

шифр **INNOVATION**

## ПЛАН

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи використання управлінських інновацій для забезпечення розвитку муніципального утворення

Розділ 2. Аналіз практики інноватизації управлінської діяльності Нововолинської міської ради з метою забезпечення розвитку муніципального утворення

Розділ 3. Шляхи імплементації управлінських інновацій в діяльність Нововолинської міської ради з метою забезпечення розвитку муніципального утворення

Висновки

Список використаних джерел

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

Муніципальні утворення в Україні – це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в рамках якої здійснюється місцеве самоврядування, яке представляє територіальну громаду, її виборні органи і яке забезпечено відповідними матеріально-фінансовими ресурсами [18].

Згідно з українським законодавством до муніципального управління належить територіальна громада села, або об'єднання де кількох сіл, селища, міста, які мають відповідну територією, у межах якої здійснюється місцеве самоврядування, а також є муніципальна власність, місцевий бюджет і виборні органи місцевого самоврядування.

Муніципальні утворення є об'єктом муніципального управління, здійснюваного в рамках однойменної політики [18].

Муніципальну політику слід розуміти як систему взаємоузгоджених цілей самоврядної діяльності та механізмів їх реалізації. Вона ґрунтується на застосуванні владних повноважень, якими наділене місцеве самоврядування [15].

Доповнюючи вказане вище, зазначимо, що з цього приводу В.Шарий вказує на наступне: «втручання органів місцевого самоврядування в діяльність самостійних й незалежних один від одного агентів, які діють на території муніципального утворення, обмежується лише захистом інтересів територіальних громад. Тому, муніципальне управління є більш складним і ризикованим видом діяльності, ніж будь-яка інша управлінська сфера, оскільки в ньому прослідковується масштабна залежність муніципальної влади від волі та інтересів населення. Наприклад, система державного управління має потужний апарат, прискіпливо розроблені управлінські процедури, силу примусу, закону, інструкцій. Водночас, у місцевому самоврядуванні механізм примусу значно символічніший, оскільки основна

управлінська робота сконцентрована в площині методів і способів узгодження інтересів та корпоративної участі в самоврядній (публічній) діяльності.

Отже, муніципальні утворення та їх розвиток є об'єктами управлінської діяльності.

Управлінська діяльність є сукупністю скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети організаційної діяльності. Вона здійснюється на основі управлінських процедур. Крім того, вона має бути здатною відобразити соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності:

- організаційно-технічні, які відображають відносини людини та природи, людини й техніки;

- соціально-економічні, які відтворюють широкий спектр відносин між соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;

- соціально-психологічні, які походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутріособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу [25].

Процедури управлінської діяльності супроводжують реалізацію форм управлінської діяльності.

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності організацій з формування і реалізації цілей і функцій та забезпечення їх життєдіяльності [26].

Розрізняють правові, організаційні, організаційно-правові форми управлінської діяльності (рис. 1.1).

Управлінські процедури за умови, звичайно, їх раціональності і чіткого дотримання на практиці формують стійкий і чіткий порядок управлінської діяльності. Вони покликані створювати умови, що дозволяють вчасно виявляти проблеми, які потребують вирішення, а також гарантують повноту, всеосяжність і об'єктивність аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Також управлінські процедури створюють необхідні умови для реалізації прав, законних інтересів і обов'язків громадян, сприяють розвитку демократичних основ в управлінні, участі в ньому громадян й інших керованих об'єктів.

