

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.6.2.15>

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO NARZĘDZIE LOKALNEGO ROZWOJU INNOWACJI: PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE

Alla Ushakova

*aspirant Katedry Zarządzania i Zarządzania Projektami,
Dniepropetrowskiego Regionalnego Instytutu Administracji Publicznej Narodowej Akademii Administracji
Publicznej przy Prezydencie Ukrainy (Kijów, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0003-1197-978X

dniprodepartment407@gmail.com

Adnotacja. Uzasadniono konieczność zwiększenia poziomu projektowej kompetencji urzędników, w szczególności urzędników samorządu terytorialnego, jako niezbędnego warunku zapewnienia zdolności wspólnoty terytorialnej i atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, na którym mieszka, poprzez realizację odpowiednich dokumentów programowo-docelowych (strategii, programów, projektów), które zostały opracowane przy udziale deputowanych i opinii publicznej, zatwierdzone na sesji lokalnej (wiejskiej, osiedlowej, miejskiej) rady, i, niestety, nie zawsze mają odpowiednią jakość, która jest niezbędna do zapewnienia sukcesu ich wykonania. Kompetencje projektowe są jednocześnie uważane za element zarządzania zorientowanego na projekt, którego skuteczność i efektywność z kolei znajdują odzwierciedlenie w poziomie i jakości życia społeczności jako całości. Podano autorską definicję pojęcia „kompetencje projektowe”.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, lokalny rozwój innowacji, zarządzanie publiczne, samorząd terytorialny, kompetencje integralne i zawodowe, kompetencje projektowe, decentralizacja, Zjednoczona Wspólnota Terytorialna, strategie, programy, projekty rozwoju lokalnego.

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL OF LOCAL INNOVATIVE DEVELOPMENT: A COMPETENCE APPROACH

Alla Ushakova

*Postgraduate Student at the Department of Project Management and Management
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration
of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (Dnipro, Ukraine)*

ORCID ID: 0000-0003-1197-978X

dniprodepartment407@gmail.com

Abstract. The need to increase the level of project competence of public servants, in particular, local government officials, as a necessary condition for ensuring the capacity of the territorial community and investment attractiveness of the territory in which it lives, through the implementation of relevant program-target documents (strategies, programs, projects) with the direct participation of deputies and the public, are approved at the session of the local (village, town, city) council, and, unfortunately, do not always have the proper quality necessary to ensure the success of their implementation. Project competence is considered as a component of project-oriented management, the effectiveness and efficiency of which, in turn, is reflected in the level and quality of life of the community as a whole. The author's definition of the concept of "project competence" is given.

Key words: project management, local innovation development, public administration, local self-government, integrated and professional competencies, project competencies, decentralization, united territorial community, strategies, programs, local development projects.

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІСЦЕВОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

Алла Ушакова

аспірант кафедри менеджменту та управління проектами

Дніпропетровського регіонального інституту державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

ORCID ID: 0000-0003-1197-978X

dniprodepartment407@gmail.com

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність підвищення рівня проектно-компетентності публічних службовців, зокрема посадових осіб місцевого самоврядування, як необхідної умови забезпечення спроможності територіальної громади та інвестиційної привабливості території, на якій вона мешкає, через реалізацію відповідних програмно-цільових документів (стратегій, програм, проектів), що розробляються за безпосередньою участю депутатів і громадськості, затверджуються на сесії місцевої (сільської, селищної, міської) ради й, на жаль, не завжди мають належну якість, яка необхідна для забезпечення успіху їх виконання. Проектна компетентність при цьому розглядається як складник проектно-орієнтованого управління, результативність та ефективність якого, у свою чергу, відображається на рівні та якості життя громади загалом. Надано авторську дефініцію поняття «проектна компетентність».

Ключові слова: проектний менеджмент, місцевий інноваційний розвиток, публічне управління, місцеве самоврядування, інтегральні та професійні компетентності, проектні компетентності, децентралізація, об'єднана територіальна громада, стратегії, програми, проекти місцевого розвитку.

Вступ. Сьогодні питанням підвищення компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад приділяється неабияка увага, що зумовлено важливістю ключових процесів реформування місцевого самоврядування та попитом на висококваліфіковані управлінські кадри, які конче потрібні для здійснення інноваційної діяльності на територіях, упровадження інновацій у саму сферу публічного управління, успішного завершення процесів об'єднання громад і реформи децентралізації загалом.

