



Training of System Analysts on the Basis of Territorial Community Development Processes

UDC: 352.075 (477)

DOI: 10.15421/152223

Molokanova ValentynaDr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4353-4948>, molokany@gmail.com**Boyko Julia**Student, juliaboyko2016@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The study of approaches to the formation of integrated competence of systems analysts was further developed: the need to increase the level of competence of public managers by improving the methodological foundations of the formation of integrated competence was substantiated. The article states that today, when Ukraine has already received the status of a candidate for EU membership, the further development of local self-government as a means of ensuring the livelihood of citizens according to European standards is the key to solving complex economic, political and social problems. This stage necessitates the improvement of the integral competence of local self-government managers who are responsible for their decisions to the residents of communities. Based on the study of modern approaches to practical learning in today's digital society, the approach to the application of learning through cases in public administration has been further developed, which allows to gain new knowledge and develop a culture of collegial decision-making and improves the performance of community-based local development. This approach will promote the development of initiative, higher-level subconscious thinking skills needed to solve systemic problems in territorial communities. A significant role in this process is played by the use of modern Internet platforms, which involves a reorientation to the activity approach. The article deals with the experience of one of the largest Ukrainian case studies platforms holding a case championship on the development of territorial communities, which was attended by a students team of Dnipro University of Technology, which reached the finals with "Project to create a freelance school in Belozirskaya community." The possibility of using Case-study, the basis of which is the education of students by solving specific tasks (cases), in the processes of community development, is considered. The need to further increase the level of systemic integral competence of persons related to the development of program-target documents in territorial communities was determined.

Keywords: integrated competencies, systems analysis, local development, case studies**Citation:** Molokanova, V., & Boyko, Ju. (2022). Training of System Analysts on the Basis of Territorial Community Development Processes. *Public Administration Aspects*, 10(4), 23-29. <https://doi.org/10.15421/152223>

Навчання системних аналітиків на основі процесів розвитку територіальних громад

Молоканова Валентина, Бойко Юлія*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Дістало подальшого розвитку дослідження підходів до формування інтегральної компетентності системних аналітиків: обґрунтовано необхідність підвищення рівня компетентності публічних управлінців шляхом удосконалення методологічних засад формування інтегральної компетентності. У статті стверджується, що сьогодні, коли Україна вже отримала статус кандидата на вступ до ЄС подальший розвиток місцевого самоврядування, як засіб забезпечення життєдіяльності громадян за європейськими стандартами, стає запорукою вирішення складних економічних, політичних і соціальних завдань, що стоять перед країною. Цей етап викликає необхідність удосконалення інтегральної компетентності управлінців місцевого самоврядування, що несуть відповідальність за свої рішення перед мешканцями громад. На підґрунті вивчення сучасних підходів практичного навчання в умовах сучасного цифрового суспільства дістав подальшого розвитку підхід щодо застосування навчання через кейси у сфері публічного управління, що дозволяє отримувати нові знання та розвивати культуру колегіального прийняття рішень та покращує продуктивність системи місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. Саме такий підхід сприятиме розвитку ініціативи, навичок підсвідомого мислення вищого рівня, необхідних для вирішення системних проблем у територіальних громадах. Значну роль у цьому процесі відіграє застосування сучасних інтернет-платформ, що передбачає переорієнтацію на діяльнісний підхід. У статті йдеться про досвід однієї з найбільших українських платформ кейсерів для проведення кейс-чемпіонату з розвитку територіальних громад, у якому взяла участь команда слухачів НТУ «Дніпровська політехніка», що вийшла до фіналу з «Проектом створення школи фрілансу на території Білозірської громади». Розглянуто можливість застосування Case-study, підґрунтям якого є навчання студентів шляхом розв'язання конкретних завдань (кейсів), у процесах розвитку громад. Визначено необхідність подальшого підвищення рівня системної інтегральної компетентності осіб, що мають відношення до розробки програмно-цільових документів у територіальних громадах.

Ключові слова: інтегральні компетентності, системний аналіз, місцевий розвиток, навчання через кейси**Цитування:** Молоканова В., Бойко Ю. Навчання системних аналітиків на основі процесів розвитку територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. №4. С. 23-29. <https://doi.org/10.15421/152223>

Стаття надійшла / Article arrived: 17.07.2022

Схвалено до друку / Accepted: 29.08.2022



Постановка проблеми.

