

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 35.07/.085(477)

Сурай Інна Геннадіївна

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та публічної служби
Національна академія державного управління при Президентові України*

Сурай Инна Геннадьевна

*доктор наук государственного управления, доцент,
профессор кафедры публичного управления и публичной службы
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

Suray Inna

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Public Service
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-4377-2724

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНІСНОЇ
ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА ЦЕНТРУ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ
ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ
ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ЦЕНТРА
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ
FEATURES OF FUNCTIONAL AND COMPETENCE
CHARACTERISTICS OF THE HEAD OF CENTER FOR
ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION IN UKRAINE**

*Анотація. Метою статті є висвітлення особливостей
функціонально-компетентнісної характеристики керівника Центру*

надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні. Дослідженням встановлено, що в Україні сьогодні функціонально-компетентнісна характеристика керівників ЦНАП “фрагментарна” й “різнобарвна”. Різні органи влади, що створюють ЦНАП, різне підпорядкування ЦНАП, різна кількість адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, різні за кількістю штати працівників. Для удосконалення організації роботи ЦНАП необхідно: визначити єдині підходи до створення ЦНАП, затвердити типову структуру ЦНАП, чіткіше виписати функції керівника ЦНАП та вимоги до його професійної компетентності.

Для визначення єдиних підходів до створення ЦНАП сьогодні важливим є доопрацювання проекту Закону України № 2679 від 26.12.2019 р. до другого читання та прийняття його Верховною Радою України. Для окреслення функцій керівника ЦНАП слід виокремити такі групи функцій: управління потоками відвідувачів ЦНАП; управління персоналом ЦНАП; контроль і аналіз якості обслуговування відвідувачів, оцінювання роботи адміністраторів; звітування перед органами влади та територіальною громадою. Для визначення професійних компетентностей керівника ЦНАП слід скористатися сучасними практиками із застосування функціонально-компетентнісного підходу у системі державної служби України та зарубіжного досвіду. Виходячи з того, що “компетентність” – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички, слід враховувати (та дотримувати) прямий зв’язок: функції керівника ЦНАП – вимоги до його компетентності – застосування ним знань та навичок – оцінювання його впливу на якість діяльності ЦНАП (якість надання адміністративних послуг).

Ключові слова: функції, компетентності, керівник Центру надання адміністративних послуг.

Анотація. Цель статьи – освещение особенностей функционально-компетентностной характеристики руководителя Центра

предоставления административных услуг (ЦПАУ) в Украине. Исследованием установлено, что в Украине сегодня функционально-компетентностный характеристика руководителей ЦПАУ "фрагментарная" и "разноцветная". Различные органы власти, создают ЦПАУ, разное подчинение, разное количество административных услуг, различные по количеству штаты работников. Для совершенствования организации работы ЦПАУ необходимо: определить единые подходы к созданию ЦПАУ, утвердить типовую структуру ЦПАУ, четко выписать функции руководителя ЦПАУ и требования к его профессиональной компетентности.

Для определения единых подходов к созданию ЦПАУ сегодня важно доработать проект Закона Украины № 2679 от 26.12.2019 г. ко второму чтению и принятие его Верховной Радой Украины. Для определения функций руководителя ЦПАУ следует выделить следующие группы функций: управление потоками посетителей ЦПАУ; управления персоналом ЦПАУ; контроль и анализ качества обслуживания посетителей, оценка работы администраторов отчетности перед органами власти и территориальной общиной. Для определения профессиональных компетенций руководителя ЦПАУ следует воспользоваться современными практиками по применению функционально-компетентностного подхода в системе государственной службы Украины и зарубежного опыта. Исходя из того, что "компетентность" – это проявляемая способность применять на практике знания и навыки, следует учитывать (и соблюдать) прямую связь: функции руководителя ЦПАУ – требования к его компетентности – применение им знаний и навыков – оценка его влияния на качество деятельности ЦПАУ (качество предоставления административных услуг).

