

Я. В. Бережний,
аспірант кафедри державної політики та управління політичними процесами,
Національна академія державного управління при Президентові України
О. В. Слобожан,
аспірант, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування,
Національна академія державного управління при Президентові України

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В РОБОТІ ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті подано загальну характеристику діяльності юридичних служб органів місцевого самоврядування та розкрито зміст інструментів стратегічного планування. Визначено особливості та можливості використання інструментів стратегічного планування в роботі юридичних служб органів місцевого самоврядування.

In the article description legal services process of local self-government is given and maintenance instruments of strategic planning is exposed. Features and possibilities the use of instruments of strategic planning are certain in legal services process of local self-government.

Ключові слова: юридична служба, юридичний супровід, інструменти стратегічного планування, SWOT-аналіз, підхід SMART-goals, PEST-аналіз.

Key words: legal service, legal accompaniment, instruments of the strategic planning, SWOT-analysis, approach of SMART-goals, PEST-analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Серед органів місцевого самоврядування (далі — ОМС) в Україні одне з головних місць посідають виконавчі органи місцевих рад. Вони вирішують переважну більшість питань, що виникають у процесі життєдіяльності територіальної громади, забезпечують задоволення потреб та інтересів її мешканців. У залежності від обсягу та характеру компетенції виконавчі органи місцевих рад класифікуються на галузеві та функціональні. Серед останніх виділяються допоміжні виконавчі органи. На них покладено "апаратні" функції — здійснення організаційного, правового, інформаційного, аналітичного, матеріально-технічного забезпечення [11, с. 24—25]. Для організації і здійснення правової роботи в інтересах територіальних громад з метою юридичного супроводу діяльності ради, виконавчого комітету (апарату), інших виконавчих органів та посадових осіб місцевого самоврядування створюються юридичні служби (далі — ЮС) ОМС. Вони можуть мати різний статус, організаційно-правову форму та структуру (сектор, відділ, управління, департамент).

Практика діяльності ЮС свідчить про існування проблем в організації їх роботи, що безпосередньо впливають на якість управління місцевими справами та реалізації функцій і повноважень місцевого самоврядування. До них належать: відсутність належної нормативно-правової бази щодо регламентації діяльності, невизначеність функціональних засад діяльності; формальна невизначеність контрольної діяль-

ності; висока інтенсивність праці та навантаження; високий рівень відповідальності та психологічного тиску; низький статус у структурі виконавчих органів ради; залежність у прийнятті рішень від вищого керівництва та відсутність на нього впливу; слабка комунікація з іншими структурними підрозділами та органами влади; низький рівень кваліфікації випускників вищих навчальних закладів та професіоналізму практикуючих юристів; відсутність можливостей для навчання, підвищення кваліфікації працівників; висока плинність кадрів [8, с. 84]. В сукупності подолання цих проблем вимагає вдосконалення організаційної роботи ЮС, застосування гнучких комплексних управлінських механізмів. Найбільшого поширення серед таких механізмів набуло стратегічне планування (далі — СП). В той же час питання його впровадження в роботу ЮС як цілісних структурних одиниць залишається недослідженим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання використання СП в секторі державного та місцевого управління порушували в своїх працях такі зарубіжні науковці: І. Ансофф, Дж.М. Брайсон, П. Браун, Д.Л. Веймер і Е.Р. Вайнінг, В.Н. Данн, Л.А. Пал, а також К. В. Паттон і Д.С. Савицький, Г. Фішер, М. Еллісон і Дж. Кайє, Ф. Ніколс, К. Гілліган, Р. Вілсон, Дж. А. Штайнер, К. МакНамара, ін. Серед українських дослідників до цієї теми як процесу формування державної та місцевої політики звертали свою увагу О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, О.Л. Валевський, В.А. Ребало, В.Є. Романов, В.В. Тертичка, Ю.П. Шаров та ін. У свою чергу, теоретичні засади правового становища, організації та планування роботи ЮС державних та муніци-

пальних органів знайшли своє відображення у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: С. Домбровського, Д. Єремєєва, Л. Трофімової, В. Горєвого, А. Долгополова, В. Коростей, Н. Єрішвілі, А. Іванова, Л. Щербачової, М. Тіхомірова, С. Айзіна, А. Чашина, ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Специфіка юридичного супроводу (докладніше [9]) спонукає до вибіркового підходу в застосуванні СП, як і подібних механізмів взагалі. Тобто дослідження потребує не СП як явище чи процес у роботі ЮС в цілому, а можливості використання окремих його інструментів як передумови компонентного використання цілісного механізму. Відтак, розгляд саме передумов застосування інструментів СП має першочергове значення.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ТА ЗАВДАНЬ СТАТТІ

