

Роман Полікровський*

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою територіальних громад України у підвищенні ефективності управління проектами для вирішення нагальних проблем, спричинених повномасштабним вторгненням РФ. Поточні проблеми, такі як відновлення інфраструктури, забезпечення безпеки, подолання житлової кризи й розвиток місцевих громад, потребують поступового впровадження певних практик проектного менеджменту. Розвиток компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування стає необхідним елементом модернізації системи муніципального управління, сприяючи досягненню своєчасних та результативних змін. Мета дослідження полягає в розробці напрямів щодо подальшого розвитку необхідних компетентностей посадових осіб в управлінні територіальними громадами на основі проектного підходу. У процесі дослідження використовувалися універсальні методи наукового пізнання (систематизація, синтез, індукція, дедукція, логічне узагальнення тощо) щодо визначення проблем і напрямів удосконалення компетентностей органів публічної влади щодо використання практик проектного менеджменту на регіональному рівні. Під час дослідження описано особливості еволюції проектного менеджменту на регіональному рівні, зокрема вплив децентралізаційних реформ, потребу в стратегічному мисленні й адаптацію до сучасних викликів. Також автором виокремлено основні проблеми, які гальмують подальший розвиток стратегічного управління територіальною громадою на основі проектного підходу. З'ясовано, що брак стратегічного мислення, обмеженість комунікаційних навичок, низький рівень технічної грамотності, втрата інституційної пам'яті тощо вкрай уповільнюють цей розвиток. Наведено приклади, які демонструють, як зазначені бар'єри впливають на якість проектної діяльності. По результатах дослідження запропоновано напрями розв'язання проблем, зокрема навчання посадовців стратегічному плануванню, розвиток технічних і комунікаційних навичок, а також систематизація інституційного досвіду. Особливу увагу приділено інтеграції інноваційних підходів і створенню партнерських мереж. На подальшу увагу заслуговує більш детальне дослідження особливостей використання практик проектного підходу на закордонних територіальних громадах.

Ключові слова: *проектний менеджмент, регіональний розвиток, стратегічний розвиток громади, компетенції посадовців, навички комунікації, технічні навички.*

Таб. 1. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-137-146

Roman Polikrovskyi

DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN PROJECT MANAGEMENT

The relevance of the research topic is driven by the need for territorial communities in Ukraine to improve project management efficiency to address the urgent problems caused by the full-scale invasion of Russia. Current problems, such as infrastructure restoration, security, overcoming the housing crisis, and the development of local communities, require the gradual introduction of certain project management practices. The development of competencies of local government officials is becoming a necessary element of the modernisation of the municipal governance system, contributing to the achievement of timely and effective changes. The purpose of the study is to develop directions

* West Ukrainian National University. Ukraine.

for the further development of the necessary competencies of officials in the management of territorial communities based on a project approach. The study used universal methods of scientific knowledge (systematisation, synthesis, induction, deduction, logical generalisation, etc.) to identify problems and areas for improving the competencies of public authorities in using project management practices at the regional level. The study describes the peculiarities of the evolution of project management at the regional level, including the impact of decentralisation reforms, the need for strategic thinking, and adaptation to modern challenges. The author also identifies the main problems that hinder the further development of strategic management of the territorial community based on the project approach. It has been found that the lack of strategic thinking, limited communication skills, low level of technical literacy, loss of institutional memory, etc. extremely slow down this development. Examples are provided to demonstrate how these barriers affect the quality of project activities. Based on the results of the study, the author suggests ways to solve the problems, including training officials in strategic planning, developing technical and communication skills, and systematising institutional experience. Particular attention is paid to the integration of innovative approaches and the creation of partnership networks. Further attention should be paid to a more detailed study of the peculiarities of using project approach practices in foreign territorial communities.

Keywords: project management, regional development, strategic community development, competencies of officials, communication skills, technical skills.

Peer-reviewed, approved and placed: 04.11.2024.

