

УДК 35.081.7

Статівка Н.В.

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління персоналом та економіки праці
Харківського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

Кошкалда І.В.

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління земельними ресурсами та кадастру
Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва*

УМОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО РОЗВИТКУ

CONDITIONS OF FORMATION OF THE LABOR POTENTIAL OF OFFICIALS OF LOCAL GOVERNMENT IN THE RURAL AREAS AND THE WAYS OF ITS DEVELOPMENT

АНОТАЦІЯ

Обґрунтовано нагальність вирішення проблеми розвитку трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості за умов децентралізації управління соціальними процесами й розвитку демократичних тенденцій в Україні. Визначено умови формування трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості, проаналізовано кількісні та якісні параметри його розвитку, окреслено проблеми професіоналізації кадрів. Обґрунтовано напрями і шляхи розвитку трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості.

Ключові слова: трудовий потенціал, посадові особи органів місцевого самоврядування, чинники розвитку трудового потенціалу, професійна підготовка, сільський розвиток.

АННОТАЦИЯ

Обоснована насущность решения проблемы развития трудового потенциала должностных лиц местного самоуправления в сельской местности в условиях децентрализации управления социальными процессами и развития демократических тенденций в Украине. Определены условия формирования трудового потенциала должностных лиц местного самоуправления в сельской местности, осуществлен анализ количественных и качественных параметров его развития, обозначены проблемы профессионализации кадров. Обоснованы пути развития трудового потенциала должностных лиц местного самоуправления в сельской местности.

Ключевые слова: трудовой потенциал, должностные лица, органы местного самоуправления, факторы развития трудового потенциала, профессиональная подготовка, развитие сельской местности.

ANNOTATION

The article shows the problem of the lack of specific skills of local authorities to manage the local administrative areas, under conditions of changing the legislation of power decentralizations, which gives more opportunities for local government to manage the social processes and to develop the democratic tendencies in Ukraine. Especially this problem arises in rural areas where the labor potential is lower than in the cities. The article shows the way to improve government skills for local authorities and define the indicators which they suppose to reach.

Keywords: labor potential, officials of local government, factors of development of labor potential, professional training, rural areas development.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження проблеми розвитку трудового потенці-

алу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості зумовлена тим, що саме професійні управлінці в нових умовах сучасних трансформацій є важливим фактором і водночас головним суб'єктом динамічного суспільно-політичного й економічного розвитку сільських територій України, модернізації базових інститутів.

Сучасна наукова думка розглядає місцеве самоврядування як єдино можливу модель демократизації та раціоналізації влади на місцях і невід'ємний атрибут громадянського суспільства.

Проблемною ланкою для управлінської системи на сучасному етапі залишається кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. Професійна здатність чиновників місцевого самоврядування не є достатньою, а формування кадрового потенціалу має проблеми, які безпосередньо впливають на професіоналізм цієї категорії службовців. Зокрема, у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр. йдеться про «повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку» [6]. Причина неспроможності багатьох службовців як справжніх професіоналів своєї справи криється, зокрема, у самій екстенсивній «технології» відтворення трудового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми політико-правового регулювання місцевого самоврядування, його ефективної організації та функціонування є предметом досліджень вітчизняних учених, зокрема В. Бабкіна, В. Мамонової, К. Гаджиєва, А. Зайця, Г. Кобця, Ю. Куца, О. Лукашевої, Ю. Пивоварова, В. Ткаченко, О. Чаплиг та ін. Системні дослідження з питання розвитку трудового потенціалу, зокрема підвищення професійної компетентності державних службовців, здійснюють В. Гошовська, П. Ворона, С. Серьогін, В. Скуратівський, Ю. Сурмін та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний до-робок вітчизняних учених, нині недостатньо досліджень, присвячених вивченню умов та особливостей формування трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості, перешкод їх професіоналізації та напрямів розвитку трудового потенціалу вказаних осіб.

Мета статті. Для розуміння вищевказаних проблем проаналізуємо умови формування трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в сільській місцевості, зміну якісних параметрів їх розвитку й визначимо шляхи підвищення їх професійної компетентності.

Виклад основного матеріалу. В Україні проживання в сільській місцевості ототожнюється з отриманням доходу переважно від сільськогосподарської праці. Таке становище склалося через те, що в процесі урбанізації відбувалася концентрація в містах несільськогосподарських видів діяльності, тоді як у сільській місцевості таким видам діяльності не приділялося належної уваги.