Здійснення трансформаційних (соціальних, економічних, політичних тощо) перетворень у країні, особливо на місцевому рівні, неможливе без удосконалення системи навчання посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, в об'єднаних територіальних громадах. Можна стверджувати, що сьогодні розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зазначених категорій осіб, підвищення рівня їхньої інтегральної компетентності є імперативом часу.

Прошло вже п'ять років, як Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Прийшов час перелічити досягнення, проаналізувати допущені помилки, виявити нові тенденції та тренди, оцінити виклики й визначити подальші кроки в упровадженні реформи. Цей новий етап реформи повинен забезпечити досягнення амбітної мети: розбудови згуртованої, демократичної та конкурентоспроможної України. Реформа – це наш великий здобуток, але поряд із тим треба звернути увагу на негативні тенденції, що загострюються та створюють ризики для майбутнього. Так, можна стверджувати, що реформа долає певні обмеження планування інноваційно-інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій, але й створює нові можливості для його забезпечення через реалізацію стратегій, програм, проектів місцевого інноваційного розвитку. Водночас стратегії розвитку, що розроблюються в новостворених укрупнених громадах, не завжди є «живими», тобто такими, що успішно реалізуються. Доволі часто такі стратегії залишаються лише друківаним документом, розробленим «для галочки» і вкладеним у красиву палітурку. Такі стратегії не містять чіткого дороговказу – як саме і за допомогою якого інструменту їх реалізувати. Тобто вони не мають у своєму складі конкретних проектів (певного дискретно-окресленого комплексу взаємопов'язаних дій, підпорядкованого єдиній меті), що реалізують визначені стратегічні цілі, тим самим забезпечуючи ефективність виконання стратегії загалом. Ці стратегії не підкріплюються системою моніторингу та контролю ходу їх реалізації, не мають критеріїв оцінювання заходів, що здійснюються. Саме тому виникає нагальна потреба в пошуку ефективних інструментів, що забезпечують основу для досягнення кожної зі стратегічних цілей, одним із яких є проектний підхід. Кожен проект – унікальний, не схожий один на одного, однак усі проекти об'єднують наявність хорошої ідеї, яка перетворюється на мету проекту. І якщо для реалізації цієї мети призначено досвідченого, кваліфікованого проектного менеджера (керівника проекту), то така мета обов'язково буде досягнута й принесе успіх як проекту, так і стратегії загалом.

Загострює ситуацію з реалізацією (нереалізацією) стратегій і також те, що навіть якщо й розробляються окремі проекти в рамках затверджених стратегій розвитку сільських (селищних, місцевих) рад, то їх не завжди можна назвати якісними, а про формування комплексного портфелю проектів з реалізації стратегічних пріоритетів мова взагалі не йде.

Більшість проектів місцевого розвитку, що пропонуються для реалізації в об'єднаних територіальних громадах (зокрема ті, що фінансуються коштом Державного фонду регіонального розвитку й за вимогами

Фонду мають містити інноваційний складник), часто є відверто слабкими і зводяться суто до капітального/поточного ремонту будівель (амбулаторій, клубів, бібліотек, дитячих садків, закладів культури, освіти тощо), що не відповідає повною мірою завданням реалізації відповідних стратегій розвитку на місцевому, регіональному, державному рівнях, які мають своїми пріоритетами саме розвиток відповідних галузей охорони здоров'я, освіти, культури, енергозбереження, житлово-комунального господарства, екології тощо. Цілком імовірно, що завдяки реалізації таких проектів інвестиційна привабливість територій зростає, але ж їх навряд чи можна назвати «проектами розвитку», які містять інноваційний складник, навіть у його відносному аспекті. Такі проекти належать до найнижчого рівня цінностей – рівня виживання (або так званого рівня «латання дірок») – і не призводять до економічного зростання як території, так і регіону загалом.

Саме тому постала нагальна необхідність підвищити рівень проектної компетентності осіб, що мають відношення до розробки програмно-цільових документів (стратегій, програм, проектів тощо) та проектного менеджменту в новоутворених об'єднаних територіальних громадах, а саме сформувати проектні компетентності в персоналі органів місцевого самоврядування.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ролі проектних компетентностей як обов'язкового компонента кваліфікованого проектного менеджменту та специфічного управлінського складника інтегральної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в забезпеченні спроможності територіальної громади, підвищенні рівня та якості її життя, забезпеченні інноваційно-інвестиційного й інфраструктурного розвитку території, на якій вона мешкає.