Ключевые слова: *функции, компетентности, руководитель Центра предоставления административных услуг.*

Summary. *The purpose of the paper is to highlight the features of functional and competence characteristics of the Head of the Center for Administrative Services Provision (CASP) in Ukraine. The study found that functional and competence characteristics of the leadership of CASP are "fragmentary" and "colorful" in Ukraine today. In particular, different authorities could create CASP, CASP are different subordination, number of administrative services provided by CASP varies, staff numbers are also different.*

To improve the organization of the Center for Administrative Services it seems necessary to define common approaches to the creation of the CASP, to approve its standard structure, to state more clearly functions of the Head of the Center as well as the requirements for his professional competence. To determine common approaches to creation of CASP, it is important to finalize the draft Law of Ukraine № 2679 of December 26, 2019 to the second reading and its adoption by the Verkhovna Rada of Ukraine. To outline the functions of the Head of the CASP, the following groups of functions should be distinguished: management of the flow of visitors of the CASP; personnel management; control and analysis of the quality of service; evaluation of the work of administrators; reporting to the authorities and the local community. To determine the professional competencies of the Head of the CASP the modern practices in the application of the functional-competence approach in the civil service of Ukraine as well as foreign experience should be used. Based on the fact that "competence" is a demonstrated ability to apply knowledge and skills in practice, it is necessary to take into account (and adhere to) a direct connection: functions of the Head of the CASP – requirements for his competence – application of knowledge and skills by him – assessment of his impact on quality of the CASP activities (quality of administrative services).

Key words: *functions, competencies, Head of the Center for Administrative Services Provision.*

Постановка проблеми. Перехід України від державного управління (Public administration) до публічного управління (Public management) пов'язаний з “роздержавленням управління”: деконцентрацією й децентралізацією функцій й повноважень між суб'єктами управління (упорядкування функцій в органах державної влади та місцевого самоврядування, передачею частини з них недержавним або напівнедержавним структурам); збільшенням суб'єктів управління (має зменшитися кількість органів державної влади, а додатися до управлінського ланцюгу недержавні або напівнедержавні установи); застосуванням кращих практик менеджменту (зокрема використання позапримусових механізмів управління) [1, с. 244].

У сучасній Україні активно розвивається функція “надання адміністративних послуг”. Колись важко було навіть уявити як функція держави може бути послугою. Сьогодні населення України отримує адміністративні послуги через Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП)¹, які створено як органами державної виконавчої влади (зокрема, районними державними адміністраціями), так і органами місцевого самоврядування (зокрема, міськими радами).² Згідно чинного Закону України “Про адміністративні послуги” ЦНАП утворюються при: 1) Київській міській державній адміністрації; 2) Севастопольській міській державній адміністрації; 3) районній державній адміністрації; 4) районній у

¹ ЦНАП - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, що зазначений у частині другій цієї статті, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [2, ст.12].

² Слід зауважити, що “суб'єкт надання адміністративної послуги - орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги” [2, ст.1].

м. Києві державній адміністрації; 5) районній у м. Севастополі державній адміністрації; 6) виконавчому органі міської ради міста обласного, республіканського Автономної Республіки Крим значення [2, ст.12].

Незалежно від підпорядкування ЦНАП надання усіх адміністративних послуг має бути однаково якісним, а функціонування ЦНАП має бути організовано на високому рівні. Вагому роль у цьому грає керівник ЦНАП. Тому актуальним сьогодні є дослідження функціонально-компетентнісної характеристики керівника ЦНАП та пошук шляхів її удосконалення з огляду на необхідність удосконалення роботи ЦНАП та покращення надання адміністративних послуг.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що питання організації діяльності ЦНАП досліджували: І. Коліушко, Р. Безсмертний, І. Голосніченко, В. Тимошук (роль управлінських послуг в контексті адміністративної та адміністративно-територіальної реформ); В. Авер'янов, А. Вишневський (послуги в контексті реформування державної служби та діяльності керівника в органах влади); М. Лесечко, О. Берданова, В. Вакуленко, Н. Васильєва, А. Чемерис, Р. Рудницька (надання послуг органами влади різних рівнів, зокрема органами місцевого самоврядування), Н. Шамрай (навчання адміністраторів ЦНАП) та ін.

