі» з державного рівня місцеві ресурси (природні, людські, географічні й будь-які інші); МС «є наймасовішим рівнем влади» [1]. Адресну, конкретну роботу органів МС не можна не ототожнювати з реалізацією державної політики, хоча сфери державного управління та МС є розмежованими.

Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною парадигми функціонування інститутів публічної влади. Саме місцеве співтовариство як природня форма взаємодії громадян і первинний суб'єкт самоуправлінських відносин повинне виступати проміжною ланкою між особистістю та публічно-владними інститутами [4], а «існування феномену публічного управління можливе тільки за умови досягнення та утримання відповідного рівня самоорганізації» [17]. Перехід до нової управлінської практики вимагає реформування СОМС, що відображено в ряді нових нормативно-правових актів України. Так, у Концепції реформування МС та територіальної організації влади в Україні (2014) вказано, що реформування МС

та територіальної організації влади здійснюється з дотриманням таких принципів: верховенства права; відкритості, прозорості та громадської участі; повсюдності МС; субсидіарності; доступності публічних послуг; підзвітності та підконтрольності органів і ПОМС територіальній громаді; підконтрольності органів МС органам виконавчої влади у питаннях дотримання Конституції та законів України; правової, організаційної та фінансової спроможності МС; державної підтримки МС; партнерства між державою та МС; сталого розвитку територій [9]. Ці принципи що розглядатимуться нижче разом з принципами СОМС визначені Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001), матимуть безпосередній вплив на напрями та зміст процесу професіоналізації ПОМС. Процеси удосконалення адміністративно-територіального устрою та підвищення ролі органів МС висувають нові вимоги до професійної компетентності, професіоналізму працівників органів МС, що також вливатиме за зміст, напрями та організацію професійної адаптації означеної професійної групи, орієнтованої на забезпечення місцевого управління. Однак професійній адаптації зараз майже не приділяється необхідного значення та уваги, вона не згадується у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Отже, специфіка інституту служби в органах МС визначається, головним чином, значенням, спрямованістю, посадовою компетенцією, безпосереднім впливом МС у загальній системі соціального і державного управління, які визначаються напрямами адміністративної реформи в Україні, переміщенням пріоритетів з державного управління до регіонального (місцевого), коли компетенція та відповідальність передаються з державного рівня управління на регіональний (місцевий), що має безпосередній вплив на напрями діяльності органів МС та його посадових осіб.

Як відомо, службова діяльність в органах МС передбачає цілеспрямований вплив на соціальні процеси, соціальні та професійні групи, колективи з метою вироблення та організованого досягнення визначених цілей місцевого та державного розвитку.

Службова діяльність в органах МС складається із закріпленої нормативно-правовою базою посадової діяльності, окремих дій, соціальних, управлінських, професійних та інших взаємозв'язків посадових осіб, розділених соціально-професійними статусами, групами, і такими ж ролями (формалізованими і неформальними), відповідно до їх компетенції та потреб, завдань та цілей соціального управління місцевими справами. «Професійне управління у сфері МС, – вказує С. В. Газарян, – при цьому набуває якісно нових рис» [11, с. 16]. Отже, означена діяльність і професійна адаптація у СОМС повинна підпорядковуватися встановленій нормативно-правовими актами системи правил, норм, принципів, цінностей, спільних цілей, завдань та інтересів, інтересів простої людини – споживача управлінських (публічних) послуг, що регулюють і визначають соціальну та професійну поведінку працівників в рамках соціального інституту СОМС. Ця діяльність повинна бути зорієнтована та спрямовуватися на співпрацю, розвиток людського потенціалу системи соціального управління.

МС Ф. Ісламова розглядає як явище, що базується на уявленні соціального управління, з одного боку – як

суб'єкт-об'єктному відношенні, так і на суб'єкт-суб'єктному. Тому державні й муніципальні службовці як професіонали повинні керуватися системним критерієм – загальною основою ідеології соціального управління [7, с. 6–8]. Державна кадрова політика в органах МС, її принципи мають бути спрямовані на те, щоб управлінські кадри всіх рівнів працювали над досягненням стратегічних цілей розвитку держави та територіальної громади.