У багатьох розвинутих країнах у загальній кількості зайнятих в економіці частка населення, що проживає у сільській місцевості, у разі перевищує частку зайнятих у сільському господарстві. Наприклад, у 2010 р. у структурі зайнятого населення в Німеччині частка, зайнятих у сільському господарстві, становила 2%, а населення, яке проживало у сільській місцевості, – 17%, у Франції – 3% і 29%, відповідно [16].

На початок 2014 р. в Україні понад 31% населення проживало в сільській місцевості [14, с. 7], а кількість зайнятого населення в галузі сільського господарства, мисливства, лісового й рибного господарства протягом 2000–2011 рр. зменшилася на 0,9 млн осіб, або майже на 21%, тобто його частка в загальній структурі зайнятості зменшилася з 21,5% до 16,8% [7, с. 33]. За зазначений період кількість найманих працівників у сільському господарстві в Україні скоротилася у 3,6 раза, з 2 582 тис. осіб до 719,3 тис. [11, с. 12].

Як зазначається в аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень, сучасні тенденції розвитку сільських територій України відбуваються в напрямі звуження сфери прикладання праці та невідповідності професійно-кваліфікованої якості працівників потребам роботодавців, зростання безробіття. Проблема диверсифікації сфер зайнятості сільських мешканців особливо актуальна в регіонах України з високою часткою селян.

Усе це дає підстави зарахувати питання структурних змін на ринку праці як на сьогоднішній, так і надалі до гострих складних і невідкладних завдань для всіх без винятку органів державної влади й місцевого самоврядування.

Очевидною та нагальною є проблема створення робочих місць у сільській місцевості.

Основних стратегічних сценаріїв вирішення зазначеної проблеми, запропонованих органами влади, було кілька, зокрема розвиток дрібних і селянських фермерських господарств (до речі, їм важко конкурувати з великим агробізнесом); зобов'язання сільськогосподарських виробників до створення певної кількості робочих місць залежно від площі угідь в обробітку (щоправда, норма мала рекомендаційний характер) тощо. Зауважимо, що такого роду дії в основі своїй порушують принципи ефективного ведення агробізнесу й основи підприємницької діяльності. Учені Національного інституту стратегічних досліджень дійшли висновку, що й наявна модель ринку праці, де механізми державного регулювання зводяться до «захисної реструктуризації» (неповний робочий час, примусові адміністративні відпустки, вторинна зайнятість), дає змогу забезпечити більшу соціально-політичну стабільність і залишається ефективним буфером зростання соціального напруження, проте призводить до погіршення людського капіталу та консервації неефективних робочих місць, уповільнюючи тим самим модернізацію економіки на стадії виходу з кризи [10, с. 46].

Сільську територію можна визначити як просторово-географічне середовище проживання й виробничої діяльності населення, більшість якого займається сільськогосподарським виробництвом, організоване переважно у межах окремого сільського населеного пункту з територіальним органом управління на рівні сільської ради, а також – середовище розміщення виробничих і рекреаційних ресурсів, необхідних для забезпечення життєдіяльності сільського населення й сільськогосподарської діяльності на цій території.

Помітна децентралізація управління соціальними процесами й розвиток демократичних тенденцій в Україні [4] сприяють тому, що соціальний захист сільського населення та управління розвитком сільських територій поступово стають прерогативою органів місцевого самоврядування. У цьому плані важливо забезпечити першочергове вирішення проблемних питань розвитку трудового потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування, що, на жаль, залишається проблемною ланкою для управлінської системи загалом.

Перш ніж перейти до обґрунтування основних напрямів удосконалення державної політики у сфері розвитку трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, вважаємо за доцільне зупинитися на основних проблемах його формування, які викликані як зовнішніми (макроекономічними) чинниками, так і рівнем розвитку сільських поселенських мереж, до них належать такі:

1. *Депопуляція сільського населення.* Демографічні втрати населення України за 1990–2011 рр. становили 6,2 млн осіб, у т. ч. кількість міського населення зменшилася на 10%, або на 3,5 млн осіб, сільського – на 16%, або

на 2,7 млн осіб. Основні чинники зменшення кількості населення на селі: високий рівень смертності, низький рівень народжуваності, міграційні процеси тощо.