Метою цієї статті є висвітлення особливостей функціонально-компетентнісної характеристики керівника Центру надання адміністративних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Застосування функціонально-компетентнісного підходу потребує аналізу функцій та, як результат, визначення базових (ключових) компетенцій (знаннєвих, вміннєвих і поведінкових), наявність яких і створює підґрунтя для ефективного виконання цих функцій.

Нагадаємо, що у Великобританії в 1980-х брак кваліфікованих працівників став стимулом для застосування функціонально-

компетентнісного підходу до професійного навчання і освіти. Це зумовило створення національної системи професійних кваліфікацій, які базувалися на професійних стандартах компетентності, виведених з функціонального аналізу професійної діяльності працівників. Ці системи професійних кваліфікацій базувалися на компетенціях, що демонструються на робочих місцях, а не на систематично придбаних знаннях і тим більше не на поведінкових характеристиках. Нові професійно-технічні кваліфікації розроблялись у рамках функціонально-компетентнісного підходу та ґрунтувалися на професійних стандартах компетентності, в основі яких був функціональний аналіз праці. Тобто, спочатку британський підхід до оцінки компетентності був акцентований на функціональній компетентності, саме на здатності виконувати роботу відповідно до необхідних стандартів. Однак наприкінці 1990-х років поняття компетенції значно розширилося, функціональні критерії доповнилися поведінковими характеристиками [3, с. 6-7].

Дослідники європейських країн (Німеччина, Австрія, Франція) на базі американського та британського підходів розвинули цілісну модель компетентності, яка включає в себе чотири виміри: когнітивні компетенції, які включають декларовані знання і знання, засновані на досвіді; функціональні компетенції, до яких відносяться навички та володіння прийомами (методами) виконання роботи; соціальні (поведінкові) компетенції, включаючи етичні компетенції і “емоційний інтелект”; мета-компетенції, які служать для набуття інших компетенцій (наприклад, здатність навчатися) [4].

Сьогодні, міжнародні стандарти свідчать, що сучасне трактування компетентності базується на діяльнісному підході (в основі якого функції); зарубіжний досвід у публічному управлінні вказує, на застосування цього підходу при оцінюванні діяльності керівника за критерієм “Лідерство” (при

цьому, чітко прослідковується зв'язок компетентностей лідера (керівника) і критеріїв оцінювання його діяльності) [5, с. 386].

Зауважимо, що у Законі України “Про адміністративні послуги” [2] не зазначені функції чи завдання керівника ЦНАП, хоч роль його в організації діяльності ЦНАП є вагомою. Саме тому звертаємося до визначення повноважень керівника ЦНАП у Примірному положенні про ЦНАП [6].

Керівник ЦНАП відповідно до завдань, покладених на центр:

1) здійснює керівництво роботою центру, несе персональну відповідальність за організацію діяльності центру;

2) організовує діяльність центру, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи центру;

3) координує діяльність адміністраторів, контролює якість та своєчасність виконання ними обов'язків;

4) організовує інформаційне забезпечення роботи центру, роботу із засобами масової інформації, визначає зміст та час проведення інформаційних заходів;

5) сприяє створенню належних умов праці у центрі, вносить пропозиції органу (посадовій особі), що утворив центр, щодо матеріально-технічного забезпечення центру;

6) розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність адміністраторів;

7) може здійснювати функції адміністратора;

8) виконує інші повноваження згідно з актами законодавства та положенням про центр [6, п.16].