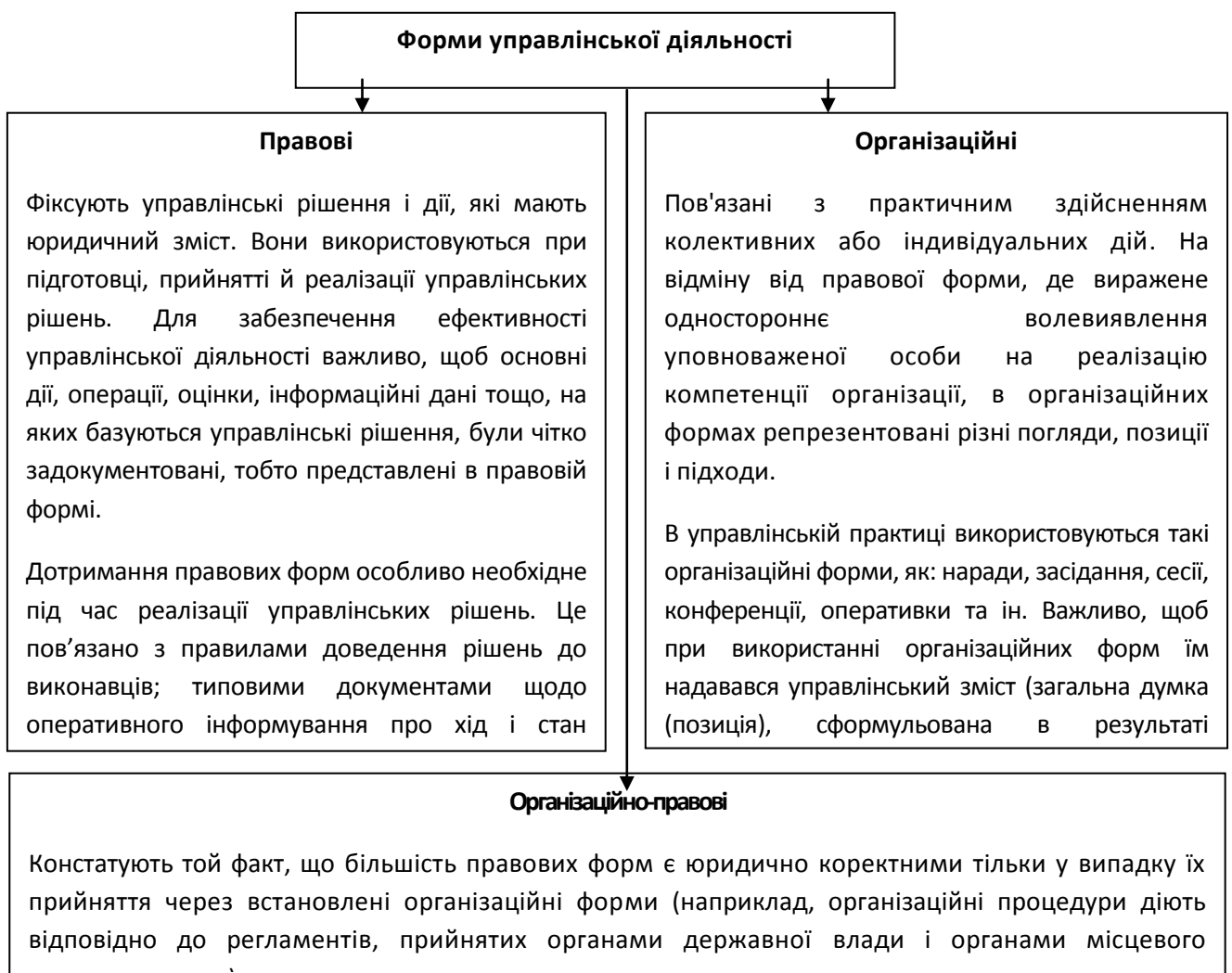


Рис. 1.1. Форми управлінської діяльності

Сформовано самостійно

З одного боку, управлінська діяльність органів місцевого самоврядування покликана створювати умови, які дають змогу своєчасно виявляти проблеми, що потребують вирішення, і гарантують повноту, всебічність та об'єктивність аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень загального характеру (нормативних, директивних, планових), і рішень з індивідуальних справ. З іншого боку, об'єктивно необхідною є інноватизація управлінської діяльності, використання управлінських інновацій для забезпечення розвитку муніципальних утворень. Наприклад, підвищенню наукової обґрунтованості управлінських рішень як результату управлінської діяльності сприятиме участь громадськості, наукових установ у розробці проектів рішень, що формуються органами місцевого самоврядування.

Обґрунтовуючи питання об'єктивної необхідності використання управлінських інновацій для забезпечення розвитку муніципального утворення паралельно необхідно розкрити зміст поняття «публічно-управлінська діяльність», яка «відбувається в ході публічного управління, яке можуть здійснювати органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [18].

Ефективне здійснення місцевого самоврядування в демократичній державі виявляється неможливим без розподілу повноважень між центром і регіонами, що передбачає проведення децентралізаційних процесів та проведення адміністративно-територіальної реформи. Не дивлячись на останні законодавчі децентралізаційні спроби та гучні заяви політиків, слід зазначити, що державне управління все ще залишається достатньо централізованим [31].

Децентралізація є досить складним поняттям і не має єдиного визначення, оскільки може розкриватися через «адміністративно-територіальний устрій держави, систему органів публічної адміністрації, розподіл між ними функцій, повноважень та фінансових ресурсів» [14]. Тому доречно розглядати поняття «децентралізація» відповідно двох підходів –

системного та функціонального. Так, відповідно до першого підходу, децентралізація – управлінська політична система, що покликана здійснювати владно значущі практичні рішення, що географічно чи організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади [41]. Тобто, в даному випадку децентралізація передбачає певний перебіг процесів в середині системи в ієрархічній послідовності, де частина процесів переходить на нижчий ієрархічний рівень. Відповідно до функціонального підходу, децентралізація визначається як процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних та місцевих інтересів [41]. Фактично, в даному випадку функціональним призначенням децентралізації є розподіл повноважень між центром та регіонами.

Сьогодні об'єктивна необхідність використання управлінських інновацій для забезпечення розвитку муніципального утворення обумовлюється тим, що «державна і муніципальна політика, що здійснюються, залишаються фрагментарними, в них відсутня системність, що забезпечує зміну самої структури економіки, надання їй інноваційних якостей. У більшості муніципальних утворень доки не створена цілісна інфраструктура інноваційного розвитку» [39].

Основним джерелом фінансування інновацій є власні кошти підприємств. Роль бюджетів і приватних інвестицій украй мала, що гальмує зростання конкурентоспроможності територій. В той же час, практична адаптація муніципальної економіки до нових ринкових умов і перспектива активної інтеграції в систему міжрегіональних господарських зв'язків примушує розглядати подальший розвиток муніципального утворення з точки зору посилення керованості, конкурентоспроможності і структурно-технологічної модернізації. Досягнення цієї мети можливе за рахунок

поступового, збалансованого переходу до інноваційно-орієнтованої економіки, в якій взаємодіють приватні, державні, муніципальні і громадські організації. Цілком очевидно, що потрібний перегляд механізмів і інструментів управління територіальним розвитком [40].

Використання у діяльності органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів забезпечення місцевого розвитку управлінських інновацій дасть можливість:

- забезпечити розвиток муніципального утворення;
  - виявляти та впливати на латентні процеси, що закладені в основу формування соціально-територіальних спільнот;
  - ідентифікувати фактори, що провокують внутрішні протиріччя, конфлікти та кризи, а також виробляти механізми їх успішного подолання.
- Причому, «структура місцевого самоврядування є найбільш консервативною з усіх управлінських систем. Її сприйняття нових цілей, типів завдань і методів роботи досить низьке. Тобто у разі виникнення ситуації, що вимагатиме інноваційного підходу, її розвиток гальмуватиме необхідність виробляти кардинальні зміни в організаційних структурах.



## РОЗДІЛ 2

### **АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ІННОВАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ**

Організаційні основи здійснення досліджуваним органом місцевого самоврядування (Нововолинською міською радою) управлінської діяльності розкриваються через забезпечення функціонування Нововолинської міської ради як цілісної системи за трьома взаємодіючими рівнями – інституціональним, організаційним і міжособистісним. Цим рівням відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (директивних, організаційних, договірних, індивідуальних) і відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління досліджуваним органом місцевого самоврядування.

Організаційна компонента здійснення Нововолинською міською радою управлінської діяльності передбачає реалізацію організаційної діяльності. Така діяльність пов'язана із створенням організаційної структури Нововолинської міської ради для досягнення цілей діяльності щодо забезпечення розвитку муніципального утворення та здійснення систематичної координації завдань і взаємовідносин працівників, що їх виконують; розподіл й організування праці управлінського персоналу; побудову інформаційно-комунікативного забезпечення в рамках управлінської діяльності тощо.

Побудова організаційних основ здійснення досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності має виходити з того, що, власне, такі основи означають приведення організаційної діяльності та роботи службовців Нововолинської міської ради у систему, яка характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування цих елементів, напрямками та динамікою їх

розвитку в залежності від змін у зовнішньому середовищі.

Організаційні основи здійснення Нововолинською міською радою управлінської діяльності припускають їх дослідження через призму трьох підходів: структурного, нормативного та процесного (рис. 2.1).

