



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Критерії ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування

Аналітична записка



м. Київ
2018 рік

Критерії ефективних організаційних структур органів місцевого самоврядування

Загальні критерії

1. Об'єднані територіальні органи зобов'язані виконувати всі повноваження, які були їм делеговані, тому **організаційна структура** органу місцевого самоврядування **повинна віддзеркалювати повноваження**, реалізацію яких прийняв на себе відповідний орган. Або по-іншому, **кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/ посадовою особою** задля забезпечення його ефективної реалізації.
2. На рівні кожного органу місцевого самоврядування повинні бути **створені структурні підрозділи/ посадові особи, які є обов'язковими** для функціонування органу (обов'язкові структурні підрозділи наведено в додатку 1 нижче). **Назви запропонованих структурних підрозділів є гнучкими** (можуть бути поєднані з іншими напрямками діяльності органу місцевого самоврядування) і **визначають основну функції або повноваження**, закріплене за самим структурним підрозділом/посадовою особою. Наприклад, *відділ організаційної роботи або відділ організаційного забезпечення* за своєю сутністю відповідає за підготовку та проведення засідань постійних комісій, сесій ради та виконавчого комітету ради, забезпечує роботу з місцевими депутатами тощо, однак, може виконувати додаткові повноваження та завдання за потреби і відповідно може змінювати назву. *Служба персоналу або відділ кадрів або відділ персоналу* може мати посадову особу/службовця з мобілізаційної роботи тощо. Зберігається лише загальна формула – **назва структурного підрозділу зберігає ключову функцію підрозділу.**
3. **Організаційна структура повинна переглядатися на періодичній основі є стати індикатором для визначення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.**
4. Окрім обов'язкових структурних підрозділів, пропонуємо розглянути **рекомендаційний список структурних підрозділів в органі місцевого самоврядування.** Рекомендаційний перелік (дивися додаток 2) містить перелік всіх структурних підрозділів, які необхідні для забезпечення реалізації власних та делегованих повноважень за принципом – **кожне повноваження забезпечується окремим структурним підрозділом** (поєднання повноважень в одному структурному підрозділі можливе за так званими суміжними або дотичними повноваженнями та залежить виключно від спроможності самого органу місцевого самоврядування).
5. В кожному органі місцевого самоврядування повинні бути збережені **певні пропорції щодо формування структурних підрозділів – сектору – відділу – управління в структурі виконавчого комітету та самостійних структурних підрозділів.** Такий підхід буде лише структурувати підхід до формування штатного розпису, але не обмежувати орган місцевого самоврядування у визначенні ані організаційної структури, ані чисельності кожного структурного підрозділу. Наприклад, можна прийняти, що сектор, наприклад, складається не менше ніж з двох осіб, і тоді це правило застосовується для усіх секторів в межах однієї організаційної структури органу місцевого самоврядування. Відділ складається з _____ кількості осіб, посада заступника начальника відділу вводиться у випадку, якщо штатна чисельність відділу складає не менше ...ніж ___ осіб, тощо. **Йдеться не обмеження кількості працівників в одному структурному**

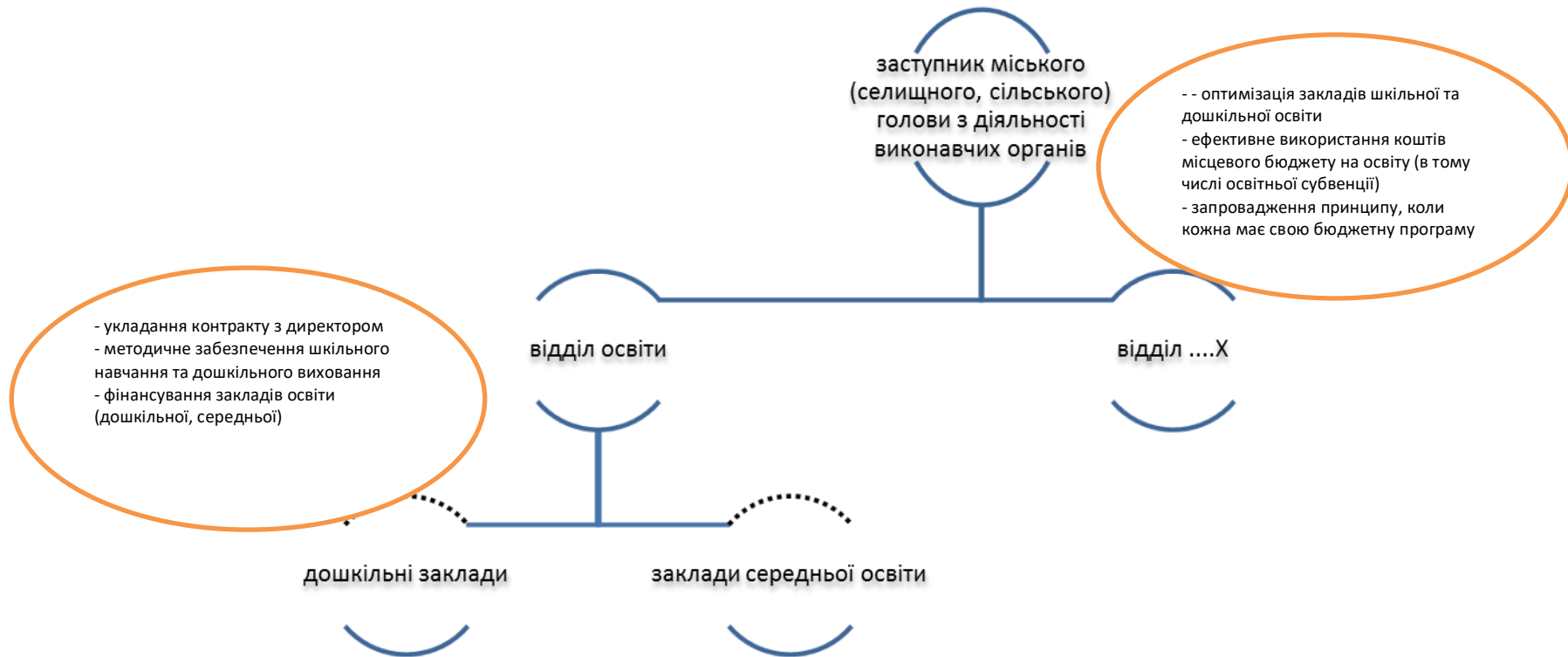
підрозділі, йдеться про однаковий принцип формування структур, який гарантуватиме «керованість» структури або співвідношення керівник – спеціалісти та належний розподіл між ними завдань та сфери відповідальності.