Також зауважимо, що Міністерством економічного розвитку і торгівлі України спільно із Офісом реформування адміністративних послуг (Проект експертної підтримки врядування та економічного розвитку (EDGE), який впроваджується канадською компанією Agriteam Canada Consulting Ltd.) та за підтримки Програми USAID “Лідерство в економічному врядуванні”

розроблено Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів ЦНАП – організаційно-інструктивні та частково методичні матеріали (з урахуванням практичного досвіду впровадження таких стандартів ЦНАП – членами Всеукраїнської асоціації центрів надання адміністративних послуг) [7]. У діяльності керівника ЦНАП розробниками виокремлено такі напрями: управління потоками відвідувачів ЦНАП, управління персоналом ЦНАП, контроль і аналіз якості обслуговування відвідувачів, оцінювання роботи адміністраторів, звітування перед керівництвом міста, району, селища, села, об'єднаної територіальної громади.

Проведений нами аналіз Положень про ЦНАП³, посадових інструкцій керівника ЦНАП та інших документів [8-10; 12; 13 та ін.] показав, що функції керівника цих ЦНАП хоч і виписано по різному, але в основному у рамках, затверджених Постановою Кабінету Міністрів України [6, п. 16]. Водночас вимоги до професійної компетентності керівника ЦНАП сильно різняться (у т.ч табл.1, 2).

Так, у Набутівській громаді Корсунь-Шевченківського району Черкаської області при оголошенні конкурсу на посаду начальника відділу “ЦНАП” виставлено такі вимоги до претендента: “повна вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи в галузі права в органах місцевого самоврядування або державній службі не менше 3-х років або стаж роботи в галузі права в інших сферах управління – не менше 5-ти років; знання діючого законодавства України професійного спрямування; володіння державною мовою; упевнений користувач ПК” [12].

Таблиця 1

³ Положення про ЦНАП та його регламент затверджуються органом, який прийняв рішення про утворення центру. Кабінет Міністрів України затверджує примірне положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент [ЗУ, ст.12, п.10].

Функції та вимоги до професійної компетентності керівника ЦНАП

Миргородської міської ради Полтавської обл. [10]

<p>Керівник ЦНАП є посадовою особою місцевого самоврядування, на яку поширюється дія Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [11], призначається та звільняється з посади міським головою відповідно до чинного законодавства, підпорядковується безпосередньо міському голові.</p>	
<i>Функції</i>	<i>Вимоги до професійної компетентності</i>
<p>1) забезпечення взаємодії регіональних та/або місцевих дозвільних органів та документообігу;</p> <p>2) організаційне та інформаційне забезпечення проведення представниками регіональних та/або місцевих дозвільних органів спільного обстеження об'єкта;</p> <p>3) контроль за додержанням посадовими особами регіональних та/або місцевих дозвільних органів строків розгляду та видачі документів дозвільного характеру;</p> <p>4) формування та ведення реєстру документів дозвільного характеру;</p> <p>5) інформування міського голови, а також уповноваженого органу про порушення вимог законодавства з питань видачі документів дозвільного характеру посадовою особою регіонального та місцевого дозвільного органу;</p> <p>6) організовує діяльність центру, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, вживає заходів до підвищення ефективності роботи центру;</p> <p>7) координує діяльність адміністраторів та державних адміністраторів, контролює якість та своєчасність виконання ними посадових обов'язків;</p> <p>8) організовує інформаційне забезпечення роботи центру, роботу із засобами масової інформації, визначає зміст та час проведення інформаційних заходів;</p> <p>9) сприяє створенню належних умов праці у центрі, вносить пропозиції органу (посадовій особі), що утворив центр, щодо матеріально-технічного забезпечення центру; розглядає скарги на діяльність чи бездіяльність адміністраторів та державних адміністраторів;</p> <p>10) може здійснювати функції державного адміністратора та адміністратора, має іменну печатку із зазначенням прізвища, імені, по батькові та найменування центру;</p> <p>11) виконує інші повноваження згідно з актами законодавства та положенням про центр.</p> <p>12) складає протоколи про адміністративні правопорушення у випадках передбачених законом;</p> <p>13) виконує інші доручення міського голови.</p>	<p><i>вища освіта;</i></p> <p><i>стаж роботи на державній службі або стаж роботи в органах місцевого самоврядування не менше двох років, або стаж роботи в інших сферах управління не менше трьох років.</i></p>