Принципи СОМС можна визначити як керівні ідеї, що характеризують зміст СОМС, її сутність і призначення в суспільстві. Ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) закріпила основні принципи СОМС: служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до СОМС з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав МС; правової і соціальної захищеності ПОМС; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

У ПОМС повинна формуватися нова професійна ідентичність, колективи працівників-одномумців, діяльність яких має спрямовуватися на взаємодію у групі, на формування колективу управлінців. Принципи кадрової політики СОМС, за умов їхнього дотримання та виконання, а то – й оновлення, повинні надавати їй діяльності єдності, цілісності, комплексного та обов'язкового характеру, визначати сутність кадрової роботи, орієнтувати ПОМС на трудову віддачу, діяльність, побудовану на визначених принципах, досягнення певного суспільно корисного результату, зокрема, зміст і спрямованість професійної адаптації ПОМС в Україні, що визначається її призначенням, роллю, завданнями у суспільстві.

Таким чином, суспільна місія МС як виду соціального управління – децентралізація державного управління, організація життєдіяльності на місцевому рівні, задоволення місцевих потреб суспільства, формування демократичних основ суспільного розвитку. МС як наймасовіший рівень влади, як природна форма взаємодії громадян і первинний суб'єкт самоуправлінських відносин, покликане забезпечувати місцеве управління як організуючу діяльність, створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України на засадах самоорганізації, надання населенню доступних, якісних, адресних і конкретних соціальних, адміністративних (публічних) та інших послуг, утвореними органами МС установами, закладами та організаціями на відповідних територіях. СОМС, як і публічна служба, має суспільне, громадське коріння, а отже також детермінується громадянським суспільством, соціальними цінностями, нормами, принципа-

ми, закріпленими у тому числі й нормативно-правовими актами. Обидві служби взаємодіють із зовнішнім середовищем, тобто належать до систем відкритого типу, і впливають на них схожі зовнішні фактори.

Професійна діяльність в органах МС має відбуватися в умовах самостійності та незалежності, в умовах соціальних змін, коли працівник служить громаді, надає соціальні (публічні) послуги, мусить сприяти та працювати в умовах заохочення самодіяльності людей, розвитку самоврядних тенденцій та відчуття солідарності у громаді, самоорганізації населення, громадянської активності, в ринкових умовах, коли пріоритетним є власне саморозвиток громади та її соціальні та місцеві запити. Тобто ПОМС, на відміну від державного службовця, зорієнтована саме на місцеві проблеми та їх вирішення з використанням різних місцевих ресурсів, вона працює, а найчастіше й мешкає поряд з громадянами – членами територіальної громади, занурена у безпосереднє місцеве життя. ПОМС мають фахову та функціональну, діяльнісну спрямованість на вплив місцевої громади на місцевому рівні. Діяльність ПОМС спрямована на самостійну постановку проблем місцевого значення, постановку завдань та їх вирішення у практичній діяльності. ПОМС забезпечує реальну здатність територіальної громади до самоврядування, є суб'єктом надання соціальних послуг. Не тільки апарат ради, а й голова й депутатський корпус повинні виконувати не тільки представницькі функції, а бути професіоналами.

Професійна діяльність і професійна адаптація у СОМС повинна орієнтуватися та спрямовуватися на ідеологію соціального управління, встановлену нормативно-правовими актами систему правил, норм, принципів, цінностей, спільних цілей, завдань та інтересів, інтересів простої людини – споживача управлінських (публічних) послуг. Ця діяльність повинна бути зорієнтована за своїм змістом на співпрацю у колективі органу МС, груп інтересів у місцевій раді, серед населення громади, на розвиток людського потенціалу системи соціального управління. Такий підхід, з нашої позиції, сприятиме результативності діяльності органу МС, формуванню дієздатних управлінських груп, а згодом – колективів, де б інтереси громади поєднувалися з особистісними та професійними інтересами посадових осіб, орієнтованими на досягнення місії органу МС, набуття професійної компетентності, професійного досвіду, професіоналізму посадовими особами, їх активного і кваліфікованого управлінського впливу на зовнішнє життя згідно із соціальним замовленням, інтересами та запитами громадян.