6. Структурні підрозділи/ посадові особи мають бути такі по кількості, щоб забезпечити надання муніципальних послуг усіх жителям територіальної громади на одному рівні (однакового прийнятого «стандарту») при раціональному використанні коштів місцевого бюджету. Раціональне використання коштів, не означає найменше, раціональне – це отримання найбільшого ефекту (стандарту послуг) за кошти, які витрачаються.
7. Для побудови дієвої організаційної структури пропонуємо розглянути різні моделі реалізації ключових повноважень, закріплених за об'єднаною територіальною громадою. Тобто для кожного повноваження з урахуванням визначених чинників, притаманних саме цій об'єднаній територіальній громаді, можна сформулювати модель або відповідний інструментарій. Перелік критеріїв не буде визначати кількість посадових осіб місцевого самоврядування або службовців, які мають бути передбачені в організаційній структурі або штатному розписі, однак будуть слугувати основою для прийняття рішення щодо найбільш прийнятної кількості працівників для забезпечення виконання повноважень. Перелік критеріїв потрібно переглядати на постійній основі – кожні два-три роки, оскільки запровадження нових інструментів та технологій (як то е-послуги, інформатизація певних процесів, в тому числі запровадження електронного діловодства) або визначення нових пріоритетів розвитку територіальної громади (що буде відображатися в Стратегії розвитку територіальної громади та відповідно місцевих програмах соціально-економічного розвитку) будуть змінювати підхід до визначення оптимальної моделі реалізації повноважень та кількості працівників органу місцевого самоврядування, залучених до його реалізації.
8. Витрати на утримання працівників виконавчих органів (посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників, передбачених в штатному розписі апарату та виконавчих органах) не повинен перевищувати 35% від власних доходів (критичним показником є 40%) органу місцевого самоврядування, що дозволить забезпечити можливість для розвитку на території об'єднаної територіальної громади та впроваджувати місцеві програми та ініціативи.