2. *Зміна вікової структури населення.* За загальної тенденції до зменшення кількості сільського населення група працездатних осіб протягом 1990–2011 рр. збільшувалася, тоді як молодших і старших вікових груп зменшувалася. Чинниками впливу на зміну вікової структури сільського населення є те, що протягом десятиліть із сіл у міста виїждить найбільш розвинена й найбільш дієздатна частина сільського населення.

3. *Соціальна інфраструктура* має велике значення не лише для формування фізичних та інтелектуальних здібностей людини до праці, а й для підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури, здоров'я, поліпшення умов праці й побуту, організації відпочинку, розвитку торгівлі й транспорту. Через медичне, культурно-побутове обслуговування, житлово-побутові умови, школу, торгівлю, громадське харчування, підготовку кадрів інфраструктура впливає на раціональне використання трудового потенціалу [7].

4. *Доступність і якість медичної допомоги* для сільського населення перебуває на неналежному рівні, передусім, через незадовільний стан розвитку мережі й оснащення відповідних закладів, їхнього кадрового забезпечення. На рівні первинної медико-санітарної допомоги частка звернень за медичною допомогою та її отримання населенням у сільській місцевості становить 50%, тоді як обґрунтованим рівнем вважається 80%.

5. Потреба у трудових ресурсах вимагає якісно нових підходів до *системи освіти*, від дошкільної освіти до підготовки наукових кадрів. У сільській місцевості є проблеми доступу до якісних послуг навіть на початкових ступенях освіти. Це пов'язано не стільки з низьким добробутом сільського населення, скільки з фізичною недоступністю відповідних об'єктів соціальної інфраструктури.

6. Соціальні умови життя сільського населення значною мірою залежать від рівня розвитку *транспортного обслуговування*, зокрема автомобільних доріг у сільській місцевості. За даними Мінінфраструктури України, станом на 01.01.2012 р. 1 087 сільських населених пунктів не охоплені регулярним автобусним сполученням, із них 109 не мають під'їздів із твердим покриттям [7].

7. Незадовільними є *житлово-побутові умови* проживання на селі. За даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України, проведеного в листопаді 2011 р., у сільській місцевості водогонно було обладнано лише 35,6% житлової площі, каналізацією – 34,4%, ванною або душем – 29,8%, індивідуальною системою опалення – 53%, централізованим газопостачанням – 55,6%.

Через велику подрібненість територіальних громад, відсутність власних можливостей розвитку, старіння населення, значний відтік економічно активної його частини у великі міста чи за межі України поліпшити надання членам територіальних громад (насамперед сільських і селищних) гарантованих державою соціальних та адміністративних послуг, відповідальність за які несуть органи місцевого самоврядування, на нинішній територіальній і законодавчій основі немає можливості.

За зменшення кількості сільського населення з 1991 р. й донині на 2,7 млн осіб та зменшення кількості сільських населених пунктів на 348 одиниць збільшилась кількість сільських рад на 1 067 одиниць. Із 12 тисяч наявних територіальних громад більше ніж половина – з кількістю жителів менше ніж 3 тис. чоловік, з них 4 809 територіальних громад мають менше ніж одна тисяча жителів, 1 129 територіальних громад – з кількістю жителів менше ніж 500 чоловік. У більшості з них не утворено виконавчих органів місцевих рад, як це передбачено чинним законодавством [8].

У таких територіальних громадах немає бюджетних установ, комунальних підприємств тощо. Місцева рада такої територіальної громади фактично не може реалізовувати надані їй законом повноваження.

У понад 50% сільських територіальних громад дотаційність становить більше ніж 70%, а 483 територіальні громади на 90% утримуються за рахунок коштів Державного бюджету [3].

Делеговані повноваження органів місцевого самоврядування не забезпечені фінансовими ресурсами, необхідними для їх виконання, що знижує якість надання послуг. Останні чотири роки держава на 20% не додає коштів місцевому самоврядуванню на передані йому повноваження (рисунок 1) [2].