Постановка проблеми. Нині розвиток територіальних громад в Україні зіштовхується зі значними проблемами, які гальмують ефективність управління й обмежують інноваційний потенціал громад. Одна з ключових проблем — протистояння між стереотипними, бюрократизованими управлінськими підходами й необхідністю впровадження інноваційних методів. Така ситуація зумовлена низкою чинників, серед яких: інституційні рудименти пострадянського періоду, інертність мислення керівників та працівників органів місцевої влади (далі — ОМС), низький рівень соціального капіталу, брак кваліфікованих кадрів і недостатній розвиток міжмуніципального співробітництва.

Інституційна бюрократизація, що проявляється у фокусі на формальну взаємодію з органами публічної влади, часто відсуває на другий план потребу в інноваційних рішеннях у таких сферах, як залучення інвестицій, маркетинг територій, комунікація з громадськістю й формування позитивного іміджу громади. Водночас інертність мислення керівників, укорінена під впливом радянських стереотипів і обмежених практик, ускладнює адаптацію сучасних методів управління. Це, у свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи органів місцевого самоврядування, які часто орієнтуються на досягнення особистих чи політичних цілей, а не на вирішення реальних економічних проблем громад. Недовіра мешканців громад до органів влади та бізнесу, що виникає через низьку якість соціального капіталу, посилює розрив між громадою та її управлінськими структурами. Відсутність діалогу і партнерства створює паралельні реальності, у яких влада та громада функціонують окремо, що суттєво ускладнює впровадження ефективних управлінських і стратегічних рішень. Додатково ускладнює ситуацію брак кваліфікованих фахівців, який став результатом тривалої тенденції до відтоку перспективних кадрів у більші міста.

Отже, для ефективного подолання окреслених проблем слід змінювати підходи до управління громадами, відходячи від стереотипної бюрократичної моделі до інноваційних управлінських технологій. Пріоритетною складовою цієї трансформації має стати впровадження принципів і інструментів проектного менеджменту, здатного підвищити результативність і стратегічність управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системі управління проектами та проектному менеджменту в публічному управлінні в наукових кругах присвячена велика кількість досліджень. Так, наукова робота О. С. Наконечного [1] визначає профіль компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування як ключовий чинник підвищення ефективності їх професійного навчання, що є основою для забезпечення якісного управління на місцевому рівні. Подібний акцент робить в своєму дослідженні інший автор В. І. Надрага [2] наголошуючи, що підвищення компетентності посадових осіб є стратегічним пріоритетом територіального розвитку. У контексті організаційної компетентності науковець В. Дзеха [3] висвітлює роль міських голів у реалізації управлінських функцій, зазначаючи необхідність їх професійного розвитку через участь у міжнародних проектах, таких як українсько-німецьке партнерство. Дана тема також корелює з монографією О. О. Акімова [4], де професійна діяльність державних службовців розглядається через призму викликів євроінтеграції, що ставить нові вимоги до їх компетенцій В. Дзеха.

Проектна діяльність є ефективним інструментом для забезпечення сталого розвитку громад, як зазначають автори А. Полянська та І. Запужляк [5], які підкреслюють важливість інтеграції проектного підходу в управління. Інші автори Н. В. Белікова та Д. В. Єрьомка [6] доповнюють цю думку, зосереджуючись на об'єднаних територіальних громадах і розглядаючи проектну діяльність як механізм активізації місцевого розвитку.

Дослідник Т. Кравцова та співавтори [6] акцентують увагу на використанні проектного підходу в процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період, що є особливо актуальним у сучасному контексті відновлення України. В роботі підкреслюється необхідність стратегічного планування й ефективного управління проектами в умовах кризи.

В наукових роботах В. Д. Бакуменка та Ю. М. Сагачка [7] аналізується зв'язок між теоретичними засадами й практичною діяльністю державних службовців. Водночас Бабаєв В. Ю. [8] пропонує вдосконалення механізмів конкурсного відбору на державну службу, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності цього процесу.

Таким чином, сучасні дослідження демонструють комплексний підхід до застосування проектного підходу для стратегічного розвитку територіальних громад в Україні, враховуючи різні аспекти та підходи до управління. Проте незважаючи на велику кількість досліджень, питання розвитку компетентностей посадових осіб органу місцевого самоврядування в управлінні проектами потребує додаткових розвідок.