Основна частина. Процеси децентралізації, реформування місцевого самоврядування, формування об'єднаних територіальних громад, які сьогодні є пріоритетним завданням держави, значною мірою спираються на застосування проектного підходу. У праці (Підвисоцький, Ткачук, 2010: 3) зазначається, що кожна громада, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, має бути конкурентоспроможною щодо інших регіонів і громад, для чого вона має створити для кожної людини комфортне й безпечне середовище.

Саме тоді вона зможе конкурувати з іншими громадами за ресурси, робочу силу, ринки збуту. І це зрозуміло, адже ресурси (насамперед зовнішні та внутрішні інвестиції) ідуть лише туди, де їм «простіше знайти своє місце та де є більше шансів на отримання від цих інвестицій доходу» (Підвисоцький, Ткачук, 2010: 3). Але, щоб виграти боротьбу за ресурси, громада має чітко уявляти, як вона використовує власні ресурси (тобто ресурсний потенціал території, на якій вона мешкає), як презентує себе в зовнішньому середовищі, які стратегічні цілі переслідує, чого хоче досягнути в майбутньому. Зазначене значною мірою залежить від ефективності діяльності службовців органів місцевого самоврядування на території, підвищення якої можливе не тільки за рахунок активізації інноваційно-інвестиційних процесів і комплексного використання ресурсного, людського, інтелектуального (науково-освітнього) потенціалу території, що є основою інноваційного розвитку місцевої економіки, а й за рахунок підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та набуття ними професійних компетентностей як у сфері децентралізації та реформування місцевого самоврядування, так і у сфері проектного менеджменту, що на цей час є дуже актуальним (Бородін, Чикаренко, 2016: 189).

Аналіз останніх публікацій свідчить, що більшість науковців схилилась до думки, що компетентність керівника (зокрема у сфері освіти) складається з таких компонентів, як професійна (спеціальна фахова) компетентність, соціальна (громадянська або ціннісно-орієнтована) компетентність, комунікативна компетентність (компетентність ефективного спілкування), особистісна (власна або індивідуальна) компетентність (Чеботарьова, 2016). У рамках дослідження поєднання цих компонентів відображає так звану інтегральну компетентність керівника. Варто зазначити, що окремі із цих видів компетентностей, зокрема соціальна (громадянська), тлумачаться авторами по-різному, а чітка дефініція в науковій літературі відсутня. Крім того, деякі науковці вважають за доцільне відокремити поняття «компетентнісний розвиток» від поняття «професійний розвиток», хоча разом із тим вони стверджують, що ці поняття варто розглядати як вектор розвитку особистості загалом, а також як механізм підвищення ефективності роботи всього колективу, оскільки в сукупності розвиток кожного члена цього колективу забезпечить синергетичний ефект і дасть можливість швидкого реагування на соціально-економічні й інші зміни та ризики, що притаманні сучасному суспільству (Василов, Ананченкова, Тонконог, 2018: 44).

На наш погляд, варто розрізняти набір компетентностей у тих, хто навчається (а саме компетентностей у сфері освіти), і компетентностей «на робочому місці». Мова йде про різні, але ж взаємозалежні, взаємодоповнюючі речі: компетентності у сфері освіти (інтегральна, загальна, спеціальна) являють собою компетентності за кваліфікаційним рівнем, який отримав здобувач вищої освіти під час навчання в певному навчальному закладі. Саме зазначені компетентності мають бути базою для формування професійних компетентностей посадової особи місцевого самоврядування, що реалізує стратегічну та проектну діяльність на території.

У пункті 13 статті 1 Закону України «Про вищу освіту» зазначається, що компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність, є результатом навчання на певному рівні вищої освіти (Про вищу освіту: Закон України, 2014: ст. 1).

Поняття компетентності також визначається в Національній рамці кваліфікацій, затвердженій Постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341, яка призначена для застосування органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості

й соціально-трудових відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування й розвитку кваліфікацій (Про затвердження Національної рамки кваліфікацій, 2011). По суті, це майже єдиний системний документ, який структурований саме за компетентнісним описом кваліфікаційних рівнів, які може отримати здобувач вищої освіти.