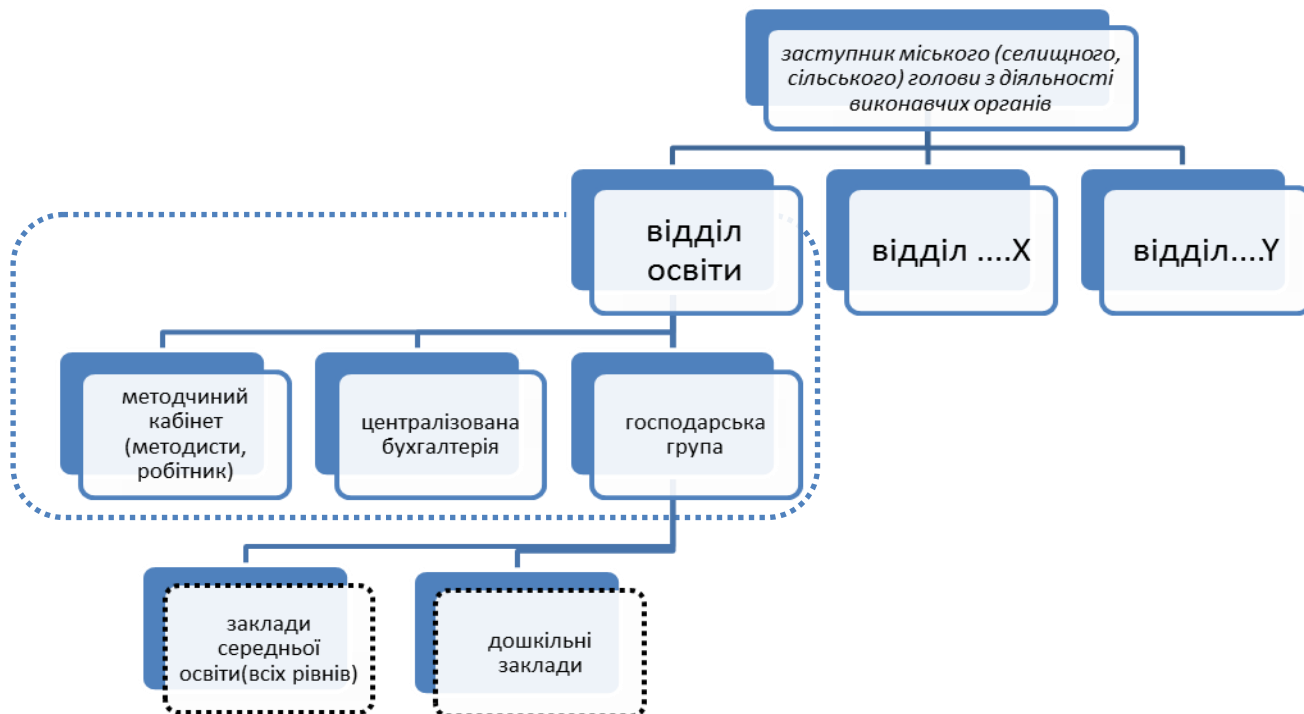
1. Сфера повноважень – освіта

Критерії, які потрібно взяти до уваги при моделюванні структурного підрозділу, відповідального за реалізацію повноважень в сфері освіти:

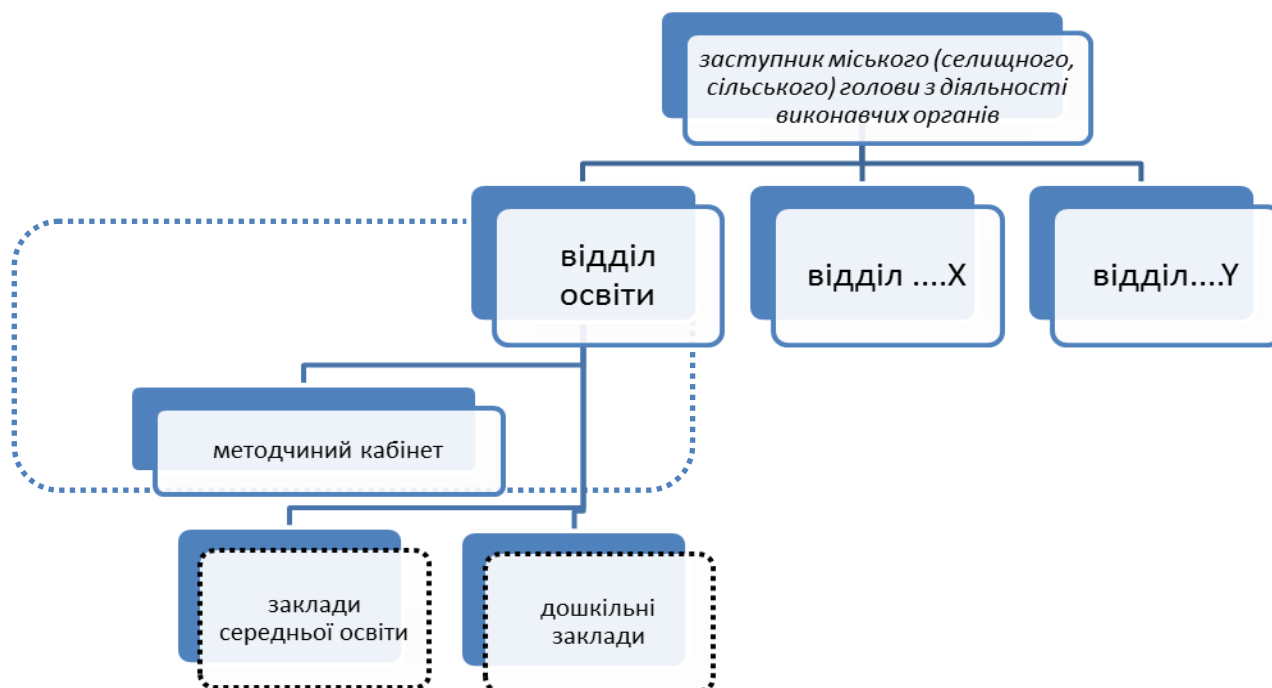
1. Кількість дошкільних закладів та закладів загальної середньої освіти (і їх рівень) на рівні територіальної громади
2. Кількість учнів, які навчаються в закладах освіти (в розрізі для кожного закладу освіти, в тому числі для вечірніх шкіл)
3. Розмір коштів (власних місцевого бюджету та освітньої субвенції) на фінансування освіти. **Кожні 25 млн. грн. субвенцій повинні ефективно адмініструватися однією посадовою особою**, незалежно від кількості закладів, які функціонують на території громади.
4. Наявність методичного кабінету (при відділі освіти), на якого покладено завдання щодо методичного забезпечення освітнього та виховного процесу
5. Механізм фінансування закладів освіти – через централізовану бухгалтерію як підрозділ відділу освіти або через відділ бухгалтерського обліку та звітності виконавчого комітету.