Мета дослідження полягає в оцінці проблем, пов'язаних з розвитком необхідних компетентностей посадових осіб в управлінні територіальними

громадами за допомогою проектного підходу та формуванні напрямів їх розв'язання. Для досягнення названої мети в роботі була поставлена низка задач: описати умови, в яких еволюціонує проектний менеджмент на регіональному рівні; виокремити проблеми і перешкоди, пов'язані з розвитком необхідних компетентностей посадових осіб в управлінні територіальними громадами на основі проектного підходу; запропонувати напрями розв'язання зазначених проблем.

Основні результати дослідження. Проектний підхід є одною з головних умов для відновлення й розвитку на місцевому рівні з декількох причин [10]. По-перше, програми й різноманітні проекти місцевого розвитку виступають важливими інструментами стратегічного планування відновлення й зростання територіальних громад. Адже згідно Закону України «Про засади державної регіональної політики» передбачено два основні способи реалізації цілей стратегії розвитку територіальної громади та/або плану відновлення - програми та проекти місцевого розвитку [11].

По-друге, в основі системи фінансування відновлення також будуть проекти. Як зазначено в проєктах відновлення України, заплановане відновлення передбачає реалізацію 850 проєктів протягом 10 років із загальним фінансуванням понад 750 мільярдів доларів [12]. У 2023-2025 роках планується виконати 580 проєктів, а до 2026-2032 років – ще 270, з акцентом на підвищення економічної складності та розвитку людського капіталу. Україна прагне увійти до ТОП-25 країн за ключовими індексами, забезпечуючи щорічний приріст реального ВВП понад 7% [12].

Також слід додати, що за даними дослідження Transparency International Україна, більшість громадян вважає, що реалізація таких проєктів є прямою відповідальністю органів місцевого самоврядування. Відтак якість управління проєктами у громадах безпосередньо впливає на ефективність відновлення України. В дослідженні відмічено, що кожна постраждала громада має унікальні особливості, які потребують індивідуальних проєктів відновлення, з чим погодилися 76% українців і 78% бізнесу; водночас, 50% громадян і 68% представників бізнесу вважають, що фінансування має спрямовуватися безпосередньо на конкретні проєкти, а не розподілятися централізовано [13].

В цьому контексті ключовою складовою ефективності державного управління, і регіонального в тому числі, є компетентність державних службовців і посадовців та їхнє розуміння суті реформ, необхідних для їх успішного впровадження. Отже, зрозуміло, що особливу роль відіграє підвищення кваліфікації посадових осіб і державних службовців, особливо коли мова йде про такі новітні підходи, як проектний та програмно-цільовий. У Законі України запроваджено сучасний підхід до професійного навчання держслужбовців [14], який спрямований на розвиток їхньої професійної компетентності. Навчання здійснюється у закладах вищої освіти шляхом підвищення кваліфікації за професійними програмами, перепідготовки, участі у спеціальних курсах, тренінгах, семінарах з питань державного управління, стажування чи інших форм навчання.

Особливістю цього Закону є впровадження компетентнісного підходу до оцінки здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки,

визначені посадовою інструкцією. Також на законодавчому рівні введено нові терміни: профіль професійної компетентності державної посади та рівень професійної компетентності особи. Це закладає основу для якіснішого формування та оцінки кадрів державної служби.

Впровадження компетентнісного підходу, який передбачає визначення профілів професійної компетентності та рівнів професійної підготовки посадовців, створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень. Однак, щоб ці інновації стали дієвим інструментом необхідно приділяти увагу розвитку специфічних навичок, серед яких головними є вміння організовувати й впроваджувати проєктну діяльність.

Саме проєктний підхід набуває дедалі більшого значення, адже він не лише сприяє розв'язанню актуальних проблем розвитку територіальних громад, але й дає змогу інтегрувати ресурсний і кадровий потенціал для досягнення стратегічних цілей. Проте організація проєктної діяльності часто зіштовхується з низкою проблем, пов'язаних із недостатньою підготовкою посадовців, браком практичних знань у реалізації проєктів та слабкою інтеграцією проєктного підходу в систему управління.

Так, у дослідженні Центру соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку при Київській школі економіки (KSE) виокремлено наступні проблеми, пов'язані з організацією проєктної діяльності та навичками посадовців.