У пункті 3 Національної рамки кваліфікацій зазначається, що компетентність (компетентності) – це «здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості». Там само надане визначення інтегральної компетентності (узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності), загальної компетентності (універсальні компетентності, що не залежать від предметної галузі, але важливі для успішної подальшої професійної та соціальної діяльності здобувача в різних галузях і для його особистісного розвитку) та спеціальної (фахової, предметної) компетентності (компетентності, що залежить від предметної області, є важливими для успішної професійної діяльності за певною спеціальністю) (Про затвердження Національної рамки кваліфікацій, 2011).

Компетентнісний підхід знайшов широке застосування як у сфері освіти, так і в практиці управління персоналом органів публічного управління і бізнес-сектору не тільки зарубіжних країн, а й України. Варто зазначити, що традиційно, коли мова йде про ключові компетентності керівника в будь-якій сфері чи галузі діяльності, передусім приділяється увага його професійним компетентностям, котрі розглядаються як певний «кластер» спеціальних (фахових) компетентностей, а також інтегральної компетентності, що інкорпорує в собі всі інші складники або категорії (види, типи, підтипи) компетентностей, якими має володіти управлінець, котрий здійснює професійну діяльність і має бути озброєний певними взаємопов'язаними знаннями, уміннями, навичками, досвідом, цінностями.

У Проекті Закону України про службу в органах місцевого самоврядування від 02.09.2019 № 1223 зазначалося, що професійна компетентність – це «здатність особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, вміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» (Проект Закону України про службу в органах місцевого самоврядування, 2019).

Для осіб, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування, існує низка рекомендованих та інших вимог до професійної компетентності. Рекомендовані мінімальні вимоги до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття адміністративних посад, затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, за погодженням з усеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування. Вимоги до професійної компетентності осіб, що претендують на зайняття адміністративних посад, установлюються керівником служби на основі рекомендованих мінімальних вимог (Серьогін, Шаров, Бородин, Гончарук, 2016: 34–35).

У праці (Чеботарьова, 2016) зазначається, що професійна компетентність керівника має дві такі складники: управлінську компетентність (здатність на основі набутих професійних знань, умінь і досвіду до творчого мислення, передбачення наслідків власних рішень, критичного оцінювання власних можливостей і досягнень, володіння інноваційними технологіями в управлінській і професійній сферах) і правову компетентність (поняття правової компетентності, на жаль, у публікації не розкрито).

На наш погляд, до правової компетентності особи, що здійснює певну діяльність, варто зарахувати її знання та вміння добре орієнтуватися в нормативно-правовій базі, приймати «правильні» рішення, вчиняти та пропагувати дії, які не суперечать чинному законодавству, тобто загалом працювати в межах відповідного правового поля.

Також пропонуємо до професійної компетентності особи, що здійснює, зокрема, проектно-орієнтовану діяльність, окрім указаних вище, зарахувати й спеціальну (фахову) компетентність, про яку йдеться в Національній рамці кваліфікацій, у частині так званого «розуміння» сфери діяльності, за яку відповідає ця особа, а саме здатності використовувати набуті під час навчання (підготовки або підвищення кваліфікації) теоретичні знання та практичні вміння в практичній діяльності.

Варто зазначити, що поняття проектної компетентності, яке ми в дослідженні розглядаємо крізь призму діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, безпосередньо пов'язано як із загальними, так і зі спеціальними компетентностями (вище зазначалося, що в Національній рамці кваліфікацій надано визначення терміна «загальні компетентності»). Разом із тим формування проектних компетентностей у посадових осіб органів місцевого самоврядування вимагає й розвитку їхніх професійних компетентностей, зокрема управлінських і спеціальних (фахових). Отже, стає очевидною необхідність так званого інкорпорування (імплементації) знань, умінь і навичок класичної методології проектного менеджменту до сфери професійної діяльності зазначених осіб.

Поняття й основи структурних компонентів проектної компетентності публічного службовця, основні принципи формування моделі проектної компетентності є важливим складником дослідження. О. Шерстюк зазначає, що «під проектною компетентністю ми розуміємо інтегративну характеристику, а саме сукупність особистісних рис державного службовця, що зумовлюють рівень управлінських, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних та інших знань та умінь державного службовця, включаючи його здатність творчо мислити, готовність брати на себе відповідальність, передбачати результати своєї діяльності

й критично оцінювати її наслідки, грамотне володіння інноваційними управлінськими технологіями в умовах ринкових відносин, готовність до самоосвіти» (Шерстюк, 2012: 194]. Також О. Шерстюк наголошує, що професійна компетентність є лише складником проектної компетентності, що ми вважаємо неправильними.