Сучасний етап стану України призвів до активізації питання вступу країни до ЄС. 24 червня 2022 року Єврокомісія затвердила статус України як кандидата вступу до ЄС. Для підтвердження цього статусу Україні потрібно виконати вимоги щодо проведення реформ. Таким чином, в Україні на найвищому політичному рівні остаточно затверджений вектор європейського розвитку, для якого сформовано список із семи пунктів. Шлях України до європейської інтеграції має поєднувати у собі демократизацію всіх складових суспільного життя та формуванням якісно нового системного управління.

Поглиблення розвитку місцевого самоврядування стає запорукою забезпечення якості життя громадян за європейськими стандартами, вирішення складних економічних, політичних і соціальних завдань, що стоять перед країною. Міністерство розвитку громад і територій, визначило міжнародну співпрацю з міжнародними партнерами через Раду донорів з реформи децентралізації, яка включає в себе тематичні робочі групи і проводить оцінку результатів (Рада донорів, 2020).

У цьому аспекті особливо гостро постала нагальна потреба підвищити рівень системної інтегральної компетентності осіб, що мають відношення до розробки програмно-цілевих документів у територіальних громадах. Враховуючи те, що особливістю сучасного цифрового суспільства є постійне зростання обсягів даних для аналізу та швидкий розвиток інформаційних технологій, можна стверджувати, що ця задача постійно ускладнюється. Тому питання удосконалення методологічних засад формування інтегральної компетентності публічних службовців стає одним з головних чинників забезпечення ефективного розвитку України.

У сучасних дослідженнях науковців широко висвітлюється питання формування професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Проблемам формування компетентностей розробників стратегічних документів громад присвячені роботи О. Ю. Бобровської (2021), С. М. Ковальнової (2014), Т. В. Маматової (2013), З. Е. Скринник (2012), І. А. Чикаренко (2018), А. С. Ушакової (2018) та ін. Компетентнісний підхід знайшов відповідне

застосування як у бізнесі, так і в сфері освіти в багатьох країнах світу (Сурмін, 2015). У якості ключових компетентностей керівника у певній предметній сфері діяльності найчастіше розглядаються його професійні якості, котрі визначаються як різновид фахових компетентностей. Що стосується інтегральної компетентності, то вона що поєднує в собі всі інші складові компетентностей, які потрібні щоб якісно здійснювати професійну діяльність.

У п. 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» (Постанова КМУ, 2011). Там також надане визначення інтегральної компетентності «інтегральна компетентність – узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності» (Постанова КМУ, 2011). У пункті 13 статті 1 Закону України «Про вищу освіту» зазначається, що компетентність – це динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти (Про вищу освіту, 2014).

Варто наголосити, що Національна рамка кваліфікацій в Україні розроблялась як узагальнена структура, за допомогою якої описують та порівнюють освітні та професійні кваліфікації, але вона не містить у собі опису конкретних типів кваліфікацій.

Розвиток інтегральної компетентності публічних управлінців – «це системний і закономірний процес прогресивних змін інформаційно-дослідницької компетентності особистості відповідно до потреб розвитку цифрового суспільства, що передбачає здатність опанування нових знань, удосконалення вмінь і навичок, набуття нового досвіду використання інформаційно-цифрових технологій» (Биков, Спірін, & Пінчук, 2020). Сучасне навчання активно використовує тезу "learning by doing". Саме коли ми взаємодіємо з інформацією, намагаємося її пригадати, відтворити, ми запам'ятовуємо (Estévez-Ayres & al., 2015).



Тому у навчанні завжди присутні тести, практичні завдання та ділові ігри. Одним із потужних інтерактивних методів навчання є вирішення кейсів – метод, що тренує мозок для пошуку рішень у різних ситуаціях (Ковальова, 2014).

Проте в науковій літературі недостатньо уваги приділяється поєднанню академічних знань з їх практичним застосуванням, а також розвитку лідерських якостей, потрібних для їх імплементації. Тому метою поданої статті є розкриття сутності методів практичного навчання професійної діяльності публічного службовця.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад інтегральної компетентності публічних службовців як поєднання теоретичних та практичних складових управлінської діяльності керівників територіальних громад для забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку території в сучасній Україні.

Виклад основного матеріалу.