Мета дослідження — визначити особливості та можливості використання інструментів СП в роботі ЮС ОМС. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: дослідити сутність організації роботи ЮС та розкрити зміст інструментів СП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

ЮС займають особливе місце в управлінській структурі місцевих рад, про що свідчить їх безпосередня підпорядкованість головній посадовій особі місцевого самоврядування та пряме утворення місцевою радою. В більшості випадків ЮС є структурним підрозділом виконавчого комітету місцевої ради; на неї не допускається покладення обов'язків, що не належать або виходять за межі її компетенції; пропозиції та зауваження ЮС є обов'язковими для розгляду. Вона характеризується як служба зі специфічними функціями, до яких відносяться правоохоронна, "президіяльна", стабілізуюча, виконавчо-розпорядча, комунікативна [10, с. 290—292]. Вона організовує всю правову роботу і покликана підтримувати належний рівень законності; здійснювати контрольні й наглядові функції за діяльністю структурних підрозділів, посадових осіб і керівників щодо дотримання ними норм чинного законодавства; фактично є однією зі служб, без якої ОМС не можуть ефективно функціонувати.

Основними напрямками діяльності ЮС є: загально-правова, договірна, претензійно-позовна робота та участь у локальній нормотворчості. До загальноправової роботи відносяться: 1) аналітичне та інформаційно-довідкове забезпечення діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування з правових питань; 2) профілактика правопорушень та забезпечення законності у сфері муніципального управління; 3) забезпечення взаємодії з правоохоронними органами; 4) забезпечення взаємодії з фізичними та юридичними особами, органами державної влади; 5) методична робота та сприяння підвищенню правового рівня посадових осіб місцевого самоврядування. Під договірною роботою розуміють правову діяльність, що об'єднує весь комплекс заходів, пов'язаних з укладанням і виконанням договорів. Претензійно-позовна робота — це сукупність дій ЮС, її структурних підрозділів і працівників щодо пред'явлення і розгляду претензій та позовів, з метою забезпечення прав та інтересів ОМС та членів територіальної громади. Шляхом висування та розгляду претензій і позовів ЮС не тільки захищає законні права ОМС, але й вимагає відновлення порушеного права, захисту майнових і моральних інтересів територіальної громади. Практика засвідчує, що така робота є доволі трудомісткою та займає найбільшу частину робочого часу працівників ЮС. Локальна нормотворчість —

це процес регулювання муніципальних відносин за допомогою створення та реалізації актів територіальних громад, органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

На нашу думку, найбільш дієвим і характерним для ЮС є забезпечення контролю за законністю нормотворчої діяльності — це визначення у встановленому порядку відповідності поданих проектів актів чинному законодавству; власним раніше виданим актам ОМС; рішенням суду, що вступили в законну силу; фактичному стану справ у тих сферах діяльності, що виступають об'єктом правового регулювання, а також здійснення в межах наявних повноважень заходів щодо усунення виявлених порушень. При цьому форми юридичного супроводу діяльності ОМС можна розподілити на загальні та особливі. Загальні мають значення для організації правової роботи, а особливі — відображають її окремі напрями. До загальних питань, насамперед, належать планування роботи ЮС, облік нормативних актів, організація довідкової роботи, аналіз правової діяльності й узагальнення матеріалів юридичної практики. До особливих напрямів належать питання організації юридичної роботи і збереження комунальної власності, зміцнення виконавчої, трудової, і договірної дисципліни, захисту інтересів територіальних громад та ОМС за допомогою правових засобів тощо.

Ефективна організація роботи ЮС неможлива без її планування. Практика засвідчує, що, де робота ЮС не планується, проведені нею заходи нерідко випадкові, несистемні, їх ефективність низька. За таких обставин основу діяльності ЮС становлять поточні справи, внаслідок чого багато з покладених на неї функцій і завдань не виконується, а всі можливі для поліпшення роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування правові засоби не використовуються. Слід зазначити, що єдиної системи і методики планування правової роботи в муніципальному управлінні дотепер немає. Як правило, складаються поточні й перспективні плани, вони можуть бути місячними, кварталними, піврічними і річними. Питання строку планування визначаються ЮС самостійно. У процесі планування завдань, що стоять перед ЮС, вони конкретизуються при складанні та виконанні окремих заходів із зазначенням строків виконання запланованих правових робіт і відповідальних за виконання працівників ЮС та інших структурних підрозділів. Іноді в практиці ЮС виникає необхідність здійснення цілого комплексу заходів, спрямованих на вирішення одного із загальних питань та завдань ЮС і складання окремого плану таких заходів. У такому випадку необхідно включати його в загальний план роботи як складову [5].