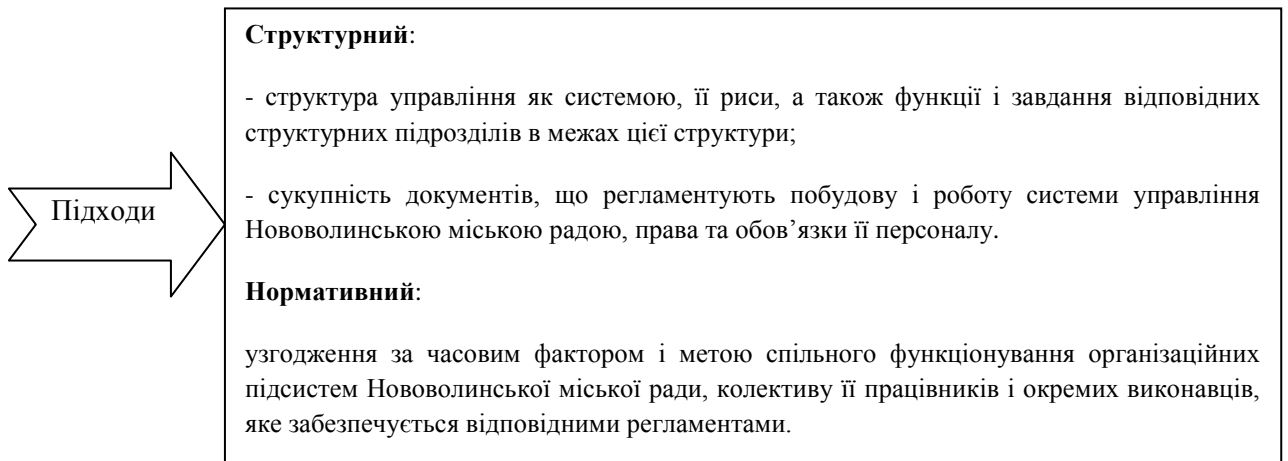


Рис. 2.1. Підходи до дослідження організаційного забезпечення здійснення Нововолинською міською радою управлінської діяльності

Примітка. Сформовано автором самостійно

Проектування цих підходів на дослідження організаційних основ здійснення досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності дозволяє зробити такі резюмування.

Нововолинська міська рада є організаційною підсистемою в системі управління публічною службою України (це є відображенням структурного підходу до організаційного забезпечення).

Процесний підхід до організаційного забезпечення діяльності Нововолинської міської ради як основи реалізації нею управлінської діяльності розкривається через сутнісні риси суб'єктів управління в системі управління публічною службою.

Місцева рада (сільська, селищна, міська) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Нововолинська міська рада – представницький орган місцевого самоврядування, який наділений правом представляти інтереси територіальної громади, приймати від її імені рішення та здійснювати в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про статус депутатів місцевих рад", Європейською хартією місцевого самоврядування, іншими нормативно-правовими актами та Регламентом Нововолинської міської ради.

Регламентом Нововолинської міської ради до принципів, на яких базується діяльність ради, віднесено принципи: законності; гласності; відкритості; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених чинним законодавством; підзвітності і відповідальності перед територіальною громадою міста; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування; народовладдя.

Досліджуваний орган місцевого самоврядування наділений низкою повноважень, які можна поділити на установчі, нормативні та контрольні.

До установчих належать повноваження щодо утворення постійних та тимчасових комісій ради, утворення виконавчих органів Нововолинської міської ради.

До нормативних повноважень належить право на прийняття рішень нормативного характеру, які є обов'язковими до виконання на всій території юрисдикції Нововолинської міської ради, якщо вони прийняті відповідно до наданої законом компетенції та в межах своїх повноважень.

Сільський, селищний, міський голова – головна посадова особа територіальної громади, обирається прямими виборами. Очолює виконавчий комітет ради, головує на засіданнях ради та виконкому, підписує акти, ухвалені радою та виконкомом. Нормативних повноважень він не має.

Повноваження Голови Нововолинської міської ради систематизовані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Повноваження Голови Нововолинської міської ради

№ з/п	Назва	Зміст повноважень
1	Кадрові повноваження	Вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради (п.4), про кількісний і персональний склад виконавчого комітету ради (п.5), про структуру й штати виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету (п.6), призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності (п.10), вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника установи з надання безоплатної первинної правової допомоги (п.11-2).
2	Фінансові та майнові повноваження	Забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання (п.9), є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою (п.13).
3	Організаційні та представницькі повноваження	Голова веде засідання ради і виконкому, підписує прийняті ними рішення, оприлюднює їх, має право відкладального вето. Голова приймає на роботу та звільняє з роботи працівників управлінь та відділів виконкому чи апарату ради. Голова представляє раду та громаду на публічних заходах, візитах, веде переговори та укладає від імені громади різні договори, у тому числі з іноземними партнерами без доручення.

Примітка. Сформовано автором за інформацією Нововолинської міської ради

Ключові повноваження, які належать саме голові Нововолинської міської ради, – це головування на сесії ради та засіданні виконкому, право на скликання сесії та виконкому, право пропонувати структуру та склад виконкому, а також секретаря ради. Саме Голова ради має бути головним ініціатором проведення змін у громаді, у діяльності виконавчих органів ради, підготовці різноманітних проектів та ініціатив.

У контексті цього зазначимо, що нові технології у різних сферах економіки вимагають нових підходів щодо управління муніципальним утворенням. Інновації в управлінні Нововолинською міською радою

виникають постійно. Тому Голова ради постійно займається самовдосконаленням і самоосвітою (відвідує конференції та семінари, інвестиційні форуми, спеціалізовані тренінги, навчання).

Аналізуючи особливості діяльності Голови Нововолинської міської ради, вкажемо на те, що механізм відповідальності міського голови на сьогодні чітко врегульований, на відміну від його юридичного захисту і законодавчого визначення цього статусу. Так, незважаючи на те, що існує правова норма, згідно з якою на місцевого голову поширюються положення Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», ця норма явно не вирішує усіх питань, пов'язаних із проходженням ним служби на цій відповідальній посаді. По-перше, голова представляє усіх мешканців міста. По-друге, на відміну від депутатів, міський голова несе персональну відповідальність за здійснення наданих йому повноважень, зокрема тих, що пов'язані з ухваленням важливих рішень. Це часто вимагає не тільки відповідних знань, а й сміливості та рішучості. Адже деякі з цих рішень можуть виявитися не до вподоби кримінальним структурам. Тоді під загрозою опиняються життя і здоров'я голови та членів його сім'ї. Тим більше, що захист голів від посягань на їхнє життя і здоров'я законодавством передбачено явно недостатньо, якщо порівнювати його із захистом народних депутатів України чи працівників правоохоронних органів. Так, голови не вважаються безпосередніми об'єктами злочину «посягання на життя державного діяча». Законодавством не передбачене обов'язкове державне страхування життя, здоров'я і майна голів, як це передбачено для народних депутатів України та суддів. Головам, які принциповими діями в інтересах громади наживають собі сильних ворогів, ніяк не гарантується майбутнє після закінчення повноважень голови, а збереження за колишнім головою його заробітної плати на період працевлаштування, але не більше шести місяців, не виглядає достатньою гарантією його матеріального благополуччя [4].