Процеси децентралізації надали широкі повноваження органам місцевого самоврядування територіальних громад, що, в свою чергу, вимагає якісно нової відповідальності місцевої влади перед громадами за результати своєї діяльності. Ключовим напрямом зростання якості життя в територіальній громаді є досягнення успіху в реалізації стратегій, програм та проектів розвитку на всіх рівнях публічного управління (Бобровська, & Бондаренко, 2021). Це потребує підвищення ефективності системного управління від службовців органів місцевого самоврядування, розуміння результативного використання людського капіталу (Ушакова, 2018). Системний підхід розглядає територіальну спільноту як соціальну систему та описує соціальні відносини, типові для певних груп як усередині спільноти, так і у відносинах із зовнішнім середовищем (Молоканова, 2020). Проте у деяких органах влади системний підхід до розвитку громади не знаходить відповідного професійного застосування. У багатьох регіонах керівним залишається застарілий ієрархічний підхід до управління, що безнадійно відстає від практик сучасного публічного менеджменту.

Підхід case-study (навчання через розбір реальних кейсів) виник у Гарвардській школі бізнесу на початку 20-х рр. минулого століття

(Сурмін, 2015). Саме тоді у Гарвардській школі бізнесу було видано перший збірник кейсів, оскільки викладачі програми зрозуміли, що не існує підручників, які готують студентів до реальних робочих ситуацій. Тому вони почали описувати студентам реальні приклади ситуацій та навчати їх ухвалювати рішення. Цей метод поступово перетворився на основний метод навчання на MBA програмах. Навчання відбувається таким чином, що студентам пропонують конкретну проблему, а вони роблять аналіз цієї проблеми та надають відповідні рекомендації. Кейси можуть мати відношення до різних сфер, від фінансових технологій до публічного управління. На відміну від точних наук, у кейсах немає єдиної правильної відповіді, оскільки кількість складових задачі завжди дуже велика. Кейс – це опис проблеми або ситуації, яку потрібно проаналізувати та знайти найефективніше рішення (Сидоренко, & Чуба, 2001). Отже, у кейсах неможливо знати одне рішення, доводиться обирати найефективніше, а потім дивитися, що запропонували інші учасники. Кейси розглядаються як безпечний простір для того, щоб аналізувати, помилятися та вчитися ухвалювати рішення. Цінність кейс-технології полягає в тому, що вона допомагає активізувати певний багаж знань, який необхідно засвоїти при вирішенні означеної проблеми, тобто завдяки кейсам студенти навчаються використовувати отримані знання на практиці. Тож, кейси можна розглядати у якості такої собі лабораторії для тренування мозку у пошуках рішень різних ситуацій.

Кейси часто використовують під час працевлаштування. Це можуть бути кейс-інтерв'ю, асесмент або письмові кейси (Скринник, 2012). Найчастіше такі методи використовують консалтингові компанії, міжнародні банки, промислові гіганти тощо. Кейс-інтерв'ю – один із найскладніших типів співбесід. На цьому інтерв'ю дивляться, як саме претендент вирішує кейс. Кейс-асесмент – це метод відбору кандидатів у формі ділової гри. У такому форматі передбачається, що кейси вирішує команда претендентів на посаду. У асесменті оцінюють, перш за все, лідерські та комунікаційні навички бо вони можуть бути навіть важливішими, ніж рішення кейсу. Кейс-тестування – це письмова робота за певною темою, на неї відводиться більше



часу подумати над відповіддю. У такій роботі оцінюють системність, інноваційність роботи, а також навички оформлення презентації та написання текстів, пунктуальність, комунікацію (Сурмін, 2015).

Переваги кейс-методу полягають у тому, що він допускає варіативність завдань та не потребує великих матеріальних і часових витрат. Звичайно метод case-study використовують спільно з традиційними теоретичними методами навчання. Адже лише спільне застосування як традиційних, так й практичних підходів може забезпечити якісні перетворення.

Порядз процесами поширення кейс-методів навчання у всьому світі розповсюджується рух проведення різних кейс-чемпіонатів. Мають місце як корпоративні чемпіонати, так і змагання у відкритому форматі, коли зареєструватися можуть всі охочі, а до фіналу проходять учасники з кращими рішеннями. Кейс-чемпіонати надають багато переваг своїм учасникам, на них є можливість поспілкуватися з представниками великого бізнесу, поставити запитання та дізнатися про якісь особливості галузі, знайти однодумців

для своєї команди. В Україні проводять свої проект-чемпіонати багато компаній, органів влади, громад, також у мережі можна знайти анонси найцікавіших міжнародних змагань. В мережі можна знайти проекти від НБУ, Лореаль, McKinsley, Кернел та інших гравців великого бізнесу, а також чемпіонати від громад України. Такі події можуть збирати тисячі учасників та кілька сотень рішень. Системні аналітики, ті хто перемагає у таких подіях, багато тренуються та набирають певний досвід. Тож чим більше майбутні управлінці працюють над кейсами – тим краще.