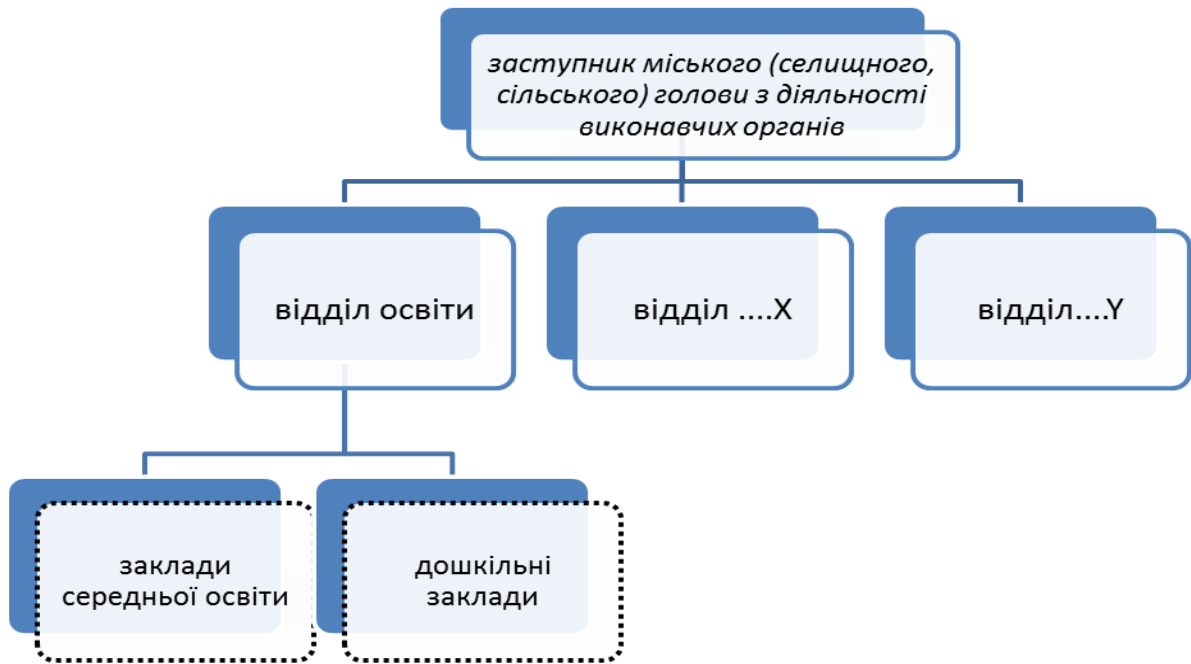
Загальна модель реалізації повноважень в сфері освіти.



Модель 1.1.



Модель 1.2.