Організаційним компонентом Нововолинської міської ради є її виконавчий комітет. Виконавчий комітет ради є її виконавчим органом. Це колегіальний

орган, що утворюється радою на строк її повноважень. Чисельний склад та структура виконкому визначається радою. Зазвичай, до складу виконкому входять: голова, заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами, секретар ради (ці особи входять до складу виконкому за посадою), а також керівники відділів, управлінь, інші особи за рішенням ради. Виконком є найбільш потужним органом місцевого самоврядування і наділений правом самостійно ухвалювати місцеві нормативні акти у межах власної компетенції. Повноваження виконкому формально найбільші [7].

Деталізуючи усе вказане вище, зазначимо, що організаційні основи здійснення досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності практично реалізуються через організаційну функцію (функцію організації діяльності). Ця функція є частиною адміністративно-організаційного управління. Опираючись на організаційні: регламентування, нормування та інструктування, організаційна функція визначає тип структури органу місцевого самоврядування, встановлює взаємозв'язки та розподіл функцій між організаційними підрозділами (відділами), передбачає встановлення повноважень, прав і відповідальності працівників. Ця функція, в цілому, створює основи для забезпечення функціонування усіх підсистем, необхідних для реалізації місцевим самоврядуванням функцій [13].

В основі організаційного регламентування лежить Регламент роботи виконавчого комітету та виконавчих органів Нововолинської міської ради. Структурно Регламент роботи виконавчого комітету та виконавчих органів Нововолинської міської ради представлений такими розділами (рис. 2.2).

Регламент регулює організаційно-процедурні питання діяльності виконавчого комітету Нововолинської міської ради та виконавчих органів Нововолинської міської ради.

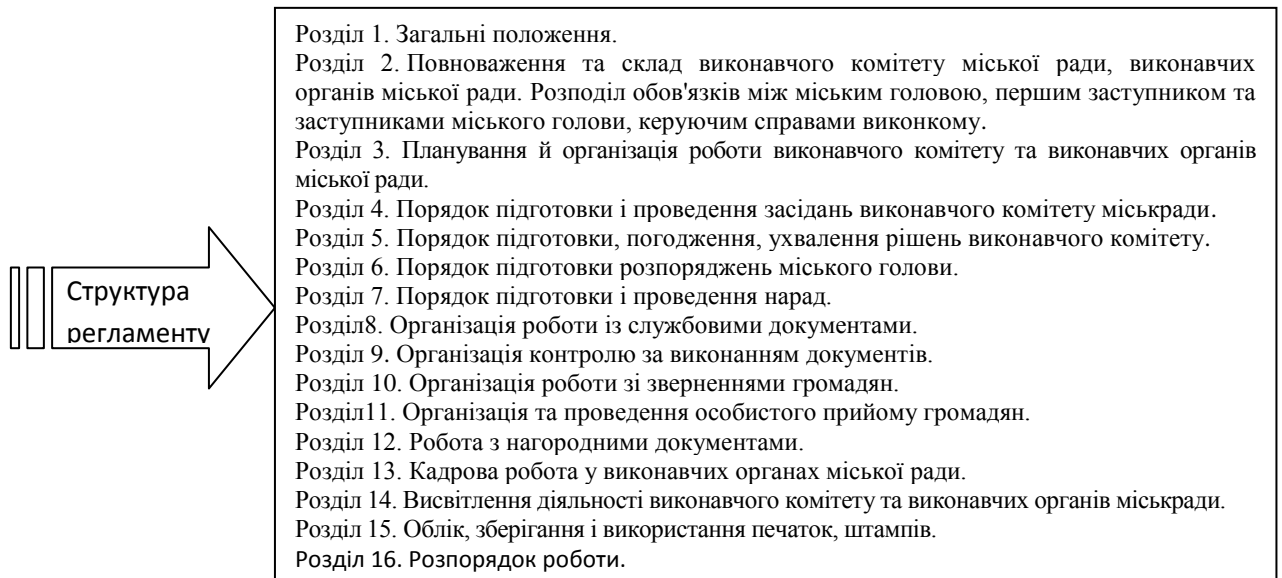


Рис. 2.2. Структура Регламенту роботи виконавчого комітету та виконавчих органів Нововолинської міської ради

Сформовано автором за інформацією Нововолинської міської ради

Виконавчий комітет утворюється міською радою на строк її повноважень. Кількісний склад виконавчого комітету визначається міською радою. Персональний склад виконавчого комітету затверджується міською радою за пропозицією міського голови.

Як показує аналіз організаційних основ здійснення досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності, – такі основи сформовані. Причому, ці основи дозволяють її кадровому складу здійснювати управлінську діяльність і приймати управлінські рішення, які стосуються як внутріорганізаційної діяльності Нововолинської міської ради, так і її роботи з зовнішнім оточенням.

Необхідність забезпечення розвитку муніципального утворення вимагає імплементації управлінських інновацій у діяльність Нововолинської міської ради. З метою виявлення стану впровадження управлінських інновацій у діяльність органу місцевого самоврядування здійснимо аналіз практики реалізації досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності та її інноватизації.

Здійснення Нововолинською міською радою управлінського процесу і реалізація управлінських функцій вимагають забезпечення різними видами ресурсів: кадровими, інформаційними тощо.

Інформація про вікову структуру працівників виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Інформація про вікову структуру працівників виконавчого комітету  
Нововолинської міської ради у 2019 році**

Категорія посад	Мають вік				
	до 40 років	від 40 до 50 років	від 50 до 66 років	у тому числі	
				Жінки	Чоловіки
Усього	31	16	23	48 (або 68,6%)	22 (або 31,4%)
із них	8 (або 32%)	6 (або 24%)	11 (або 44%)	13 (або 52%)	12 (або 48%)
- керівники					
- спеціалісти	21 (або 53,8%)	10 (або 25,6%)	8 (або 20,6%)	32 (або 82,1%)	7 (або 17,9%)
- інші	2	-	4	3	3

Примітка. Сформовано за інформацією Нововолинської міської ради

Як показують дані табл. 2.2, загальна чисельність працівників виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році становила 70 осіб.

Ієрархічно структура кадрового складу виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році виглядала наступним чином:

- керівники – 25 осіб, що становить 35,7% від загальної чисельності працівників;

- спеціалісти – 39 осіб, що становить 55,7% від загальної чисельності працівників;

- інші – 6 осіб, що становить 8,6% від загальної чисельності працівників.

З урахуванням гендерних характеристик структура персоналу виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році мала такий вигляд:



- жінки – 68,6% від загальної чисельності працівників виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році;

- чоловіки – 31,4% від загальної чисельності працівників виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році.

З урахуванням вікових характеристик структура персоналу виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році виглядала наступним чином:

1) керівники:

- до 40 років – 8 осіб, що становить 32,0% від загальної чисельності керівних працівників;

- від 40 до 50 років – 6 осіб, що становить 24,0% від загальної чисельності працівників;

- від 50 до 66 років – 11 осіб, що становить 44,0% від загальної чисельності працівників.