Плани правової роботи відображають особливості вирішення основних проблем муніципального управління на відповідній території і визначають комплекс першочергових правових питань, вирішення яких необхідне для забезпечення законності в діяльності конкретного органу чи посадової особи місцевого самоврядування, поліпшення правовими засобами ефективності їх роботи. Велике значення має здійснення контролю за виконанням планів. Оперативний контроль за строками, якістю і ефективністю проведення працівниками ЮС заходів здійснює керівник ЮС або відповідальний юрисконсульт. У більшості випадків затвердження плану роботи ЮС на наступний період має відбуватися шляхом підбиття підсумків роботи за минулий запланований період. Це дозволяє виявити і врахувати упущення та недоліки в роботі кожного працівника ЮС.

У поєднанні перелічених практик, закріплених завдань, пріоритетів та цілей залишається відкритим питання досягнення їх збалансованого забезпечення в сучасному оточенні, пошуку комбінацій методів аналізу зовнішніх та внутрішніх ситуацій щодо суб'єкта цього забезпечення та планування в таких умовах діяльності ЮС як функціонально-галузевої категорії. За пропонованого проблемного спектра, на нашу

думку, найповнішим механізмом організації такої діяльності є стратегічне планування, що, як і сама практика ЮС, характеризується ступеневістю та універсальністю щодо вирішення виниклих проблем у перспективі.

СП — це систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління прогнозують і планують свою майбутню діяльність. Для ЮС суб'єкти — це, в першу чергу, їх керівники чи вповноважені посадові особи. СП не заміняє інші види планування, а, навпаки, доповнює їх. Воно допомагає у виявленні центральних проблем, що стоять на шляху до майбутнього [7, с. 45]. До характерних рис СП належить: спрямованість у середньострокову та довгострокову перспективу; орієнтація на досягнення визначальних для даної системи цілей; органічний взаємозв'язок намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, необхідних для їх досягнення (як наявних, так і створених у перспективі); врахування впливу різноманітних умов та факторів, які визначають стан об'єкта планування [6, с. 371].

Для того, аби сповна оцінити стратегічне планування, треба зрозуміти, що це водночас і процес, і продукт. Процес передбачає систематичний аналіз організації та її середовища тими, хто має інтерес до її успіху у майбутньому. Продукт — це документ, в якому детально викладені заходи, необхідні для досягнення майбутніх цілей, на основі інформації, отриманої під час процесу планування. СП спонукає до постановки цілей і досягнення консенсусу навколо цих цілей, що збільшує вірогідність їх досягнення [7, с. 45]. Це зумовлено тим, що ресурси обмежені, а тому СП орієнтується на оптимальне використання потенціалу територіальної громади, ОМС.

Хоча не існує однієї загальноприйнятої методики СП, процес аналізу та прийняття рішень досить передбачуваний та структурований. Процес переважно зводиться до таких етапів: 1) організація; 2) вивчення середовища; 3) визначення критичних питань та розробка стратегічного бачення; 4) аналіз середовища суб'єкта і об'єкта планування; 5) встановлення стратегічних і оперативних цілей та завдань — плани дій; 6) об'єднання матеріалів — стратегічний план; 7) виконання стратегічного плану; 8) моніторинг виконання та коригування плану [2].

Переважаючі ЮС виявляють або якийсь свій новий обов'язок, або якусь нагальну проблему, що і змушує їх вдатися до СП. Коли ЮС вже зайнялась цим, то дуже ймовірно, що вона повернеться назад і почне спочатку, а саме — з визначення своєї місії (мети існування). До того ж впровадження зазвичай починається, перед тим як усе планування завершено. Якщо корисні дії визначено і вони не ставлять під загрозу якісь майбутні дії, що теж можуть виявитися потрібними, то їх треба виконувати негайно. Послідовність кроків при цьому залишається незмінною. Але впровадження не чекає і не має чекати поки всі перші кроки будуть повністю завершені [4, с. 62]. Це тісно пов'язано з появою необхідності ЮС у стратегічних підходах до управління як такого.

Оскільки управління здійснювалося й здійснюється переважно інструкціями, розпорядженнями та акцентується на процесі, де головна мета, заради якої суспільство чи громада поряд з державою створювали ЮС, нерідко залишається осторонь [12, с. 81]. Відтак, орієнтований на дії характер СП, його прозорість — це те, що приваблює керівників ОМС та громадськість.