Проблеми, зазначені в таблиці 1, свідчать про системні недоліки в організації проєктної діяльності, які є результатом як недостатньої підготовки посадовців, так і слабкої інституційної підтримки. Основною перешкодою для ефективності є відсутність інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, використання сучасних технологій та інновацій, а також залучення громадськості. Недостатня увага до розвитку професійних навичок працівників органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері комунікації та цифрових технологій, ускладнює реалізацію потенціалу громад. Це вказує на необхідність реформування підходів до управління, зокрема через впровадження програм підвищення кваліфікації, систематизацію знань і автоматизацію процесів, що дозволить уникнути фрагментарності та підвищить якість ухвалених рішень.

Багато українських науковців, серед яких В. Бабаєв [8], В. Бакуменко [9] вважають, що сучасний державний службовець має відповідати шести ключовим ознакам професіоналізму:

1. Наявність професійної освіти, яка охоплює знання у сфері економіки, психології, управління та права.
2. Здатність професійно, ефективно й грамотно застосовувати отримані знання, удосконалювати їх, розробляти інноваційні підходи і методи у виконанні управлінської діяльності для досягнення найвищих результатів.
3. Пристрасне ставлення до професійної діяльності, яка стає важливим сенсом життя службовця.
4. Наставництво, тобто передача набутого досвіду, знань і вмінь іншим, сприяючи їхньому професійному зростанню.
5. Мотивація діяльності, яка враховує особистий досвід і здатність самокритично оцінювати власні можливості для досягнення оптимальних результатів.

Таблиця 1. Проблеми, пов'язані з організацією проєктної діяльності та навичками посадовців, сформовано автором на основі [10]

№	Напрями проблем	Роз'яснення та приклади
1	Стратегічне мислення	Невміння сприймати невеликі проєкти як частину комплексного розв'язання масштабних проблем. Часто представники громад формують ідею проєкту ще до глибокого аналізу суті проблеми. У результаті реалізуються заходи, які не підтримують стратегічні цілі громади, а лише розв'язують поточні труднощі чи відображають індивідуальні побажання. Навіть у випадку перспективної ідеї, її аргументація виглядає нелогічною для сторонніх спостерігачів. Наприклад, закупівля обладнання для природничих наук у школі пояснюється його застарілістю, а не стратегічною метою модернізації освіти чи підвищення конкурентоспроможності громади
	Взаємодія комунікація	1. Низький рівень фасилітаційних і комунікаційних навичок. Працівники органів місцевої влади зіштовхуються з певними проблемами у створенні коаліцій для підтримки проєктів на рівні громади, області чи держави. 2. Відсутність навичок у пошуку довгострокових партнерств. Посадовцям бракує вміння аналізувати потенціал партнерств, встановлювати перші контакти й будувати стійкі відносини. Це ускладнює співпрацю з громадами-партнерами, навіть за наявності підписаних угод. 3. Обмежене залучення громадськості. У малих громадах громадськість часто залучається лише частково, здебільшого через знайомі організації чи активістів. Відсутність широкої підтримки місцевих мешканців негативно впливає на реалізацію проєктів, знижуючи їхню стійкість та ефективність.
3	Технічні навички	1. Брак аналітичних здібностей та вміння писати переконливі тексти. Менеджерам проєктів часто не вистачає навичок створення чітких і переконливих заявок із зазначенням мети, цілей, завдань та використанням кількісних і якісних даних для обґрунтування проблеми чи ефективності рішень. У багатьох випадках заявки виглядають перевантаженими текстами без належної структури. 2. Проблеми з вибором та збором даних. Посадовці стикаються зі складнощами у визначенні показників, які б ефективно обґрунтовували проблему, а також тих, що будуть використані для оцінки результативності проєкту. Також існують виклики в автоматизації обміну інформацією між підрозділами ОМС і забезпеченні доступу до даних громади. 3. Низький рівень цифрової грамотності. Багатьом співробітникам бракує базових навичок роботи з таблицями (Excel/Google), редагування текстів (MS Word/Google Docs), спільного використання документів (Google Drive) чи візуалізації даних. Відсутні знання щодо використання відкритих даних і цифрових інструментів управління проєктами. 4. Недостатній рівень знань англійської мови. У невеликих громадах англійською мовою вільно володіють, як правило, лише 1-2 працівники ОМС. За даними КМІС (2023), у сільській місцевості лише 16% дорослого населення можуть користуватися англійською на побутовому чи професійному рівні, що вдвічі менше, ніж у великих містах. 5. Брак інноваційного мислення. Невеликі громади часто характеризуються недостатньою відкритістю до нових ідей та підходів, а також браком готовності експериментувати з їх впровадженням. Низька мотивація до інновацій та відсутність підтримки творчого мислення стають перепонами для реалізації проєктів, орієнтованих на новаторство.
4	Брак інституційної пам'яті	Зміна складу проєктних команд або окремих співробітників часто супроводжується втратою накопиченого досвіду та інформації. Це стосується як збереження матеріалів фокус-груп, інтерв'ю чи інших даних, так і обліку проєктних пропозицій, незалежно від результату їх подання. Унаслідок цього органи місцевого самоврядування не отримують можливості вчитися на власному досвіді та покращувати свою діяльність у майбутньому.