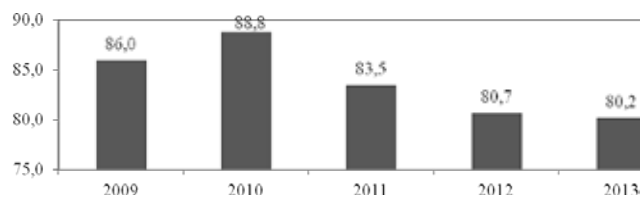


Рис. 1. Загальна забезпеченість делегованих повноважень, %

Органи місцевого самоврядування не володіють достатніми ресурсами для реалізації власних повноважень. Частка видатків місцевих бюджетів на реалізацію власних повноважень органів самоврядування найменша серед країн Європи (рисунок 2).

Рівень бюджетної забезпеченості на утримання й розвиток місцевої інфраструктури в розрахунку на одного жителя в Україні найменший серед країн Європи – 448 грн. Час оновлення основних фондів місцевого самоврядування (їх вартість становить 500 млрд грн) за чинної системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування більший ніж 58 років [2].

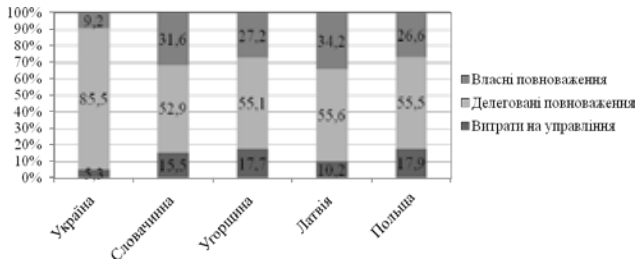


Рис. 2. Частка видатків на власні повноваження в структурі видатків місцевих бюджетів, %

Об'єктивні процеси розвитку України визначатимуть подальше прискорення темпів урбанізації, що спричинить зростання кількості міського населення, розширення меж міст, ускладнить вирішення проблем забезпечення сільських жителів відповідною інфраструктурою, соціальними послугами.

Ініційована реформа місцевого самоврядування й територіальної організації влади в Україні кінцевою метою має зміцнення економічного потенціалу територіальної громади та створення дієздатних органів місцевого самоврядування, спроможних своєчасно і якісно вирішувати проблеми місцевого значення й задовольняти потреби населення. Докорінно змінити засади організації та функціонування органів місцевого самоврядування можна лише шляхом закріплення його розуміння як права і спроможності жителів громад у межах Конституції та законів України самостійно вирішувати питання місцевого значення в інтересах місцевого населення.

Серед домінуючих векторів трансформації місцевого самоврядування в Україні варто виокремити такі: удосконалення, уніфікація та стандартизація механізмів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й стажування кадрів служби в органах місцевого самоврядування; інституціоналізація професійної етики посадових осіб, правове забезпечення якісно нового механізму надання послуг населенню висококваліфікованими професійними управліннями.

Проблеми професіоналізації органів місцевого самоврядування пов'язані із системними проблемами, притаманними місцевому самоврядуванню загалом:

- відсутністю вичерпного переліку управлінських функцій органів місцевого самоврядування й відповідно чіткого розподілу повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування;
- неоптимальною кількістю територіальних громад у контексті їх самостійності при вирішенні соціальних питань;
- незбалансованістю фінансових механізмів забезпечення функціонування місцевих громад з урахуванням відносин між державним і місцевими бюджетами [9].

Існує й низка внутрішніх проблем розвитку місцевого самоврядування в сільській

місцевості, які можна вважати наслідками названих вище.

Для місцевого самоврядування надзвичайно важливою проблемою є рівень професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, що впливає на якість послуг, які надаються ними населенню. Особливо це відчутно на рівні сільських і селищних рад.

Виборність посад в органах місцевого самоврядування і, як наслідок, змінюваність персоналу також є проблемним питанням кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування (40% сільських, селищних і міських голів, 40–60% депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше). Якщо серед державних службовців основною причиною звільнення є «власне бажання» – 37,0%, та «інші причини» (за згодою сторін, переведення) – 41,0 % від загальної кількості тих, хто вибув, то серед посадових осіб місцевих органів влади основною причиною звільнення є «закінчення терміну повноважень» – 40,8%, «власне бажання» – 26,1%, «інші причини» – 19,4%. Тобто, посадові особи органів місцевого самоврядування переважно звільняються у зв'язку із виборами до місцевих органів влади. Показники плинності кадрів посадових осіб місцевого самоврядування характеризуються нестабільністю: сягнувши свого найвищого значення у 2006 р. (20,0%), у 2007 р. вони досягли свого мінімуму (3,8%). У період з 2008 по 2010 рр. цей показник має чітко виражену тенденцію до зростання (з 9,2% до 17,5%, відповідно).