Можна вважати, що зараз відбувається «третя хвиля» розвитку методу навчання через кейси. Перша хвиля зосереджувала увагу науковців і практиків на вивченні можливостей нових технологій, друга хвиля була зосереджена на застосуванні системних законів для вирішення проблем. Основну увагу на третій фазі розвитку навчання через кейси приділяють формуванню особистісної та командної продуктивності, що стосується формування інтегральної компетенції кейсерів.

Табл. 1.

Електронні ресурси для підготовки проектних пропозицій

Завдання	Електронні ресурси
Статистичне опрацювання даних	Google таблиці; SPSS; STATISTICA; STATA; СААЯТЗ
Пошук партнерів для спільних наукових проектів та подальша наукова комунікація з колегами	Facebook; месенджери (Telegram / Viber/ WhatsApp); наукові та професійні соціальні мережі (наприклад, www.ScienceCommunity.org; LinkedIn; ORCID; Publons; ResearchGate); системи для веб(відео)конференцій (OpenMeetings, BigBlueButton, Adobe Connect Pro Meeting, Zoom, Microsoft Teams; Skype)
Вирішення кейсів	Найбільша база українських кейс-чемпіонатів та анонсів – https://casers.org/ База кейс-чемпіонатів з різних країн — https://www.agorize.com/en MBA International Case Competition — https://mbacasecomp.com/
Пошук, оприлюднення та розповсюдження електронних освітніх та наукових матеріалів, критичний добір наукових даних і наукової літератури	Електронні наукові видання на платформі OJS; наукометричні бази даних (Google Scholar, Scopus, Web of Science, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Бібліометрика української науки); Інформаційний портал "Наука України: доступ до знань"; Національний репозитарій академічних текстів; Worldwidescience; пошукові системи мережі Інтернет (Google, Yahoo!)
Презентація отриманих результатів	Google презентації; Apple Keynote; Prezi



В останні роки різні види змагання кейсерів стають все більш популярними в публічному секторі багатьох країн. Позитивними ефектами таких змагань є розширення можливостей та компетенцій, спілкування між розробниками та визначення нових ідей для компаній. Розв'язання кейсів завжди завершується хорошою ідеєю, яка перетворюється у проект. І якщо далі цим проектом управляє кваліфікований керівник то мета проекту обов'язково буде досягнута, і принесе користь громаді. При цьому, використання відкритих електронних освітніх платформ є потужним інструментом у проведенні та підготовці до таких змагань. На теперішній час ефективно використовуються електронні

освітні платформи, добірка яких наведена у Табл.1.

Задачі, що вирішуються в процесі реалізації методу case-study: набуття навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем; формування навичок оцінювання ситуації; вироблення вмінь формулювати питання і запити; вироблення вмінь розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії; формування вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності; формування вмінь та навичок конструктивної критики. Схематично процес реалізації методу case-study для вирішення задачі розвитку територіальної громади складається з декількох послідовних кроків (рис. 1).

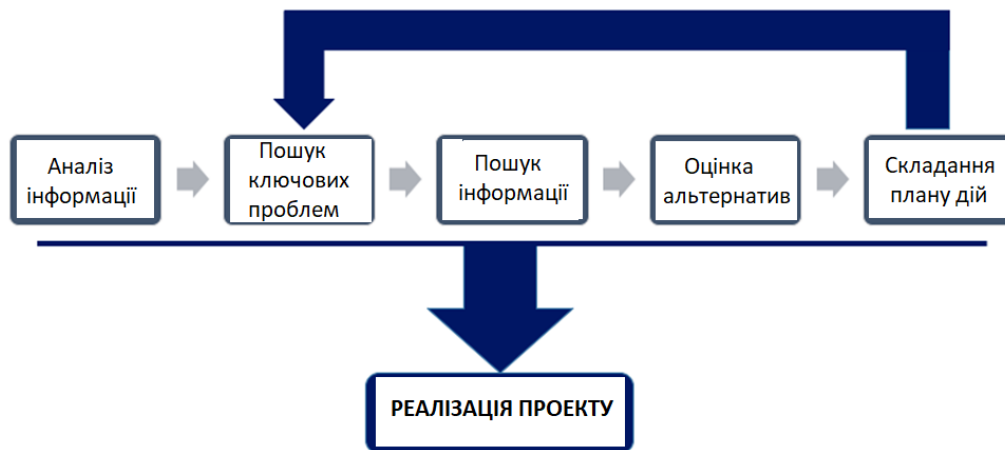


Рис. 1. Етапи вирішення кейсу розвитку ОТГ.