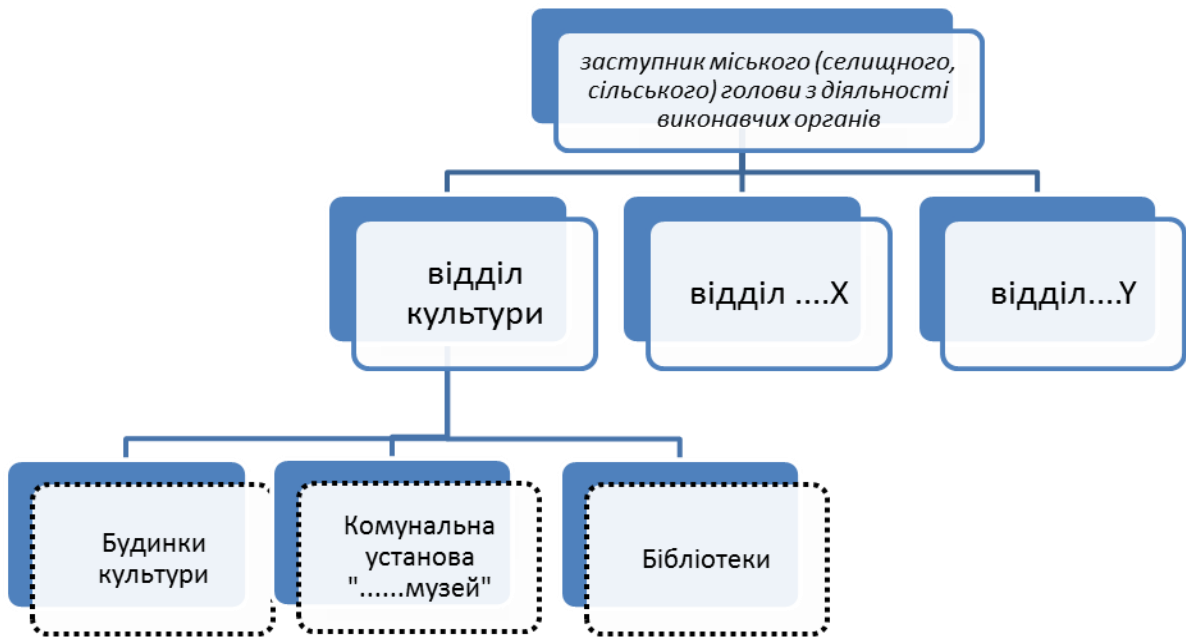


Модель 1.3.

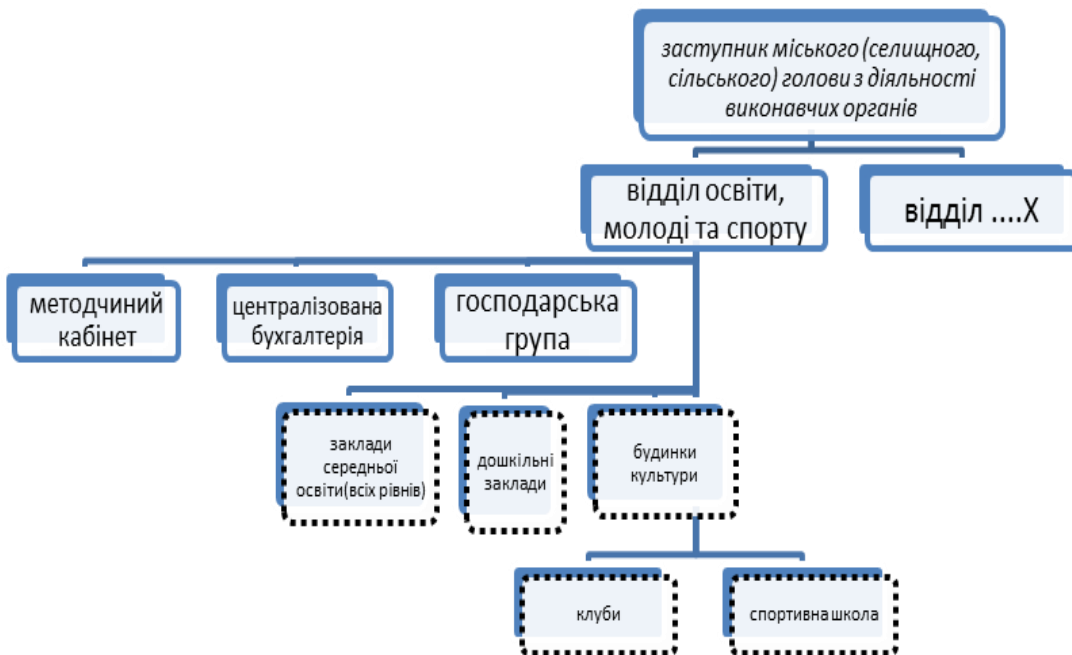
2. Сфера повноважень – культура

Критерії, які потрібно взяти до уваги при моделюванні структурного підрозділу, відповідального за реалізацію повноважень в сфері культури.

6. Кількість закладів культури (бібліотек, будинків культури, музеїв). Також потрібно взяти до уваги правовий статус установи – комунальний заклад чи комунальна установа.
7. Розмір коштів місцевого бюджету, який виділяється на бюджетні програми, пов'язані із культурним розвитком.
8. Механізм фінансування закладів культури– через централізовану бухгалтерію як підрозділ відділу освіти або через відділ бухгалтерського обліку та звітності виконавчого комітету.
9. Кількість працівників, які обслуговують заклади культури, та трудові відносини – з ким укладені.



Модель 2.1



Модель 2.2

3. Сфера повноважень – управління комунальної власності, ЖКГ та благоустрою

Критерії, які потрібно взяти до уваги при моделюванні структурного підрозділу, відповідального за реалізацію повноважень в сфері управління комунальної власності, ЖКГ та благоустрою.

10. Кількість закладів комунальної власності.

11. Кількість населених пунктів об'єднаної територіальної громади. Кількість населених пунктів, охоплених старостинськими округами (особливо з точки зору реалізації повноважень в сфері благоустрою, та можливого залучення старост до виконання повноважень в частині здійснення нагляду та моніторингу за станом благоустрою).



- моніторинг стану благоустрою населених пунктів, охоплених старостинським округом
- ефективність використання об'єктів комунальної власності

Загальна модель реалізації повноважень в сфері комунальної власності, ЖКГ та благоустрою.



Модель 3.1.



Модель 3.2.



Модель 3.3.