2) спеціалісти:

- до 40 років – 21 особа, що становить 53,8% від загальної чисельності керівних працівників;

- від 40 до 50 років – 10 осіб, що становить 25,6% від загальної чисельності працівників;

- від 50 до 66 років – 8 осіб, що становить 20,6% від загальної чисельності працівників.

Організаційним компонентом виконавчого комітету Нововолинської міської ради є Управління соціального захисту населення. Його штат складає 44 працівники. Структуру і штат Управління затверджено рішенням Нововолинської міської ради Волинської області від 19.09.2018р. №26/15.

Структурно Управління соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради представлено такими відділами:

- бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення;
- персоніфікованого обліку;
- обслуговування інвалідів, ветеранів війни та праці;
- соціальних допомог і компенсацій;

- виплати соціальних допомог та компенсацій.

Для оцінки задоволеності населення послугами, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради у грудні 2019 року нами було опитано 100 респондентів. Результати їх опитування представлені у нижче наведених таблицях.

*Таблиця 2.3*

**Анкета-питальник для дослідження думки клієнтів, виявлення рівня їх задоволеності послугами, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради**

№ з/п	Запитання анкети
1	Як Ви загалом оцінюєте якість надання послуг Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради?
2	Якщо Вам особисто доводилося звертатися до органів влади Волинської області за адміністративними послугами, чи залишилися Ви задоволеними обслуговуванням та наданими послугами?
3	Які позитивні моменти з Вашого досвіду можете відзначити при отриманні послуг, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради?

Примітка. Сформовано автором самостійно

Результати загальної оцінки якості надання послуг (за підсумками відповідей на питання «Як Ви загалом оцінюєте якість надання послуг Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради») подані в табл. 2.4.

**Результати загальної оцінки якості надання послуг Управлінням  
соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської  
міської ради, у % до опитаних**

№ з/п	Оцінка	Результат
1	Дуже добре	13,0
2	Добре	20,5
3	Задовільно	30,0
4	Погано	11,5
5	Дуже погано	5,0
6	Важко сказати	20,0

Примітка. Сформовано і проаналізовано автором самостійно на основі проведеного опитування

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що опитані схиляються до задовільної оцінки якості надання послуг (30,0%). Оцінки «дуже добре» і «добре» поставили 13,0% та 20,5% респондентів (або 13 та 20 осіб), що приблизно дорівнює кількості осіб, що оцінили роботу щодо якості надання послуг як задовільну.

Результати дослідження стану задоволеності обслуговуванням та наданими послугами органів влади Волинської області, загалом (за підсумками відповідей на питання «Якщо Вам особисто доводилося звертатися до органів влади Волинської області за адміністративними послугами, чи залишилися Ви задоволеними обслуговуванням та наданими послугами?») наведені в табл. 2.5.

**Результати дослідження стану задоволеності обслуговуванням та наданими послугами органів влади Волинської області, у % до опитаних**

№ з/п	Оцінка	Результат
1	Так, повністю задоволений	14,5
2	Переважно задоволений	22,5
3	Переважно не задоволений	37,0
4	Зовсім не задоволений	20,0
5	Важко сказати	6,0

Примітка. Сформовано і проаналізовано автором самостійно на основі проведеного опитування

За результатами табл. 2.5, повністю і переважно задоволені обслуговуванням та наданими послугами органів влади 37,0% опитаних (або 37 осіб). Переважно і повністю незадоволеними є 57,0% опитаних (або 57 осіб).

Результати відповідей на питання «Які позитивні моменти з Вашого досвіду можете відзначити при отриманні послуг, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради?» наведені в табл. 2.6.

Дані таблиці 2.6 засвідчили, що позитивними моментами для опитаних при отриманні послуг, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради, є: чітке пояснення обставин справи, зазначення переліку потрібних документів, достатність інформації, необхідної для отримання послуги, наявність зразків заповнення документів.

**Результати відповідей респондентів на питання «Які позитивні моменти з Вашого досвіду можете відзначити при отриманні послуг, що надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради?», у % до опитаних**

№ з/п	Оцінка	Результат
1	Достатні і зручні години прийому	9,5
2	Не було черги	9,5
3	Зручні і комфортні умови очікування (стільці, місця для заповнення документів тощо)	7,0
4	У приміщенні були умови для осіб з обмеженими фізичними можливостями, батьків з дітьми	6,7
5	Посадові особи поводитися коректно і ввічливо	22,3
6	Мені чітко пояснили усі обставини справи в т.ч., які документи потрібні тощо	25,0
7	У приміщенні Управління соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради було достатньо інформації, необхідної для отримання послуги, та зразки заповнення документів	20,0

Примітка. Сформовано і проаналізовано автором самостійно на основі проведеного опитування

Отже, проведене нами анкетування споживачів послуг, які надаються Управлінням соціального захисту населення виконавчого комітету Нововолинської міської ради дозволило виявити позитиви і негативи діяльності Управління і зробити висновок про потребу інноватизації управлінської діяльності персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування через посилення взаємодії з громадськістю.

Стан розвитку муніципального утворення як об'єкта управлінської діяльності є результатом здійснення Нововолинською міською радою цієї діяльності та імплементації управлінських інновацій.

Практика реалізації досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності супроводжується наданням адміністративних послуг. Процес їх надання через Центр надання адміністративних послуг в місті Нововолинську є свідченням інноватизації управлінської діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ НОВОВОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

В основу інноватизації процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно – територіальної реформи має бути покладено потенціал управлінського лідерства. Це пов'язано з тим, що одним із важливих аспектів модернізації державної служби усіх рівнів є розвиток керівників-лідерів, які повинні бути спроможними і відповідальними за впровадження змін в ході реформування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування.

Використання потенціалу управлінського лідерства як напряму інноватизації процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування повинно містити такі взаємопов'язані елементи:

- розвиток управлінським лідером інформаційно-комунікативних каналів всередині і поза Нововолинською міською радою при максимальному використанні вже сформованої формальної інформаційно-комунікативної системи;

- генерування впевненості у здатності органу місцевого самоврядування здійснити бажані зміни на основі комунікації і культури цієї організації її працівників;

- забезпечення професіоналізації кадрів, які в сукупності визначають успіх проведення змін;

- досягнення узгодженості дій із зацікавленими сторонами щодо реалізації заходів адміністративно – територіальної реформи;

- формування команд і організація навчання командним методам роботи для усього персоналу органу місцевого самоврядування.