Європейський досвід вже успішно адаптується в Україні. Громада як система найкраще підходить для розв'язання задач сталого розвитку. У таких системах ще не побудовані всі процеси, часто не вистачає людей або певних компетенцій. Тому у системних аналітиків є реальна нагода ввести зміни, запропонувати дієві рішення, які вже завтра впроваджуватимуть у життя і принесуть певну користь суспільству. Саме тому студенти НТУ «Дніпровська політехніка» у 2022-2022 рр. взяли участь у чемпіонаті з розвитку громад в межах проекту «3D Project: Розвиток попри перешкоди. Стійке громадянське суспільство в часи пандемії та в майбутньому», що виконується фінансовою підтримки Європейського Союзу. Повний опис кейсів було розміщено на платформі ГО «КЕЙСЕРС» (<https://casers.org>).

Команда НТУ «Дніпровська політехніка» вийшла до фіналу з кейсом розвитку Білозірської громади. Як було заявлено в кейсі Бюджет громад є дотаційним на 25% і громада потребує рішення, яке б допомогло б мешканцям опанувати нові, креативні професії та забезпечити гідну оплату праці. Для вирішення поставлених проблем було запропоновано створити школи фрілансу для навчання молоді професіям майбутнього та щоб допомогти їм у започаткуванні малого бізнесу створення ФОП та почати успішну віддалену роботу. Основна ідея цього проекту – показати слухачам нові можливості, допомогти їм визначитися із сферою діяльності, якою вони хотіли б займатися, показати можливості сучасних фріланс-платформ та довести слухачів школи до перших замовлень, показати, як почати віддалено



заробляти перші гроші. Навчання в школі було розбито на 3 модулі.

1. Основи роботи фриланс-платформ.
2. Визначення напрямку діяльності.
3. Перша підприємницька діяльність та постійне удосконалення.

Поставлене завдання було вирішено за допомогою застосування інструментів проектного підходу. Була розроблена концепція проекту та проектний план з такими структурами як: дерево проблем, дерево цілей, логічна матриця проекту, дерево робіт по проекту та календарний план проекту. За результатами участі команда НТУ «Дніпровська політехніка» з кейсом розвитку Білозірської громади вийшла до фіналу та отримали подяку від керівництва громади. Отже, кейс-метод можна вважати ефективним методом навчання, який дає можливість розширити межі існуючих науково-педагогічних парадигм та сприяє професійному розвитку майбутніх управлінців.

Висновки.

1. Принципова відмінність метода case-study від традиційних методик – це

демократія в процесі отримання знань, коли досвідчені гравці та студент мають рівні права в процесі обговорення проблеми. На відміну від класичних методів, цей метод орієнтований не стільки на здобуття знання, скільки на формування навичок інтегральної компетенції.

2. Метод кейсів зміцнює культуру колегіального прийняття рішень та покращує продуктивність, оскільки багато ідей розвивається та демонструються дуже швидко.

3. Кейс навчання – це важливий ресурс для формування більш глибокої інтегральної компетенції, оскільки усуває недолік, пов'язаний із сенсорно-емоційним голодом, браком міжособистісних комунікацій, характерних для традиційного навчання.