4. Сфера повноважень – адміністративні послуги

1. Адміністративні послуги, які надаються в адміністративному центрі громади **ПОВИННІ ДОРІВНЮВАТИ** (за якістю, тривалістю) адміністративним послугам, які надаються щонайменше в старостинських округах. Жителям громади (незалежно від місця проживання) населених пунктів, який входять в об'єднану територіальну громаду повинні бути забезпечено надання наступних мінімальних послуг¹.

○ Надання адміністративних послуг:

- довідка про склад сім'ї (осіб, зареєстрованих в житлових приміщеннях);
- реєстрація місця проживання особи, зняття з реєстрації місця проживання особи (в тому числі реєстрація/ зняття з реєстрації дітей до 14 років), видача довідки про реєстрацію місця проживання особи;
- нотаріальні послуги (посвідчення заповіту, засвідчення вірності копії документа або виписки з нього, видача дублікату посвідченого органом місцевого самоврядування документа тощо)
- призначення державної соціальної допомоги для малозабезпечених сімей (підготовка документів для отримання державної соціальної допомоги для малозабезпечених сімей);
- призначення житлових субсидій (підготовка документів для отримання житлової субсидії);
- видача дозволу на розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки, погодження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки; державна реєстрація земельної ділянки (підготовка документів для отримання реєстрації);

¹ окрім того, для кожного населеного пункту також є валивими: поштові послуги (приймання платежів на оплату комунальних послуг, пенсії тощо); освітні послуги (дошкільний заклад/ заклад середньої освіти або забезпечення шкільним автобусом, який довозить дітей до закладу освіти); медичні послуги та профілактика захворювань (первинна медицина, сімейний лікар); транспортні послуги (пасажирські перевезення, організовані щонайменше до адміністративного центру об'єднаної територіальної громади)

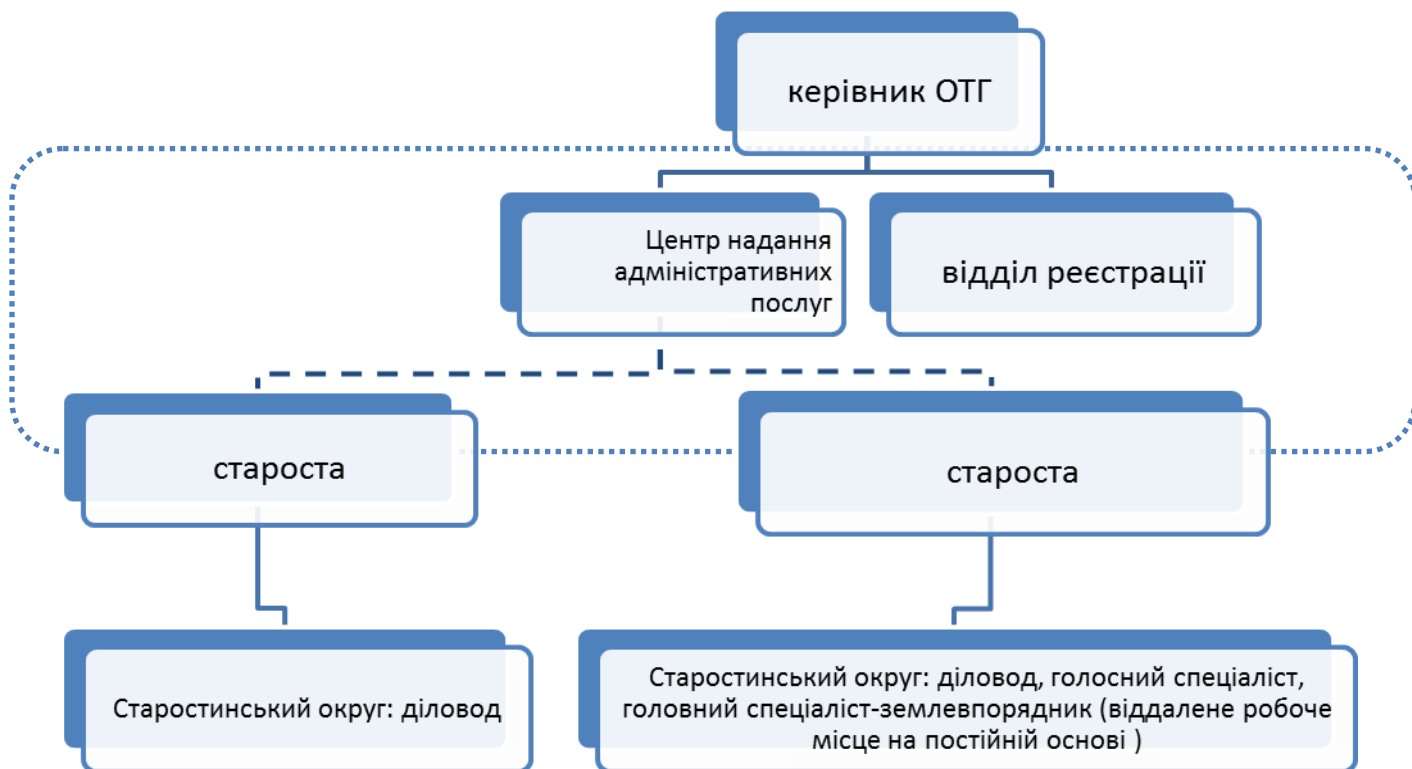
2. Чисельність населення. Однак чисельність населення в об'єднаній територіальній громаді потрібно розглядати як комплексний показник, а саме:
- Чисельність населення адміністративного центру ОТГ
 - Чисельність населення в старостинських округах (в тому числі в кожному населеному пункті, який входить до старостинського округу)
 - Чисельність населення в розрізі вікових груп, оскільки для кожної вікової групи (цільової аудиторії) можна сформуванати певний перелік послуг, який буде найбільш притаманний саме цій групі.
3. Відстань між населеними пунктами в межах старостинського округу та між старостатами та адміністративним центром об'єднаної територіальної громади. У випадку значної відстані, можна розглядати створення **Центру надання адміністративних послуг** (із віддаленими робочими місцями, наприклад, в старостинських округах).