Саме лідерські якості і навички в поєднанні з управлінським статусом дозволять створити умови, що забезпечать широку підтримку програмам уп-

равління на службі в органі місцевого самоврядування. Для цього слід: конкретизувати постановку цілей у Регламенті роботи Нововолинської міської ради; сформувати плани додаткового формування ресурсів (наприклад, спонсорських); мотивувати працівників шляхом прийняття відповідних регламентів (наказів про заохочення, рішень про врегулювання соціально-психологічного клімату в колективі тощо).

Інноватизація процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно-територіальної реформи вимагає активного індивідуального професійного розвитку працівників, особливо, міського Голови.

Так, професіоналом може стати керівник (міський Голова), який: особистісно орієнтований на професію, мотивований до праці в ній, задоволений нею; успішно розв'язує завдання управління, навчання й виховання персоналу; досягає необхідних суспільних результатів у розвитку особистості працівників; використовує прийнятні для демократичного суспільства способи, технології впливу; досягає майстерності в професії; соціально активний у життєдіяльності муніципального утворення; схильний до якісної та кількісної еволюції оцінки своєї професійної діяльності; досягає необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь; відкритий до професійного навчання та накопичення досвіду; прагне індивідуалізувати свою працю і свідомо розвинути свою індивідуальність засобами професії; збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого внеску.

Оптимальною, наприклад, можемо вважати професійну модель міського голови як керівника, яка включає такі основні компоненти: нормативний опис професійних якостей; кваліфікаційну характеристику професійної підготовки; загальну підготовку; соціогуманітарну підготовку; управлінську підготовку.

Модель розвитку управлінської компетентності міського Голови може мати наступний вигляд (рис. 3.1).

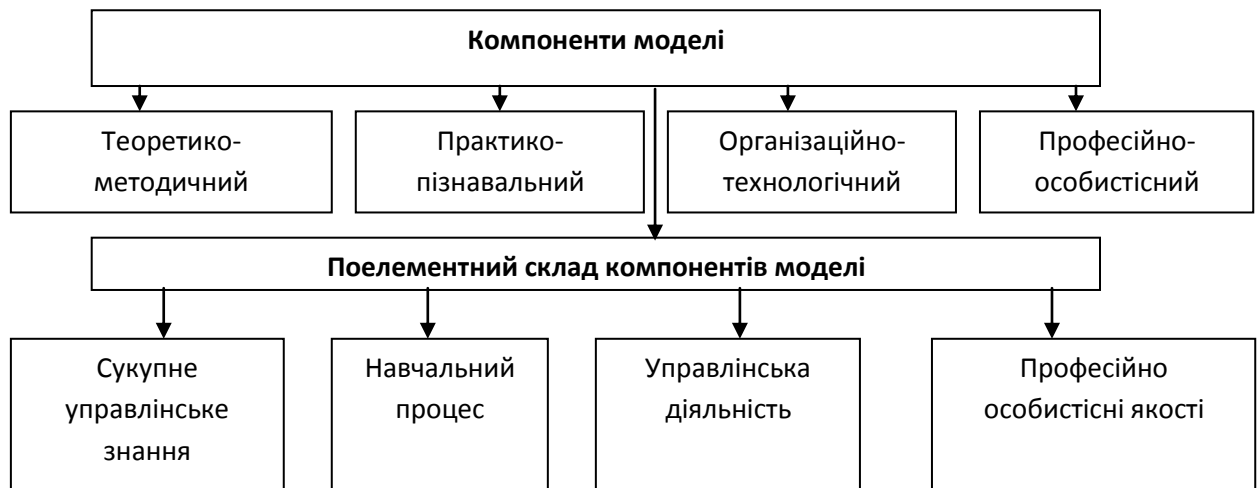


Рис. 3.1. Пропонована модель розвитку управлінської компетентності міського Голови

Сформовано автором самостійно

Теоретико-методичний елемент має включати: знання теорії і методології управління; концептуальних виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо-гуманітарних наук; науково-методичну підготовку.

Практико-пізнавальний елемент повинен охоплювати: професійні знання, інтереси і запити; постановку і розв'язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних, практичних умінь і навичок; творчу спрямованість; саморегуляцію, самовдосконалення, самоосвіту.

Організаційно-технологічний елемент має містити знання: методів і прийомів управлінської діяльності; технологій управління персоналом; програмного та інформаційно-комунікативного забезпечення; інноваційної діяльності та технологій її здійснення в Нововолинській міській раді.

Професійно-особистісний елемент повинен охоплювати: індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

Адміністративно-територіальна реформа передбачає чітке визначення системи органів виконавчої влади на всіх рівнях, органів місцевого самоврядування, їх компетенції, структури, статусу посадових осіб,



відповідальності, забезпечення орієнтації їх діяльності на забезпечення прав людини.

Для досягнення мети адміністративної реформи в ході її проведення має бути вирішене завдання формування сучасної системи державних органів управління територіями, цілеорієнтованої на забезпечення прав і свобод людини. Тому, важливим є втілення в життя принципово нової парадигми взаємовідносин між державою і людиною, згідно з якою влада – це, насамперед, реалізація обов'язків перед громадянином, а не тільки реалізація повноважень, що зобов'язують громадянина [36].

У цьому контексті важливою є інноватизація процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно-територіальної реформи. Значимість цього питання підсилюється тим, що така інноватизація дозволить Нововолинській міській раді отримати такі переваги:

- надасть вирішенню організаційно-практичних питань системного характеру;
- дозволить уникнути прийняття спонтанних управлінських рішень;
- уможливить визначення напрямів діяльності кожного працівника задля забезпечення єдності і узгодженості організаційних дій, сприяючи виконанню поставлених перед досліджуваним органом місцевого самоврядування цілей і завдань.

Інноватизація процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно-територіальної реформи повинна охоплювати роботу щодо покращення усіх взаємодіючих підпроцесів, які здійснюються в цьому органі, зокрема:

- управлінських процесів (розроблення стратегії та оперативних планів роботи, моніторинг та аналіз діяльності);
- процесів забезпечення надання послуг (вивчення очікувань споживачів, інформування споживачів, розроблення та впровадження нових послуг, реагування на скарги громадян та ін.);

- процесів управління ресурсами (кадровими, інформаційними, фінансовими та ін.).

Реалізація цих підпроцесів вимагає вдосконалення регламентування посадових обов'язків працівників. Так, за кожним підпроцесом має бути закріплений відповідальний (наприклад, керівник структурного підрозділу). При цьому слід розробити матриці відповідальності, котрі характеризуватимуть взаємозв'язки між структурними підрозділами та підпроцесами, і де вказуватимуть, які підрозділи будуть брати участь у реалізації кожного підпроцесу і хто несе відповідальність за це (які відповідальні особи).

У матриці відповідальності на голову Нововолинської міської ради слід покласти обов'язки відповідального за підтримання системи забезпечення захисту прав жителів об'єднаної територіальної громади у стані, який дозволяв би досягати визначених цілей та реалізовувати місцеву політику щодо гарантування і реального надання такого захисту.