На нашу думку, подане так термінологічне визначення проектних компетентностей не відповідає основним вимогам до знань, умінь і навичок особи, яка здійснює проектно-орієнтовану діяльність (проектного менеджера). Управління проектами, зокрема, у сфері місцевого інноваційного розвитку є певним синтезом менеджменту, публічного управління, економіки, стратегічного планування, фінансової аналітики тощо.

Для адекватного розкриття сутності поняття «проектні компетентності» варто відштовхнутися від класичної методології проектного менеджменту, яка нараховує дев'ять галузей знань (fields of knowledge in project management), серед яких – управління інтеграцією проекту, управління його змістом, управління термінами реалізації, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами й комунікаціями, управління ризиками, управління контрактами (закупівлями) проекту (Project Management Institute, 2017: 233). Зазначені дев'ять галузей знань – це конкретні сфери професійної проектної діяльності, які забезпечують успішність управління проектом загалом. Під час реалізації будь-якого проекту потрібно приділяти рівнозначну повноцінну увагу кожній із визначених галузей знань по проекту, а для цього, безперечно, потрібно мати компетентності у сфері проектної діяльності. Без наявності таких компетентностей якісно розробити проекти, а потім управляти ходом їх реалізації неможливо.

Виходячи з вищезазначеного, пропонується таке визначення поняття «проектна компетентність» у сфері місцевого інноваційного розвитку: проектна компетентність – це обов'язковий компонент забезпечення кваліфікованого проектного менеджменту й водночас специфічний складник інтегральної компетентності, яка інтегрує управлінські, правові, економічні, аналітичні, інші спеціальні знання та навички, що виражаються через здатність володіння проектними технологіями, уміння працювати в команді, швидко реагувати на проблеми та зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому оточенні проекту, прогнозувати (планувати) очікувану результативність заходів щодо проекту й приймати збалансовані управлінські рішення, головне, здійснювати ефективне управління проектами, що реалізуються в рамках відповідних стратегій і програм місцевого інноваційного розвитку.

Варто зазначити, що рівень проектних компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування свідчить і про рівень проектної зрілості самого органу місцевого самоврядування на цій території. Традиційно під проектною зрілістю (зрілістю управління проектами) організації розуміється здатність керівництва та персоналу відбирати проекти й управляти їх реалізацією так, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей. Моделі проектної зрілості, за допомогою яких оцінюється загальний рівень умінь організації у сфері проектного управління, варто розглядати як інструмент розвитку організації через постійне запровадження й удосконалення самої методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління організацією та досягнення повторюваності успіхів у виконанні проектів. У свою чергу, використання можливостей забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування через набуття ними знань і навичок проектного менеджменту як одного з напрямів підвищення рівня їхньої інтегральної компетентності й такого, що підвищує рівень проектної зрілості органу місцевого самоврядування, є найбільш ефективним шляхом для реалізації стратегічних цілей і завдань місцевого розвитку в сучасних умовах децентралізації.

Висновки. Отже, ключовим напрямом зростання якості життя як в об'єднаній територіальній громаді, так і в країні загалом є досягнення успіху в реалізації стратегій, програм і проектів розвитку на всіх рівнях публічного управління – місцевому, регіональному, національному, що зумовлює необхідність підвищення ефективності проектного управління, яке, у свою чергу, вимагає наявності проектних компетентностей у посадових осіб місцевого самоврядування, підтримки проблемного (проектного) мислення управлінців, ефективного використання людського (інтелектуального) капіталу й інших людино-орієнтованих чинників. Стратегії та проекти – невіддільні поняття. Ці поняття є взаємопов'язаними та взаємозалежними одне від одного. Кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, а стратегія – реалізовуватися на засадах проектного підходу до реалізації визначених стратегічних пріоритетів. Тому підвищення рівня проектної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є необхідною умовою забезпечення кваліфікованого проектного менеджменту, наслідком якого є підвищення спроможності громади й інвестиційної привабливості території, на якій вона мешкає. Проектна компетентність при цьому розглядається як складник проектно-орієнтованого управління, результативність та ефективність якого, у свою чергу, відображається на рівні та якості життя територіальної громади загалом через реалізацію відповідних програмно-цільових документів, які розробляються за безпосередньою участю депутатів і громадськості, затверджуються на сесії місцевої ради та, як зазначалося вище, не завжди мають належну якість, яка необхідна для забезпечення успіху їх виконання.