Загальна модель надання муніципальних послуг на території громади.



Модель 4.1.



Модель 4.2



Модель 4.3

4. Якщо усі обрані старости чи окремі з них мають достатню кваліфікацію для роботи з адміністративними послугами, то на них також можна покласти усі чи якусь частину повноважень щодо прийому документів і їх передачі до ЦНАП, або ж повного надання окремих адміністративних послуг чи дій, що прирівнюються до адміністративних послуг, відповідних нотаріальних дій тощо.
5. Для найбільш ефективного визначення кількості посадових осіб, потрібно визначити «вагу» кожної послуги (як то видачі видачі рішення) в часовому вимірі, а також частоту звернення за послугою першою цільовою групою (показник частоти не завжди ідентичний кількості послуг, які були надані протягом попереднього звітнього періоду, хоча і носять прогностичний, розрахунковий характер). Міжнародна практика наведена в Додатку 4.

Вага послуги (в годинах) X кількість послуг, які можна надати протягом робочого дня X на кількість робочих дні в рік ПОВИННА ДОРІВНЮВАТИ кількості послуг, за якою можуть звернутися. Якщо ці показники не рівні, значить виникає питання щодо завантаженості або потреби у існуванні окремої штатної одиниці дня надання саме цієї послуги.

Приклад.

Послуга – отримання довідки про реєстрацію/ знання з реєстрації місця проживання отримуються протягом 30 хвилин.

На території територіальної громади проживає 10 тис осіб віком від 18 осіб до 60 років. Можна зробити припущення, що кожна 3-тя особа з даної категорії осіб може скористатися отриманням цієї послуги протягом року (максимально допустима кількість) – тобто 3300 осіб. Мінімальна кількість – показник фактичний за попередній період.

1 штатна одиниця може надати протягом року:

$1 \times 0,5 \times 2 \times 8 \times 21 \times 12 = 2016,00$ послуг

*Це означає, що для надання даної послуги повинно бути **працевлаштовано 1,25 штатних одиниць.***

Додаток 1.

Обов'язкові структурні підрозділи/ посадові особи в органах місцевого самоврядування (об'єднаних територіальних громадах), необхідні для забезпечення функціонування

# п/п	Місто	Селище	Село	Коментар
1	Міський голова	Селищний голова	Сільський голова	
2	Заступник з питань діяльності виконавчих органів	Заступник з питань діяльності виконавчих органів	Заступник з питань діяльності виконавчих органів	
3	Секретар ради	Секретар ради	Секретар ради (секретар виконавчого комітету)	<i>Якщо посада секретаря виконкому в сільській раді не вводитьься, повинна бути додаткова посадова особа для організації проведення засідань виконкому (сесій ради). Після набрання чинності нового Закону про службу в органах місцевого самоврядування така посада повинна бути введена як посада керівника служби (окрім випадку якщо штатна чисельність виконавчих органів не перевищує 20 осіб)</i>
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	-	
5	Староста ²	Староста	Староста	<i>Питання кількості старост зараз не можна поставити під сумнів, однак, можна прийняти рішення про послуги, які надаються старостою в старостинському окрузі (це питання треба розглядати комплексно разом із питанням створення центрів надання адміністративних послуг)</i>
6	Служба персоналу ³ або відділ персоналу	Служба персоналу	Служба персоналу	<i>На 1 посадову особу відділу персоналу повинно припадати не менше 25-35 працівників апарату та виконавчих органів</i>
7	Відділ організаційної роботи (відділ	Відділ організаційної роботи	Відділ організаційної роботи	

² Ст. 14¹ Закону України «Про місцеве самоврядування»

³ Передбачена ст. 10 Законопроекту Про службу в органах місцевого самоврядування (...в органі місцевого самоврядування може утворюватися структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі – служба персоналу)»