Практика функціонування системи забезпечення захисту прав громадян у діяльності Нововолинської міської ради та підпроцесів, що протікають у рамках цієї системи, повинні бути чітко задокументовані.

Голова Нововолинської міської ради повинен проводити аналіз власної діяльності за підсумками року. Метою цього аналізу мають бути: визначення поточної результативності діяльності, її відповідності визначеним завданням, визначення основних пріоритетів і напрямів розвитку на наступний період.

Доцільно, щоб аналіз роботи міського голови щодо дотримання прав жителів муніципального утворення включав такі етапи:

- підготовку інформації щодо стану забезпечення захисту прав жителів (для аналізу цієї інформації структурними підрозділами Нововолинської міської ради);

- індивідуальне вивчення підготовленої інформації учасниками аналізу;

- обговорення інформації (можливо, у декілька етапів);
- збір та узагальнення пропозицій щодо результатів проведеного аналізу;
- підготовку і прийняття управлінських рішень щодо забезпечення захисту прав жителів муніципального утворення та його удосконалення (за підсумками проведеного аналізу) (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропоновані етапи аналізу роботи голови Нововолинської міської ради щодо дотримання прав жителів муніципального утворення

Сформовано автором самостійно

За результатами проведеного аналізу щодо дотримання прав жителів муніципального утворення відповідні структурні підрозділи та міський голова повинні будуть підготувати звіти, що містять, приміром, інформацію про:

- політику Нововолинської міської ради щодо забезпечення захисту прав жителів;
- рівень досягнення встановлених цілей та стан здійснення окремих процесів в системі забезпечення захисту прав громадян;
- якість послуг, що надаються;
- рівень задоволеності отримувачів послуг;
- результати аудиторських перевірок системи забезпечення захисту прав жителів муніципального утворення та перевірок з боку контролюючих органів;

- рівень виконання плану роботи Нововолинської міської ради щодо забезпечення захисту прав жителів;

- стан виконавської дисципліни в міській раді.

Конкретний обсяг інформації, форма її подання, відповідальність за її збір та підготовку мають бути визначені рішенням голови міської ради. Усі рішення в рамках аналізу повинні прийматися на підставі фактів, зібраних у вхідних даних для аналізу. Джерелом таких фактів має бути активна робота з населенням.

Забезпечення захисту прав жителів муніципального утворення у стані, який дозволяв би досягати визначених цілей та реалізовувати політику Нововолинської міської ради щодо гарантування і реального надання такого захисту, вимагає посилення взаємодії міськради з громадськістю.

Питання посилення взаємодії Нововолинської міської ради з громадськістю в процесі забезпечення захисту прав жителів муніципального утворення через надання якісних адміністративних послуг набуває сьогодні особливої актуальності. Значимість посилення такої взаємодії обумовлена такими причинами:

- потребою забезпечення законності прав та інтересів жителів;

- потребою забезпечення законності та прозорості діяльності міської ради у наданні адміністративних послуг населенню;

- підвищеними вимогами з боку громадян до якості адміністративних послуг і їх структури.

В рамках інноватизації процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно-територіальної реформи необхідно сформувавши прозорий і чіткий механізм надання цих послуг, суть якого розкривається в наступному:

- формування міською радою конкретної сукупності адміністративних послуг, тобто номенклатури, асортименту та обсягу послуг на певний календарний період (місяць, квартал, рік, кілька років). Цей етап передбачає, передусім, вивчення точки зору громадян щодо спектру та обсягу адміністративних послуг, використовуючи такі форми, як опитування,

анкетування, інтерв'ювання. Результати таких заходів можуть доводитися до жителів муніципального утворення через засоби масової інформації або іншим шляхом;

- документальне оформлення системи якості адміністративних послуг, що надаються Нововолинською міською радою. Система вимог до якості послуги може визначатись у окремому документі;

- визначення повноважень та відповідальності осіб міської ради за якість послуги, яка виробляється;

- визначення контролюючих осіб, регламентуючих документів щодо здійснення такого контролю, задокументованих критеріїв оцінки якості адміністративних послуг.

За підсумками аналізу роботи Нововолинської міської ради і її голови щодо дотримання прав жителів повинні бути визначені:

- пріоритети діяльності ради на наступний рік;
- проект політики міської ради на наступний рік;
- орієнтовні цілі на наступний рік та основні напрями діяльності (заходи плану діяльності), спрямовані на досягнення цих цілей;
- орієнтовні суми фінансових витрат за визначеними напрямками діяльності на наступний рік;
- перелік підпроцесів, що підлягають розробці чи перегляду протягом наступного року та основні вимоги до цих процесів.

При цьому повинна бути забезпечена узгодженість пріоритетів, цілей та організаційних ресурсів.

Голова Нововолинської міської ради повинен забезпечити системність у гарантуванні і дотриманні прав жителів муніципального утворення. Це передбачає ідентифікацію, управління взаємопов'язаними процесами в ході забезпечення захисту прав громадян як системою, що сприяє результативнішому та ефективнішому досягненню цілей. Крім того, результати аналізу роботи ради щодо дотримання прав жителів повинні бути запротокольовані і задокументовані.

Отже, інноватизація процесу регламентування діяльності персоналу органу місцевого самоврядування в контексті вимог адміністративно-територіальної реформи повинна забезпечуватись через: використання потенціалу управлінського лідерства (вимагає проведення організаційних заходів, підкріплених регламентами); забезпечення індивідуального професійного розвитку працівників (потребує внесення коректив у посадові інструкції працівників, створення регламентів, які регулюватимуть такий розвиток); посилення відповідальності персоналу органу місцевого самоврядування (шляхом формування матриць їх відповідальності); посилення функціонального навантаження голови Нововолинської міської ради в процесі забезпечення захисту прав жителів муніципального утворення (через доповнення його посадової інструкції).

## ВИСНОВКИ

Муніципальні утворення є об'єктом муніципального управління, здійснюваного в рамках однойменної політики. Муніципальну політику слід розуміти як систему взаємоузгоджених цілей самоврядної діяльності та механізмів їх реалізації. Вона ґрунтується на застосуванні владних повноважень, якими наділене місцеве самоврядування.

Муніципальні утворення та їх розвиток є об'єктами управлінської діяльності, яка, своєю чергою, є сукупністю скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети організаційної діяльності. Вона здійснюється на основі управлінських процедур, які відносно здійснення в органах місцевого самоврядування управлінської діяльності, визначають її стадії, цілі, послідовність і часові межі, конкретні дії на кожній стадії, підстави здійснення і взаємозв'язок цих дій, засоби їх оформлення та фіксації.