Література.

1. Алиев Т. Местное самоуправление как демократический институт власти / Т. Алиев // Власть. – 2008. – № 8. – С. 24–29.
2. Ворона П. В. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.00.04 // Ворона П. В. ; НАДУ. – К., 2013. – 37 с.
3. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.00.03 // Газарян С. В. ; НАДУ, 2011. – 38 с.
4. Гоголева Е. Н. Активность местного сообщества как условие функционирования местного

самоуправления / Е. Н. Гоголева // Изв. Тульск. гос. ун-та. Гуманит. науки. – 2010. – Вып. 2. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/aktivnost-mestnogo-soobshchestva-kak-uslovie-funktsionirovaniya-mestnogo-samoupravleniya>.

5. Доценко Н. Е. Административно-юридические и экономические проблемы местного самоуправления в постпереходный период / Н. Е. Доценко // Пробл. анализ и госуд.-управл. проектирование. – 2011. – Вып 4. – С. 28–37.

6. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнар. документ від 15.10.1985 р. : ратифіковано Законом України 15 лип. 1997 р. № 452/67–ВР (пот. редакція від 16.11.2009 р.). – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

7. Исламова Ф. Государственная и муниципальная служба: две идеологии социального поведения субъектов / Ф. Исламова // Власть. – 2008. – № 9. – С. 6–9.

8. Клімова С. Публічна служба як підґрунтя формування правової, демократичної держави в Україні / С. Клімова // Ефект. держ. упр. : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 12. – С. 433–440.

9. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : затверджена Розп. Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

10. Косова Н. М. Государственный и муниципальный заказы в условиях трансформации социальной сферы / Н. М. Косова // Изв. Волгоградского гос. пед. ун-та. – 2009. – № 8. – С. 87–93.

11. Краснопорова С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: актуальність питання / С. В. Краснопорова // Теор. та практ. держ. упр. / ред. кол. : В. В. Говоруха (гол. ред.) [та ін.]. – Вип. 1 (16). – Х. : Магістр, 2007. – С. 225–232.

12. Краснопорова С. Механізм надання якісних управлінських послуг у контексті адміністративної реформи в Україні / С. Краснопорова // Акт. теор.-методол. та орг.-практ. пробл. держ. упр. : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., Київ 28 трав. 2004 р. У 2-х т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : НАДУ, 2004. – С. 114–115.

13. Куйбіда В. Щодо питання проходження служби в органах місцевого самоврядування та шляхи вдосконалення системи оцінювання їх діяльності / В. Куйбіда, М. Росенко // Ефект. держ. упр. : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 12. – С. 454–460.

14. Лелеченко А. П. Децентралізація в системі державного управління в Україні: теоретико-методологічний аналіз : автореф. канд. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.01 // Лелеченко А. П. ; НАДУ. – К., 2006. – 18 с.

15. Майкова Э. Гражданское участие населения как фактор развития местного самоуправления в российских муниципальных образованиях / Э. Майкова, Е. Симонова // Власть. – 2014. – № 1. – С. 90–94.

16. Мартынова С. Э. Государственные и муниципальные услуги в рамках модели «сервисного государства»: объем и субъекты сервиса / С. Э. Мартынова // Вестн. Поволжск. ин-та гос. службы. – 2011. – № 3. – С. 32–37.

17. Письменный И. В. Формування та реалізація синергетичного потенціалу публічного управління в умовах суспільних трансформацій : автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.00.01 // Письменный И. В. ; НАДУ. – К., 2013. – 38 с.

18. Плющ Р. Критерії оцінки праці посадових осіб місцевого самоврядування / Р. Плющ // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 116–122.

19. Стадниченко Т. Удосконалення публічно-управлінських відносин в Україні в контексті впровадження Європейських стандартів демократичного врядування / Т. Стадниченко, Ю. Лісневська // Держ. упр. та місц. самовряд. / ред. кол. : С. М. Серьогін (гол. ред.) [та ін.]. – № 3 (26). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 72–81.

20. Хайдаров Р. Муниципальные услуги: сравнительный анализ / Р. Хайдаров // Власть. – 2008. – № 8. – С. 48–52.