У зв'язку з цим існує потреба в удосконаленні механізмів розвитку трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, що відповідає перспективам розвитку держави й суспільства загалом. Належного професіоналізму посадової особи місцевого самоврядування не можна досягти, не реформуючи інструментарій його досягнення. До виборів на посади керівників місцевого самоврядування мають допускатися претенденти, які мають належну освіту і кваліфікацію, навіть певну довідку про стан здоров'я, тобто особи, котрі можуть взяти на себе відповідальність за довіру, яку їм надає громада, й ефективно виконувати посадові обов'язки протягом усієї каденції [1].

Інша складова – це формування кадрів для структур відділів, управлінь органів місцевого самоврядування. Згідно з чинним Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ці призначення зараховані до компетенції сільських, селищних, міських голів, голів районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі. Більше того, законодавством надається право головам районних, районних у містах, обласних рад самостійно без проведення конкурсу приймати на службу своїх помічників, радників. Такі положення унеможливають здійснення дієвого контролю за добром кадрів, створюють умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на

посади. У свою чергу, населення територіальної громади фактично позбавляється права впливати на кадрову політику органу місцевого самоврядування за наявності фактів низького професійного, фахового рівня посадовців.

Наступна проблема – віковий ценз. З унесенням змін до Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» [5] молодими вважаються службовці віком до 35 років. Таких в органах місцевого самоврядування близько 25%, що значно менше за аналогічний показник на державній службі, де він становить майже половину від усіх працюючих. Можна висновувати, що робота в органах місцевого самоврядування не захоплює молодь.

Низький престиж служби в органах місцевого самоврядування пов'язаний із низьким рівнем соціального захисту працівників цієї сфери, недосконалістю системи оплати праці (відсутність зв'язку посадового окладу з рівнем кваліфікації, професійною підготовкою). З метою підвищення престижності й залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування необхідно врегулювати питання оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування та приведення їх у відповідність з нормами оплати праці державних службовців.

Україні необхідним є створення системи об'єктивного оцінювання професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в аграрній сфері. На нашу думку, серед основних критеріїв такого оцінювання мають бути продуктивність, ефективність, якість і своєчасність роботи. «Основне призначення органів місцевого самоврядування не в тому, щоб час від часу організувати вибори, переглядати форму та порядок отримання державних паперів або звільняти начальників муніципальних служб, а в тому, щоб забезпечувати високий рівень охорони здоров'я, освіти, безпеки, зручність і добробут місцевого населення. Тому норми ефективності повинні розглядатися через призму роботи місцевих служб життєзабезпечення, а не виборчих законів або законної сили виданих документів» [15, с. 366].

Оцінювання ефективності діяльності органів місцевої влади переважно ґрунтується на формальних показниках і здійснюється у формі щорічного оцінювання та атестації. Атестація кадрів, як відомо, є засобом оцінювання ділових і професійних якостей працівників під час виконання ними службових обов'язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їх посад і відображених у посадових інструкціях.

Чинна система оцінювання й атестації, що проводиться кадровими підрозділами на місцях, сприймається персоналом як проста формальність, що майже не впливає на оплату їхньої праці та подальшу діяльність. Водночас значення атестації зростає, якщо в роботі атестаційних комісій безпосередньо беруть участь керівники вищої ланки.

У вітчизняній практиці, як засвідчують дослідження [13], відсутня пряма залежність між результатами щорічного оцінювання та атестації службовців і встановленням надбавок до їхніх посадових окладів та просуванням у службовій діяльності.

Оцінювання чинної нормативно-правової бази України виявило, що основними мотиваційними стимулами діяльності посадових осіб органів державної влади й місцевого самоврядування є заробітна плата (вона складається з посадових окладів, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі, інших надбавок і заохочувальних виплат); пенсійне забезпечення; правове регулювання робочого часу й часу відпочинку; соціальні гарантії.

Водночас аналіз офіційних статистичних даних дає змогу стверджувати, що наявні на сьогодні стимули праці публічних службовців не забезпечують достатнього рівня мотивації праці, а отже, знижують ефективність діяльності всієї системи державного управління в Україні.