6. Робота в команді, що передбачає здатність максимально ефективно використовувати наявні ресурси навіть у їх обмеженості, реалізуючи спільні ідеї для досягнення поставлених цілей.

З такою думкою авторів варто погодитися, адже сучасний державний службовець дійсно має володіти широким спектром знань, вмінь і особистісних якостей, які дозволяють йому ефективно реалізовувати поставлені завдання в умовах постійних змін. Особливо це стосується використання проектного підходу в управлінській діяльності, який є важливим інструментом для впровадження реформ і досягнення конкретних цілей. Посадовці, які працюють за проектним підходом, мають вміти організовувати командну роботу, управляти ресурсами, аналізувати ризики й адаптуватися до нових викликів. Це сприяє не лише ефективній реалізації проектів, а й підвищенню рівня довіри до державних інституцій, адже якісне управління є запорукою стабільного розвитку суспільства.

Також існуюча проблема інертності мислення керівників громад і працівників органів місцевого самоврядування, включаючи місцевих депутатів, є одним із важливих чинників, що гальмують розвиток громад. Така інертність сформувалася за роки пострадянського реформування, коли в управлінських колах укорінилися стереотипи й практики, властиві старим інституційним підходам. Багато голів громад, їхніх заступників і інших посадовців мають значний досвід роботи, здобутий в умовах, коли бюрократичні процедури часто переважали над орієнтацією на результат.

Сьогодні це проявляється у сприйнятті місцевого самоврядування більше як інструмент рутинної адміністративної діяльності або засіб досягнення особистих інтересів (кар'єрних, політичних чи фінансових), аніж як механізм розв'язання нагальних економічних і соціальних проблем громади. Як наслідок, ефективність стратегічного управління та управлінських рішень знижується, що негативно впливає на реалізацію інноваційних і стратегічних проектів. На власну думку автора, розв'язання цієї проблеми потребує не лише модернізації підходів до управління, але й зміни управлінської культури через освіту, мотивацію та системні реформи, спрямовані на впровадження компетентнісного та результатноорієнтованого підходу в роботі органів місцевого самоврядування.

На основі наведених проблем, пов'язаних із організацією проектної діяльності та навичками посадовців у територіальних громадах, можна виокремити наступні напрями розвитку компетентностей та навичок посадовців:

1. Розвиток стратегічного мислення:
 - проведення навчань зі стратегічного планування, що демонструють, як пов'язувати невеликі проекти з довгостроковими цілями громади;
 - формування навичок аналізу проблем і розробки обґрунтованих стратегічних цілей;
 - використання практичних кейсів для тренування аргументації на прикладах, що відображають стратегічну важливість проектів.
2. Покращення навичок взаємодії та комунікації:
 - тренінги з фасилітації для покращення комунікації між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та місцевими мешканцями;

- навчання з налагодження партнерських відносин, включаючи аналіз потенціалу партнерств і побудову довгострокової співпраці;
- розробка стратегій для залучення громадськості до всіх етапів проєкту, з акцентом на інклюзивність;

3. Підвищення технічних навичок;

- курси з підготовки проєктних заявок, включаючи написання структурованих текстів із чіткими цілями та задачами;
- навчання зі збору й аналізу даних, включаючи визначення ключових показників ефективності проєктів;
- організація тренінгів з цифрової грамотності, охоплюючи роботу з електронними таблицями, текстовими редакторами, візуалізацію даних та управління проєктами;
- інтенсивні курси англійської мови для підвищення рівня володіння мовою серед посадовців.