4. Даний метод покращує задоволення та самопочуття розробників, оскільки це дає відпочинок від повсякденної роботи, забезпечує розвиток практичних навичок роботи у групі, та своєрідного професійного світосприйняття.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Биков В., Спирін О., & Пінчук О. (2020). Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Журнал кафедри ЮНЕСКО «Професійна освіта протягом усього життя у XXI столітті», (1), 27-36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
- Бобровська О., & Бондаренко Д. (2021). Публічне управління економічним розвитком регіонів: галузевий аспект. *Аспекти публічного управління*. 9(3), 22-35. <https://doi.org/10.15421/152125>
- Ковальова, С. М. (2014). Різноманітні підходи до класифікації кейсів. *Вісн. Житом. держ. ун-у. Вип. 2(74). Педагогічні науки*. Відновлено з <http://eprints.zu.edu.ua/11683/1/4.pdf>
- Маматова, Т. В. (2013). Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. Т. 1. № 1. С. 105 - 112. <https://doi.org/10.15421/151317>
- Молоканова В. М., & Ольховікова, Ю. В. (2020). Трансформаційні технології у процесах розвитку спроможних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 8(2), 87-97.
- Про вищу освіту : закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // Відом. Верховної Ради. 2014. № 37-38. – Ст. 2004.
- Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
- Рада донорів з питань децентралізації в Україні. — Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/619/9.pdf>.
- Сидоренко, О., & Чуба, В. (2001). Ситуаційна методика навчання: Теорія та практика. К. : Центр інновацій та розвитку.
- Скринник, З. Е. (2012). Психологія і педагогіка. Проведення індивідуального заняття за методом аналізу конкретних навчальних ситуацій (case-study) : навч.-метод. посіб. Львів : ЛІБС УБС НБУ.
- Сурмін, Ю. П. (2015). Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. № 2. С. 19-28.
- Ушакова, А. С. (2018). Вимірювання й оцінювання проектних компетентностей членів об'єднаних територіальних громад. 3(38), 164-169.
- Чикаренко, І. А. (2018). Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 6(10), 54-61. <https://doi.org/10.15421/151865>
- Estévez-Ayres et al. (2015) A methodology for improving active learning engineering courses with a large number of students and teachers through feedback gathering and iterative refinement *Int. J. Technol. Des. Educ.* <https://doi.org/10.1007/s10798-014-9288-6>



REFERENCES

- Bobrovska, O., & Bondarenko, D. (2021). Public management of economic development of regions: industry aspect. *Public administration aspects*, 9(3), 22-35. <https://doi.org/10.15421/1521252>.
- Bykov, V., Spirin O., & Pinchuk, O. (2020). Modern tasks of digital transformation of education. *Journal of the UNESCO Chair "Vocational education throughout life in the XXI century"*, (1), 27-36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
- Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O. & Ushakova, A. S. (2018). Experience of development of strategic management by amalgamated territorial communities. *Public administration aspects*, 6 (10), 54-61. <https://doi.org/10.15421/151865>
- Estévez-Ayres, I. et al. (2015) A methodology for improving active learning engineering courses with a large number of students and teachers through feedback gathering and iterative refinement *Int. J. Technol. Des. Educ.* <https://doi.org/10.1007/s10798-014-9288-6>
- Kovalyova, S. M. (2014). Various approaches to the classification of cases 2014. – Issue 2 (74). *Pedagogical sciences*. Retrieved from <http://eprints.zu.edu.ua/11683/1/4.pdf>
- Mamatova, T. V. (2013). Implementation of quality management systems in the provision of municipal services: existing practices and areas for improvement. *Public administration aspects*. 1 (1), 105-112. <https://doi.org/10.15421/151317>
- Molokanova, V., & Olkhovikova, J. (2020). Transformation technologies in the processes of capable territorial communities developing. *Public Administration Aspects*, 8(2), 87-97. <https://doi.org/10.15421/152023>
- On higher education: the law of Ukraine from 01.07.2014 № 1556-VII // *Vidomosti of The Verkhovna Rada*. 2014. № 37-38. St. 2004.
- Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy №1341 «On approval of the National Qualifications Framework: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine» 23.11.2011. Sait «Zakonodavstvo Ukrainy». Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
- Sidorenko, O., & Chuba, V. (2001). *Situational teaching methods: Theory and practice*. Kiev: Center for Innovation and Development.
- Site «Donor Council on Decentralization in Ukraine». Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/619/9.pdf>
- Skrinnik, Z. E. (2012). *Psychology and pedagogy. Conducting an individual lesson by the method of analysis of specific learning situations (case study): teaching method*. Lviv: LIBS UBS NBU.
- Surmin, Y. P. (2015). *Method of situation analysis (Case study) and its learning opportunities. Globalization and the Bologna process: problems and technologies: monograph*. Kiev: MAUP.
- Ushakova, A. S., & Sharov, Yu.P. (2018). Measurement and assessment of project competencies of members of united territorial communities. *State administration and local self-government*. 3(38), 164-169.