Процес СП, як правило, починають з визначення стратегічного бачення. Сформульоване з самого початку бачення може допомогти досягнути консенсусу та забезпечити

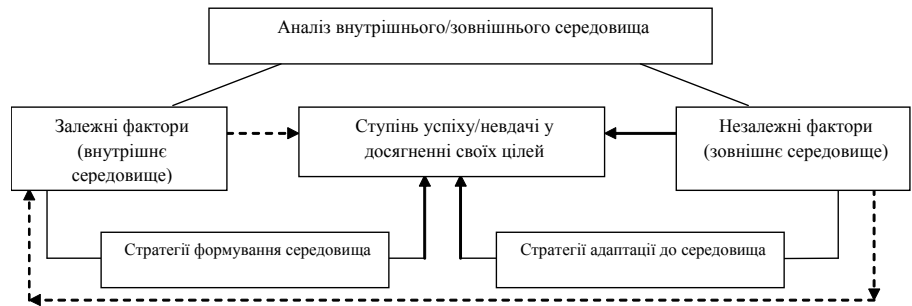


Рис. 1. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

натхнення і напрям для решти процесу. Деколи процес СП починається з цілей новообраних політичних органів чи посадовців найвищого рівня, вповноважених ухвалювати рішення. Такі цілі уособлюють програму реформ ОМС або громади. В інших випадках процес СП може починатися з цілей, що відображають офіційні обов'язки й повноваження ЮС чи ОМС в цілому. Визначають цілі, щоб на їх підставі сформулювати стратегії для врегулювання конкретних проблем або щоб визначити напрями впровадження конкретних стратегій. Цілі можна сформулювати у будь-який момент, коли вони будуть потрібні, щоб визначити напрям наступних дій, та коли вони матимуть достатню підтримку з боку головних сторін, щоб викликати бажані наслідки. Утім, процес СП переважно не починається ані з бачення, ані з цілей. Частково це пов'язано з тим, що стратегічне планування рідко починається з першого кроку [4, с. 62].

Важливою особливістю СП, зумовлена потребою розв'язати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), є те, що не обов'язково досягати повної згоди стосовно цілей, щоб узгодити наступні кроки. Просто треба узгодити якусь стратегію, що сприяла б врегулюванню конкретної проблеми й відповідала інтересам ОМС або громади та головних зацікавлених сторін, і одразу намагатися її реалізувати не чекаючи стороннього втручання та постійного перегляду деталей.

Як наслідок, для СП притаманна велика увага до офіційних обов'язків і місії ЮС, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ОМС та територіальної громади, що дає ЮС чітке уявлення про її теперішнє становище і стає основою для визначення проблем та розроблення обґрунтованих дій з їх подолання. Основними інструментами, що необхідні для проведення такого аналізу, є передусім SWOT-аналіз та універсальний підхід SMART-goals.

SWOT — метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Це творчий, аналітичний метод визначення сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Коли ми говоримо про сильні сторони і слабкі сторони, ми аналізуємо позитивні й негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості й загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні зовнішні характеристики об'єкта аналізу. В аналізі сильних сторін нас будуть цікавити такі речі: які є переваги об'єкта аналізу, що він робить добре, у чому його сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для об'єкта аналізу можливості або тенденції, що він може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху в роботі ЮС [7, с. 45]. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризам, а знання про потенційні можливості дає змогу зазда-

Таблиця 1. Стратегічні зв'язки [1, с. 109—110]

Аналіз	Напрямок
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення яких-небудь можливостей?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
2. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи які-небудь можливості?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення будь-яких загроз?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
4. Які слабкі сторони потрібно виправити, щоб зменшились будь-які загрози?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
5. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи будь-які сильні сторони?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
6. Які загрози можна зменшити використовуючи які-небудь можливості?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби
7. Як виправити слабкі сторони, що залишилися відреагувати на загрози, що залишилися?	Цілі <i>Задачі</i> Засоби

легідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання завдяки сильним чи подолання слабких сторін. Рівень успіху за таких передумов безпосередньо залежить від якості проведеного SWOT-аналізу (рис. 1).

Фактори, що формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати їх ранжування на коротко- та довгострокові дії. Дії, що зумовлюються цілями (проблемами) вимагають додержання фіксованих критеріїв здійсненності. Тому за їх побудови використовують універсальний підхід SMART-goals. Він визначає вимоги до формулювання цілей: конкретність (specific), вимірюваність (measurable), узгодженість (agreed-upon), досяжність (realistic), визначеність у часі (timed). Проведення аналізу на його основі забезпечує достовірність очікувань. Поряд з цим підходом універсальними критеріями визначення стану зовнішнього середовища на різних рівнях є використання PEST-аналізу та його модифікацій як окремих складових частин SWOT-аналізу. Він пропонує підходити до середовища в межах широких просторових сфер: політичної, економічної, соціальної та технологічної; тут основними індикаторами впливу виступають зміни (коливання) в цих сферах [3]. Але для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Отже в застосуванні визначається конкретна процесуальна послідовність дій, спрямованих на досягнення балансу між компонентами та встановлення стратегічних зв'язків (табл. 1).