4. Формування інноваційного мислення:

- впровадження практик дизайн-мислення для пошуку нестандартних рішень;
- організація конкурсів інноваційних ідей серед працівників громад для стимулювання творчого підходу;
- запровадження заохочень для експериментальних проєктів.

5. Управління інституційною пам'яттю:

- розробка систем збереження та передачі знань, таких як бази даних із проєктними заявками, звітами та аналітичними матеріалами;
- створення стандартів документування і зберігання даних у громадах;
- запровадження програм наставництва, щоб нові працівники отримували досвід від попередників;
- зміцнення інституційного потенціалу;
- підвищення рівня кваліфікації проєктних команд шляхом участі в зовнішніх освітніх програмах;
- розвиток міжмуніципального співробітництва для обміну досвідом і напрацювання спільних рішень;
- інтеграція сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів та збереження робочих матеріалів.

Отже, впровадження запропонованих напрямів сприятиме не лише покращенню якості проєктної діяльності в територіальних громадах, але й забезпеченню більш ефективного використання ресурсів та досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Висновки. Отже, у зв'язку з тим, що Україна сьогодні перебуває на етапі значних суспільно-економічних трансформацій, спрямованих на інтеграцію в європейський простір, що супроводжується впровадженням європейських стандартів управління, країна потребує розвитку професійних компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування. Одночасно країна зіштовхується з проблемами і перешкодами, пов'язаними із тривалою війною, яка потребує від управлінців оперативності, стратегічного мислення й здатності управляти ресурсами в умовах невизначеності і постійних криз. Водночас, процес децентралізації, який активно триває в

Україні, створює нові можливості для розвитку територіальних громад, однак потребує від посадових осіб сучасних підходів до управління, зокрема вміння ефективно працювати з проектами. Управління проектами в територіальних громадах поступово стає новим інструментом у забезпеченні стабільного розвитку регіонів, залученні інвестицій, відновленні інфраструктури й реалізації соціально-економічних ініціатив. В умовах євроінтеграції, децентралізації, військового стану тощо розвиток компетентностей посадових осіб у сфері проектного управління набуває особливого значення як запорука успішного управління змінами й сталого розвитку територій.

Отже, як було з'ясовано в дослідженні, ефективне управління проектами потребує не лише наявності належних ресурсів, але й професійних знань, навичок і спроможності впроваджувати сучасні методики управління, що стає вирішальним чинником успішної реалізації проектів і, відповідно, відновлення громад.

1. Наконечний О. С. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. Ефективність державного управління, 2023. Вип. 3 (72), С. 42–47. DOI:10.36930/507207
2. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. Регіональна економіка, 2018. Вип. 3. https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadragaVI.pdf
3. Дзеха В. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проекту. Державне управління та регіональний розвиток, 2022. Вип. 16. DOI:10.34132/pard2022.16.06
4. Акімов О.О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: монографія. Київ. 2017. 176 с.
5. Полянська А., Запухляк І. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки, 2021. Вип. 79 (1), С. 160–170. DOI:10.37491/UNZ.79.15
6. Белікова Н. В., Єрьомка Д. В. Проектна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 1. С. 32–36. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/48986>
7. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О., Павленко Л. Використання проектного підходу в процесі ревіталізації територіальних громад у післявоєнний період. Public Administration and Local Government, 2023. Вип. 2 (5). DOI:10.32782/2414-4436/2023-2-5
8. Бакуменко В. Д., Сагачко Ю. М. Методологічні аспекти державного управління в практичній діяльності державних службовців. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. 2017. Вип. 188. С. 15–21. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16165>
9. Бабаєв В. Ю. Напрямки вдосконалення механізму конкурсного відбору на посади державної служби. Державне будівництво. 2011. Вип. 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_20
10. KSE. Аналітична записка. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>.
11. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
12. Відновлення України. План відновлення України. <https://recovery.gov.ua/>
13. Transparency International. Як відбудовувати Україну - соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. 2023. <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/>
14. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