Однією з найбільших проблем місцевого самоврядування в Україні є непропорційність фонду оплати праці його працівників. Посадовий оклад у структурі заробітної плати є стабільно низьким і становить від 25% до 60% фонду оплати праці, надбавки й доплати використовуються не для стимулювання праці службовців, а для «підтягування» рівня заробітної плати до середнього рівня по країні. Середньомісячна заробітна плата посадових осіб місцевого самоврядування в Україні у 2010 р. становила 2 922,43 грн (130% від середнього рівня по країні) [13].

Наявна система оплати праці працівників органів місцевого самоврядування не сприяє заміщенню вакантних посад на службі та дискримінує новопризначених службовців, які не мають стажу роботи й вислуги років на державній службі, навіть якщо вони мають досвід роботи за кваліфікацією. Нематеріальні стимули до праці й розвитку, особливо серед молодих державних службовців, практично відсутні.

Висновки. Створення високопрофесійного кадрового корпусу органів місцевого самоврядування в сільській місцевості насамперед потребує такого:

- приведення алгоритму конституційно-правового регулювання відносин у сфері місцевого й регіонального розвитку у відповідність до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, враховуючи національні традиції та особливості;
- реалізацію принципу субсидіарності через оптимальне розмежування повноважень органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади;
- зміцнення матеріальної та фінансової бази місцевого самоврядування, що має забезпечуватися розвитком організаційно-правових механізмів державної підтримки територіальних громад і вдосконаленням міжбюджетних відносин;

- інтегрування реформи місцевого самоврядування в загальну реформу публічної адміністрації через упровадження публічного менеджменту та принципів «доброго врядування»;

- формування високопрофесійного кадрового корпусу органів місцевого самоврядування, забезпечення системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування й депутатів місцевих рад; законодавчого визначення чітких вимог до спеціалізації освіти при зарахуванні до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням специфічності сфер діяльності цих структур і статусу місцевих рад;

- закріплення на законодавчому рівні статусу та повноважень громадських рад при органах місцевого самоврядування з метою посилення громадського контролю тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ващенко К.О. Актуальні питання реформування місцевого самоврядування в Україні / К.О. Ващенко // Місцеве самоврядування – основа сталого розвитку України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 16 трав. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенка, С.В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 2. – 2014. – С. 3–4.
2. Зміни до бюджетного та податкового законодавства в частині бюджетної децентралізації / Аналітичний центр Асоціації міст України в рамках проекту ДІАЛОГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.auc.org.ua/page/reforma-mistsevogo-samovryaduvannya>.
3. Презентаційний матеріал «Концепція реформи місцевого самоврядування та проект змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.auc.org.ua/sites/default/files/konceptcia_reformuvannya_ms.pdf.
4. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2014 р. № 591-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://auc.org.ua/page/reforma-mistsevogo-samovryaduvannya>.
5. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 16.10.2012 р. № 5462-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
6. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. : Указ Президента України від 01.02 2012 р. № 45/2012.
7. Ресурсний потенціал аграрної сфери: проблеми та завдання ефективного використання : [аналіт. доп.] / [О.В. Собкевич, В.М. Русан, А.Д. Юрченко, О.В. Ковальова та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 76 с.
8. Реформування служби в органах місцевого самоврядування : [методичні матеріали] / укладач: М.І. Лахижа. – Полтава, 2013. – 62 с.
9. Сельдіна С. Правове регулювання служби в органах місцевого самоврядування: пріоритети кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави / С. Сельдіна // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2014. – № 1(5). – С. 31–33.
10. Системні вади ринку праці України та пріоритети його реформування: [аналіт. доп.] / за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 47 с.
11. Сільське господарство за 2005 р. : стат. зб. // Держкомстат України. – К., 2006. – С. 33–34.
12. Сільське господарство за 2011 р. : стат. зб. // Держстат України. – К., 2012. – С. 30–31.
13. Чвертко Л.А. Ефективність використання кадрів в органах державної та місцевої влади України / Л.А. Чвертко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2013. – № 1(20). – С. 74–79.
14. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2014 р. / Державна служба статистики України. – К., 2014. – 112 с.
15. Эффективность государственного управления / общ. ред. С.А. Батчикова ; пер. с англ. ; Фонд «За экономическую грамотность». – М. : Консалтбанкир, 1998. – 848 с.
16. Urban-intermediate-rural regions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.