У зазначених залежностях на перший план виходить чітке формулювання проблеми (проміжних проблем), що одночасно дає можливість визначитися з короткостроковими та довгостроковими цілями, а також адекватно вплинути на причини їх виникнення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Звідси можна констатувати, що ЮС, виконуючи специфічні функції, використовуює властиві тільки їй форми та методи діяльності. Крім того, ЮС здійснює загальне керівництво та організацію правової роботи в ОМС за допомогою правових методів; забезпечує умови для зміцнення законності в управлінській діяльності, розробки та прийняття управлінських рішень, балансу державних та місцевих інтересів, посилення трудової дисципліни. У цьому контексті використання інструментів СП наголошує на їх критеріальному виборі на противагу ситуативній кон'юктурі, що панує на цей час. Створюючи тим самим межі дії — протидії щодо тієї чи іншої ситуації з наступним об'єктивним обґрунтуванням порядку реакції відповідальної особи та очікувань на вчинення цієї реакції. А також заздалегідь структурно захищає виконавця (юрисконсульта) від зовнішнього тиску та знижує рівень стороннього впливу, полегшує можливість оцінки діяльності як окремого співробітника, так і організації в цілому. Перевагами стратегічного планування для ЮС постають, такі як: передбачливість щодо можливої реакції та настання конкретної ситуації в майбутньому; зосередження його саме на конкретних, а не загальних цілях (через визначення чітких меж проблемного поля); наявність спільної стратегії у контексті розвитку громади; комплексність; дов-

готерміновість та універсальність в підходах незалежно від сфери застосування в діяльності ЮС. Отже, практика організації правової роботи в місцевому самоврядуванні дозволяє розглядати інструменти СП як засоби оптимізації діяльності ЮС у напрямі вирішення нетипових проблем та скоротити час на розв'язання типових проблем юридичного супроводу діяльності відповідних ОМС. При цьому залишається відкритим питання розробки методичних комбінацій інструментів СП в роботі ЮС.

Література:

- Берданова О.В., Тертичка В.В. Основи стратегічного планування. Опорний конспект лекцій. — К.: НАДУ, 2005. — 124 с.
 - Бережний Я.В. Стратегічне планування в демократичному врядуванні // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського РІДУ НАДУ. Випуск № 18—19. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2009. — С. 290—298.
 - Бережний Я.В. Стратегічне планування в державному управлінні як аналітичний процес // Державне управління: теорія та практика. — 2008. — № 2 [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej8/doc_pdf/berezhnyj.pdf
 - Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: пер. з англ. А.Кам'янець. — Л.: Літопис, 2004. — 352 с.
 - Домбровський С. Як спланувати роботу юридичної служби // Юридична газета. — 2007. — №5: <http://www.yur-gazeta.com/article/1051/>
 - Запровадження стратегічного планування в Україні: Збірник документів і матеріалів: укл. В.Тертичка. — К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. — 437 с.
 - Розенфельд, Реймонд А. Лекції з державної політики. — К.: Вид. "К.І.С.", 2002. — 60 с.
 - Слобожан О. Специфіка кадрового забезпечення юридичних служб органів місцевого самоврядування // Матеріали підсумкової науково-практичної конференції за міжнародною участю "Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації" (30 жовтня 2009 р., м. Одеса). У 2-х т. Т.1. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. — С. 83—84.
 - Слобожан О. Юридичний супровід роботи місцевих рад як складова системи управління якістю // Тези ІХ Міжнародного наукового конгресу "Державне управління та місцеве самоврядування", 26—27 березня 2009 р. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Magistr", 2009. — С.106—107.
 - Слобожан О.В. Функції юридичних служб місцевих рад в сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. — 2008. — Вип. 3 (35). — С. 287—296.
 - Соляник К.Є. Загальна характеристика системи виконавчих органів місцевих рад // Проблеми законності: Респ. міжвідом. наук. зб. / Відп. ред. В.Я. Тацій. — Харків: Нац. юрид. акад. України, 2001. — Вип. 47. — С. 24—28.
 - Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти: монограф. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 302 с.
- Стаття надійшла до редакції 06.07.2010 р.*