Таблиця 2

Функції та вимоги до професійної компетентності керівника ЦНАП

Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації [9]

Керівник ЦНАП Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації (посада: начальник Управління – адміністратора Управління (Центру) надання адміністративних послуг) є державним службовцем категорії “Б”, на якого поширюється дія Закону України “Про державну службу” [14]

Функції	Вимоги до професійної компетентності		
1) здійснює керівництво ЦНАП; 2) забезпечує виконання покладених на нього завдань з питань реалізації суб'єктами звернення права на отримання адміністративних послуг; 3) бере участь у забезпеченні реалізації єдиної інформаційної політики з питань дозвільної системи в сфері господарської діяльності; 4) координує роботу ЦНАП щодо ефективної взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг, виконавчими органами місцевого самоврядування, місцевими та регіональними дозвільними органами, організаціями, установами, підприємствами незалежно від форм власності; 5) здійснює контроль за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг терміну розгляду справ та прийняття рішень; 6) відповідає за використання майна, устаткування та	Вимоги до компетентності		
	Вимога	Компоненти вимоги	
	1.	Прийняття ефективних рішень	Вміння аналізувати державну політику та планувати заходи з її реалізації
	2.	Ділові якості	- аналітичні здібності; - діалогове спілкування (письмове і усне); - навички управління; - навички контролю; - лідерські якості; - вміння розподіляти роботу; - адаптивність; - вміння вести перемовини; - організаторські здібності
	3.	Особистісні якості	- відповідальність; - ініціативність; - комунікабельність - лідерські якості; - комунікабельність; - дисциплінованість; - організованість; - пунктуальність; - вимогливість; - неупередженість
	Професійні знання		
	Вимога	Компоненти вимоги	
1	Знання законодавства	Конституція України; Закон України «Про державну службу»; Закон України «Про запобігання корупції»	
2.	Знання спеціального законодавства, що пов'язане із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової	Закон України «Про адміністративні послуги»; Закон України «Про звернення громадян»; Закон України «Про доступ до публічної інформації»; Закон України «Про захист персональних даних»; Цивільний процесуальний кодекс України;	

документів, що знаходяться в ЦНАП, організовує матеріально-технічне забезпечення діяльності ЦНАП.	інструкції (положення про структурний підрозділ)	Кримінальний кодекс України; Інші нормативно-правові акти у сфер
---	--	--

Навіть із наведеної інформації наочно видно, що у випадку де керівник ЦНАП – державний службовець, вимогам до його компетентності приділено більш уваги. Це зумовлено тим, що функціонально-компетентнісний підхід сьогодні набуває більшого застосування у системі державної служби України.

Висновки та перспективи подальших розробок. Дослідженням встановлено, що в Україні сьогодні функціонально-компетентнісна характеристика керівників ЦНАП “фрагментарна” й “різнобарвна”. Насамперед це зумовлено тим, що ЦНАП в Україні створюється або як постійно діючий робочий орган або як структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування. Різні органи влади, що створюють ЦНАП, різне підпорядкування ЦНАП, різна кількість адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, різні за кількістю штати працівників.

Для удосконалення організації роботи ЦНАП необхідно: визначити єдині підходи до створення ЦНАП, затвердити типову структуру ЦНАП, чіткіше виписати функції керівника ЦНАП та вимоги до його професійної компетентності.

Для визначення єдиних підходів до створення ЦНАП сьогодні важливим є доопрацювання проекту Закону “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі” (№ 2679 від

26.12.2019 р.) [15] до другого читання та прийняття його Верховною Радою України.