1. Nakonechnyi, O. S. (2023). Vyznachennia profilu kompetentsii posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia dlia zabezpechennia efektyvnosti yikh profesiinoho navchannia [Determination of the competency profile of local self-government officials to ensure the effectiveness of their professional training]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(72), 42–47. [in Ukrainian]. DOI:10.36930/507207
2. Nadraga, V. I. (2018). Pidvyshchennia kompetentnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia yak prionyitet terytorialnoho rozvytku [Improving the competence of local self-government officials as a priority of territorial development]. *Rehionalna ekonomika*, 3. [in Ukrainian]. https://re.gov.ua/re201803/re201803_021_NadragaVI.pdf
3. Dzekha, V. (2022). Rozvytok orhanizatsiinoi kompetentnosti miskoho holovy yak posadovoi osoby mistsevoho samovriaduvannia v konteksti ukrainsko-nimetskoho proiektu [Development of the organizational competence of the city mayor as a local government official in the context of the Ukrainian-German project]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 16. [in Ukrainian]. DOI:10.34132/pard2022.16.06
4. Akimov, O. O. (2017). Profesiina diialnist derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh yevrointehratsii Ukrainy: Monografiia [Professional activity of civil servants in the conditions of Ukraine's European integration: Monograph]. Kyiv. [in Ukrainian].
5. Polianska, A., & Zapukhliak, I. (2021). Proiektna diialnist yak instrument rozvytku terytorialnykh hromad [Project activity as a tool for the development of territorial communities]. *Universytetski naukovi zapysky*, 79 (1), 160–170. [in Ukrainian]. DOI:10.37491/UNZ.79.15
6. Bielikova, N. V., & Yeromka, D. V. (2024). Proiektna diialnist yak instrument rozvytku ob'iednanoi terytorialnoi hromady [Project activity as a tool for the development of a united territorial community]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, 1, 32–36. [in Ukrainian]. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/48986>
7. Kravtsova, T., Lashchenko, O., Kravtsov, O., & Pavlenko, L. (2023). Vykorystannia proiektnoho pidkhodu v protsesi revitalizatsii terytorialnykh hromad u pislivoiennnyi period [Using the project approach in the revitalization of territorial communities in the post-war period]. *Public Administration and Local Government*, 2(5). [in Ukrainian]. DOI:10.32782/2414-4436/2023-2-5
8. Bakumenko, V. D., & Sahachko, Yu. M. (2017). Metodolohichni aspekty derzhavnoho upravlinnia v praktichnii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Methodological aspects of public administration in the practical activity of civil servants]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva*, 188, 15–21. [in Ukrainian]. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16165>
9. Babaiev, V. Yu. (2011). Napriamky vdoshkonalennia mekhanizmu konkursnoho vidboru na posady derzhavnoi sluzhby [Directions for improving the mechanism of competitive selection for civil service positions]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. [in Ukrainian]. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_20
10. KSE. (2023). Analitichna zapyska. Proiektnyi menedzhment na rivni terytorialnykh hromad: problemy ta mozhlyvi rishennia [Analytical note: Project management at the level of territorial communities: Problems and possible solutions]. [in Ukrainian]. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proiektnyi---menedzhment-v-gromadah.pdf>
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine No. 156-VIII of February 5, 2015]. [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
12. Recovery.gov.ua. (n.d.). Vidnovlennia Ukrainy: Plan vidnovlennia Ukrainy [Recovery of Ukraine: Recovery Plan of Ukraine]. [in Ukrainian]. <https://recovery.gov.ua/>
13. Transparency International Ukraine. (2023). Yak vidbudovuvaty Ukrainu - sotsiolohichne opytuvannia hromadian ta predstavnykiv biznesu [How to rebuild Ukraine - a sociological survey of citizens and business representatives]. [in Ukrainian]. <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiolohichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/>
14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On civil service: Law of Ukraine No. 889-VIII of December 10, 2015]. [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>