Об'єктивна необхідність використання управлінських інновацій для забезпечення розвитку муніципального утворення обумовлюється тим, що державна і муніципальна політика, що здійснюються, залишаються фрагментарними, в них відсутня системність, що забезпечує зміну самої структури економіки, надання їй інноваційних якостей. У більшості муніципальних утворень доки не створена цілісна інфраструктура інноваційного розвитку.

Необхідність забезпечення розвитку муніципального утворення вимагає імплементації управлінських інновацій у діяльність Нововолинської міської ради. З метою виявлення стану впровадження управлінських інновацій у діяльність органу місцевого самоврядування автор здійснив аналіз практики реалізації досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності та її інноватизації, у результаті чого:

- презентовано авторський варіант механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень;
- подано і проаналізовано інформацію про вікову і гендерну структуру

працівників виконавчого комітету Нововолинської міської ради у 2019 році.

Проведений нами аналіз практики реалізації досліджуваним органом місцевого самоврядування управлінської діяльності та її інноватизації показав, що окремі елементи інноватизації запроваджені у діяльність Нововолинської міської ради. Однак, управлінська діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування повинна посилюватись шляхом розвитку: сфери самоорганізації жителів; муніципального управління процесами життєдіяльності та розвитку місцевого співтовариства; публічної влади в межах окремої території.

В умовах відставання законодавчої, нормативно-правової бази регулювання кадрових питань органів місцевого самоврядування від об'єктивних потреб сучасності посадові особи Нововолинської міської ради, на переконання автора, можуть самостійно запроваджувати в процес регламентування роботи працівників новітні технології (добору, оцінки та атестації працівників; менеджменту знань; інноваційного розвитку підсистеми персоналу; вирішення конфліктів; інформаційні). Це уможливить: цілеорієнтованість впливу Нововолинської міської ради на керовані об'єкти (працівників, організаційні процеси), результативну роботу ради і її посадових осіб.



### Список використаних джерел

1. Алімов Р.С. Процедури в адміністративному праві України: теорії і практика: Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 Академія державної податкової служби України. Ірпінь, 2012. 18 с.
2. Амосов О. Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (Архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика. Спец. вип. X.: ДокНаукДержУпр., 2013. С. 6-13.
3. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги: навчальний посібник. Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. 175 с.
4. Баймуратов М. О. Муніципальна реформа в Україні з позиції теорії сучасного муніципалізму: у пошуках доктринального оптимуму. М.О.Баймуратов, О.В.Батанов, Х.В.Приходько. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. № 2. С. 3-8.
5. Бакуменко В.Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. В.Д.Бакуменко, П.І.Надолішній. К.: Міленіум, 2012. 256 с.
6. Битяк Ю. П. Правові основи формування та функціонування органів державної влади у контексті євроінтеграції : монографія. Ю.П.Битяк, О.Г.Данильян, О.П.Дзюбань та ін. ; за ред. Ю. П. Битяка, О. Г. Данильяна. Х.: Право, 2010. 384 с.
7. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія. В.І.Борденюк. К. : Парлам. вид-во, 2007. 576 с.
8. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. URL: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Nvmgu\\_jur\\_2015\\_14\(1\)\\_\\_22.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Пользователь/Мои%20документы/Nvmgu_jur_2015_14(1)__22.pdf)
9. Ващенко К. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: [www.center.gov.ua](http://www.center.gov.ua) › press-center › news › item ›

download

10.Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие. М. : Элит. 2013. 592 с.

11.Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус; за ред. О. В. Покатаєвої. Право та державне управління: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

12.Гордон М.В., Оленцевич Н.В., Колісник І.О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/43.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf)

13.Громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади в Україні: організація та проведення : практич. посіб. О. В. Літвінов, О. В. Тинкован, Н. М. Літвінова та ін. ; за заг. ред. О. В. Літвінова. Д.: Моноліт, 2010. 180 с.

14.Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : [навч. посіб. для посадовців органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування]. Київ : ПРООН/МПВСР, 2016. 269 с.

15.Євтушенко О.Н. Муніципальний менеджмент : у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навчальний посібник. О.Н.Євтушенко, В.М.Ємельянов, В.І.Андріяш. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.

16.Кравченко В. В. Основи муніципального менеджменту: навчальний посібник. В. В. Кравченко, М. В. Пітцик, І. М. Салій. К. : Атіка-Н, 2003. 304с.

17.Линдюк О.А. Європейський досвід модернізації державної служби та перспективи його застосування в Україні. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > tpd\\_2016\\_19\\_11](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64?tpd_2016_19_11)

18.Монастирський Г.Л. Адаптація муніципального управління в Україні до демократичних стандартів у контексті європейської інтеграції. URL: [journals.iir.kiev.ua > index.php > armv > article > download](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/armv/article/download)

19.Муніципальний менеджмент : підручник. А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П.Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 363 с .

20. Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. С.А.Попов, Г.О.Панченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.
21. Проект Закону про громадський контроль № 4697 від 14.04.2014р. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=50646](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=50646)
22. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015р. № 889-VIII. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (редакція від 19.09.2019).
23. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України від 19.09.2019р. № 117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> › 117-20
24. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4.07.02. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
- 25.
26. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05 лютого 2015р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. №13. с.91.
27. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 року. № 141-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. с.90.
28. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 лист. 2008 року. № 976. Офіційний вісник України. 2008. № 86. с.288.
29. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р. Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80> (дата звернення: 10.10.2019).
30. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст]: за заг. ред. Тимощука В. П., Школика А. М. К. : Конус-Ю, 2007. С. 86.
31. Регіональне управління: навч. посібн. О.П.Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 209с.

32. Регламент роботи виконавчого комітету та виконавчих органів Нововолинської міської ради. URL: <https://www.novovolynsk-rada.gov.ua/index.php/miska-vlada/miska-vlada/vykonavchyi-komitet/147-rehlament-vykonavchoho-komitetu-novovolynskoi-miskoi-rady.html>
33. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание. Совместная публикация ОЭСР и Евростата URL: [http://www.mgimo.ru/files2/y10\\_2010/166239/ruk.oslo.pdf](http://www.mgimo.ru/files2/y10_2010/166239/ruk.oslo.pdf).
34. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: навчально-методичний посібник ДП «Укртехінформ». Київ, 2013. 250 с.
35. Хорт І. Методологічні проблеми дослідження функцій місцевого самоврядування. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > viche\\_2015\\_12\\_10](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64?viche_2015_12_10)
36. Шарий В. Сутність муніципальної політики як системи стратегічного управління самоврядною діяльністю. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-23.pdf>
37. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. URL: [Npchdu\\_2014\\_235\\_223\\_23.pdf](http://Npchdu_2014_235_223_23.pdf)
38. Шумська Г.М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/18\\_ukr/30.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/30.pdf)