Для окреслення функцій керівника ЦНАП слід скористатися пропозицією [7] та виокремити такі групи функцій: *управління потоками відвідувачів ЦНАП; управління персоналом ЦНАП; контроль і аналіз якості обслуговування відвідувачів, оцінювання роботи адміністраторів; звітування* перед органами влади та територіальною громадою.

Для визначення професійних компетентностей керівника ЦНАП слід скористатися сучасними напрацюваннями із застосування функціонально-компетентнісного підходу у системі державної служби України та зарубіжного досвіду. При цьому, виходячи з того, що “компетентність” – це *демонстрована здатність застосовувати* на практиці знання та навички, слід враховувати (та дотримувати) прямий зв’язок: функції керівника ЦНАП – вимоги до його компетентності – застосування ним знань та навичок – оцінювання його впливу на якість діяльності ЦНАП (якість надання адміністративних послуг).

Подальші наукові дослідження у цьому напрямку мають стосуватися застосування функціонально-компетентнісного підходу у публічному управлінні України.

Література

1. Suray I. G. Public management: scientific and substantive discourse // Public management. 2018. № 5 (15). P. 236–245.
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. Сурай І. Г., Томашевська Т. В. Напрями застосування функціонально-компетентнісного підходу при формуванні політико-управлінської еліти // Реалізація пріоритетних напрямів реформування публічного

- управління та адміністрування: Збірн. матер. міжрегіон. наук.-практ. семінару. Херсон; Вид-во "ЛТ-Офіс", 2017. С. 5–8.
4. Стуф А., Мартенс Р. Л., Мериенбоер Дж. Дж. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства. URL: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm>
 5. Сурай І. Г., Новогребельська І. М. Компетентність "лідерство" у сфері державної служби: діяльнісний підхід // Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 1-2 листопада 2018 р. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 384–387.
 6. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лют. 2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#n8>
 7. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Київ, 2017. 44 с. URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05>
 8. Положення про Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Славутицької міської ради. URL: <http://e-slavutich.gov.ua/citizens/AdministrativeServices/CenterAdministrativeServices/InformationTSNAP/SitePages/TSNAP.aspx>
 9. Положення про управління (Центр) надання адміністративних послуг Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації. URL: <http://ac.dozvil-kiev.gov.ua/OneStopShops/Details/07e85b02-a934-4648-ab23-5fb09b02b131?tab=4>
 10. Посадова інструкція керівника Центру надання адміністративних послуг (Миргородська міська рада). URL: http://myrgorod.pl.ua/files/docs/Publiczna_inform/Posadovi_instrukcii/posadova_tsnap.pdf

11. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
12. Конкурс на заміщення вакантних посад: начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг» (Набутівська громаді Корсунь-Шевченківського району Черкаської обл.). URL: <https://nabutivskagromada.gov.ua/konkurs-na-zamischennya-vakantnih-posad-nachalnik-viddilul-centr-nadannya-administrativnih-poslug-administrator-viddilul-centr-nadannya-administrativnih/>
13. Умови проведення конкурсу на зайняття посади начальника Управління – адміністратора Управління (Центру) надання адміністративних послуг Деснянської районної в місті Києві державної адміністрації. URL: <https://desn.kyivcity.gov.ua/content/konkurs-na-nachalnyka-snap1.html>
14. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. №889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : проект Закону від 26.12.2019 р. №2679 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67789

References

1. Suray I. G. (2018). Public management: scientific and substantive discourse. *Public management*, № 5 (15), 236–245 [in English].