Список використаних джерел:

1. Василов С.И., Ананченкова П.И., Тонконог В.В. Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе государственной гражданской службы: монография. Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. 148 с.
2. Бородін Є.І., Чикаренко І.А. Розвиток проектних компетентностей публічних службовців: досвід реалізації он-лайн навчання. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення* : матер. наук.-практ. конф., 21 жовтня 2016 р., м. Дніпро. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 187–189.

3. Підвисоцький В., Ткачук Р. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. громадянського суспільства. Київ : Леста, 2010. 64 с.
4. Практичні рекомендації з використання моделі проектної зрілості органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад / авт. кол. : С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, О.А. Тертишна, А.С. Ушакова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ-ДЦРМС, 2018. Вип. 5. 24 с.
5. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
6. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
7. Проект Закону України про службу в органах місцевого самоврядування від 2 вересня 2019 р. № 1223. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=1223&skl=10.
8. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С.М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородин, Н.Т. Гончарук та ін. ; за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна, Ю.П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
9. Чеботарьова І.О. Інтегральна компетентність керівника сфери освіти як наукова проблема. *Наукова думка сучасності і майбутнього* : збірник статей учасників Першої практ.-пізнавальної конф., м. Дніпро, 15–20 березня 2016 р. Дніпро : ГО «Вектор пошуку», 2016. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/18-pedagogika/10-integralna-kompetentnist-kerivnika-sferi-osviti-yak-naukova-problema>.
10. Шерстюк О.І. Передумова формування та розвитку проектної компетентності державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 193–196.
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

References:

1. Vasilov, S. I., Ananchenkova, P. I., & Tonkonog, V. V. (2018). *Formirovaniye i razvitiye professional'nykh kompetentsiy rabotnikov v sisteme gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby: monografiya [Formation and development of professional competences of workers in the system of state civil service]*. Moscow; Berlin: Direct-Media [in Russian]
2. Borodin, E. I., & Chikarenko, I. A. (2016) *Rozvytok proektnykh kompetentnostey publichnykh sluzhbovtziv: dosvid realizatsiyi on-layn navchannya [Development of project competencies of public servants: experience in implementing online training]. Stally rozvytok terytoriy: problemy ta shlyakhy vyrishennya – Sustainable development of territories: problems and solutions. Scientific-practical conference, Dnipro, October 21, 187–189 [in Ukrainian]*.
3. Pidvysotsky, V., & Tkachuk, R. (2010). *Formuvannya ta vprovadzhenya prohram pidvyschennya konkurentospromozhnosti terytoriy [Formation and implementation of programs to increase the competitiveness of territories]*. Kyiv: Lesta [in Ukrainian].
4. Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Tertyshna O. A., Ushakova A. S. et al. (2018). *Praktychni rekomendatsiyi z vykorystannya modeli proektnoyi zrilosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya ob"yednanykh terytorial'nykh hromad [Practical recommendations for using the model of project maturity of local governments of united territorial communities]*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). *Pro vyshchu osvitu [About higher education]*. Law of Ukraine, July 1, № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
6. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2011). *Pro zatverdzhennya Natsional'noyi ramky kvalifikatsiy [On approval of the National Qualifications Framework]*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, November 23, № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>.
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2019). *Proekt Zakonu pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [Draft Law on Service in Local Self-Government Bodies]*. September 2, № 1223. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=1223&skl=10.
8. Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., Honcharuk, N. T. et al. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrument [Strategic development management of integrated territorial communities: innovative approaches and tools]*. S. M. Serohin, Yu. P. Sharov (Eds.). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
9. Chebotaryova, I. O. (2016). *Intehral'na kompetentnist' kerivnyka sfery osvity yak nauкова problema [Integral competence of the head of education as a scientific problem]*. *Naukova dumka suchasnosti i maybutn'oho – Scientific thought of the present and the future. Scientific-practical conference, Dnipro., March 15-20*. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/18-pedagogiy/10-integral-competent-kerivnik-sphere-education-yak-scientific-problem> [in Ukrainian].
10. Sherstyuk, O. I. (2012). *Peredumova formuvannya ta rozvytku proektnoyi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsvya [Prerequisite for the formation and development of project competence of a civil servant]*. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya – Actual problems of public administration*, 4. 193–196 [in Ukrainian].
11. Project Management Institute, Inc. (2017) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth Ed. Atlanta : PMI Book Service Center.