2. Pro administratyvni poslughy : Zakon Ukrainy vid 06.09.2012. #5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
3. Suray I. G., Tomashevskaya T. V. (2017) Naprjamy zastosuvannya funkcionaljno-kompetentnisiynogho pidkhodu pry formuvanni polityko-upravlynsjkoji elity. Realizacija priorytetnykh naprjamiv reformuvannya publichnogho upravlynnja ta administruvannya: Zbirn. mater. mizhrehion. nauk.-prakt. seminaru. Kherson; Vyd-vo "LT-Ofis", 5–8 [in Ukrainian].
4. Stuf A., Martens R. L., Meryenboer Dzh. Dzh. Chto estj kompetencyja? Konstruktyvystskij podkhod kak vykhod yz zameshateljstva. kompetencyja? Konstruktivistskij podhod kak vyhod iz zameshateljstva. URL: <http://www.ht.ru/press/articles/print/art26.htm> [in Russian].
5. Suray I. G., Novoghrebeljsjka I. M. (2018) Kompetentnistj "liderstvo" u sferi derzhavnoji sluzhby: dijajlnisnyj pidkhid. Aktualjni pytannja pidghotovky fakhivciv u sferi publichnogho upravlynnja ta administruvannya : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, m. Kyjiv, 1-2 lystopada 2018. Kyjiv : NADU, T. 1, 384–387 [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennja Prymirnogho polozhennja pro centr nadannja administratyvnykh poslugh : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.02. 2013. # 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#n8> [in Ukrainian].
7. Jedyni vymoghy (standart) do jakosti obslughovuvannya vidviduvachiv centriv nadannja administratyvnykh poslugh (2017). URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05> [in Ukrainian].
8. Polozhennja pro Centr nadannja administratyvnykh poslugh vykonavchogho komitetu Slavutycjkoji misjkoji rady. URL: <http://e-slavutich.gov.ua/citizens/AdministrativeServices/CenterAdministrativeServices/InformationTSNAP/SitePages/TSNAP.aspx> [in Ukrainian].

9. Polozhennja pro upravlinnja (Centr) nadannja administratyvnykh poslugh Gholosijivskojki rajonnoji v misti Kyjevi derzhavnoji administraciji. URL: <http://ac.dozvil-kiev.gov.ua/OneStopShops/Details/07e85b02-a934-4648-ab23-5fb09b02b131?tab=4> [in Ukrainian].
10. Posadova instrukcija kerivnyka Centru nadannja administratyvnykh poslugh (Myrghorodsjska misjska rada). URL: http://myrghorod.pl.ua/files/docs/Publiczna_inform/Posadovi_instrukcii/posadova_tsnap.pdf [in Ukrainian].
11. Pro sluzhbu v orghanakh miscevogho samovrjaduvannja : Zakon Ukrajiny vid 07.06.2001. # 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].
12. Konkurs na zamishhennja vakantnykh posad: nachaljnyk viddilu «Centr nadannja administratyvnykh poslugh» (Nabutivsjka ghromadi Korsunj-Shevchenkivsjkogho rajonu Cherkasjskoji obl.). URL: <https://nabutivskagromada.gov.ua/konkurs-na-zamischennya-vakantnih-posad-nachalnik-viddilul-centr-nadannja-administrativnih-poslug-administrator-viddilul-centr-nadannja-administrativnih/> [in Ukrainian].
13. Umovy provedennja konkursu na zajnjattja posady nachaljnyka Upravlinnja – administratora Upravlinnja (Centru) nadannja administratyvnykh poslugh Desnjansjskoji rajonnoji v misti Kyjevi derzhavnoji administraciji. URL: <https://desn.kyivcity.gov.ua/content/konkurs-na-nachalnyka-cnapp1.html> [in Ukrainian].
14. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrajiny vid 10.12.2015. #889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
15. Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrajiny shhodo optymizaciji merezhi ta funkcionuvannja centriv nadannja administratyvnykh poslugh ta udoskonalennja dostupu do administratyvnykh poslugh, jaki nadajutjsja v elektronnij formi : proekt Zakonu vid 26.12.2019. #2679 URL:

http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67789 [in
Ukrainian].