	організаційного забезпечення) ⁴			
8	Відділ бухгалтерського обліку та звітності ⁵	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	<i>Кількість посадових осіб залежить від чинників:</i> - наявності централізованої бухгалтерії, наприклад, для закладів освіти або закладів культури
9	Відділ економічного розвитку та бюджетування ⁶	Відділ економічного розвитку та бюджетування	Відділ економічного розвитку та бюджетування	<i>Об'єднання двох завдань (структурних підрозділів) забезпечить:</i> - нерозривність процесу планування з бюджетуванням; - повне навантаження працівників, оскільки бюджетний процес не є сталим протягом року, має свою «сезонність»
10	Центр надання адміністративних послуг (відділ муніципальних послуг) ⁷	Центр надання адміністративних послуг (відділ муніципальних послуг)	Центр надання адміністративних послуг (відділ муніципальних послуг)	<i>Окрема формула, яка повинна базуватися на кількості осіб, які можуть скористатися послугою, та «витратами часу» на надання першої адміністративної послуги</i>

⁴ Стаття 26 Закону України Про місцеве самоврядування

⁵ Частина 4 статті 8 Закону України Про бухгалтерський облік

⁶ Стаття 18 Закону Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України, стаття 20 Бюджетного кодексу України

⁷ Стаття 12 Закону України Про адміністративні послуги

Додаток 2.

Перелік обов'язкових та рекомендаційних структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

1. Структурні підрозділи/ посадові особи, з яких може складатися апарат органу місцевого самоврядування (незалежно від того, чи це сільська, селищна чи міська рада) для належного (ефективного, відповідно до встановлених стандартів) та в повному обсязі виконання власних та делегованих повноважень:

1. Міський (селищний, сільський) голова
- 2 Секретар ради
- 3 Керуючий справами (секретар)⁸ виконавчого комітету;
- 4 Заступник (-и)міського (селищного, сільського) голови з діяльності виконавчих органів;
- 5 Староста;
- 6 Староста;
-
- 9 Відділ з питань персоналу (*або спеціаліст з управління людськими ресурсами*);
- 10 Загальний відділ;
- 11 Відділ організаційної та інформаційної роботи;
- 12 Юридичний відділ (*або спеціаліст з юридичних питань*);
- 13 Відділ державної реєстрації;
- 14 Архівний відділ (*або спеціаліст з питань архіву, або питання архівної справи покладено на спеціаліста загального відділу*);
- 15 Відділ бухгалтерського обліку та звітності;
16. Фінансовий відділ;
- 17 Відділ економічного розвитку (*відділ економічного розвитку та бюджетування, відділ економічного розвитку та інвестицій, відділ економічного розвитку та інфраструктурних проєктів*);
- 18 Служба у справах дітей (*або спеціаліст з питань захисту прав дітей*);
- 19 Центр надання адміністративних послуг;
- 19 Відділ соціального захисту;
- 20 Відділ освіти, молоді та спорту;
- 21 Відділ охорони здоров'я;
- 22 Відділ культури і туризму;
- 23 Відділ житлово-комунального господарства, транспорту та благоустрою;
- 24 Відділ містобудування та архітектури (*відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства*);
- 25 Відділ комунальної власності (*відділ комунальної власності, земельних відносин та екологічних питань*);
26. Відділ з земельних та екологічних питань;
- 27 Відділ цивільного захисту та мобілізаційної роботи (*або спеціаліст з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи*)

⁸ У випадку сільської ради, виконання повноважень секретаря виконавчого комітету може виконувати секретар ради.

Додаток 3.

Порівняльний⁹ аналіз інституційної спроможності міських рад виконувати повноваження в сфері освіти, культури, охорони здоров'я та надавати послуги населенню

	<i>Показники</i>	<i>Г* міська рада</i>	<i>Д* міська рада</i>	<i>М* міська рада</i>	<i>О* міська рада¹⁰</i>	<i>Ш* міська рада</i>	<i>Н* міська рада</i>
Освіта	<i>Окремий заступник (за штатним розписом)</i>				<i>заступник з гуманітарних питань та соціальної політики</i>		
	Назва відділу	освіти	Управління освіти, молоді та спорту	освіти, культури та спорту	освіти, молоді та спорту	освіти, молоді та спорту	освіти
	Кількість посадових осіб, штатні од	3	4¹¹	5¹²	5	4¹³	2¹⁴
	Інші працівники	Методичний кабінет, Логопедичний пункт та психолого-медико-педагогічної консультації (7 од)	Немає в штатному розписі	5 працівників для методичного забезпечення ¹⁵ , окремо методичного кабінету в структурі немає	Дані відсутні	Методичний кабінет (5 од)	Методичний кабінет (6 од)
	Освітні заклади	<u>10, в тому числі дошкільні 4</u>	<u>55, в тому числі дошкільні 31¹⁶</u>	<u>13, в тому числі дошкільні 5</u>	<u>60, в тому числі дошкільні 25</u>	<u>Освітні заклади (28, в тому числі дошкільні 3)</u>	<u>Освітні заклади (8, в тому числі дошкільні 4)</u>
	<i>БП дошкільна освіта</i>	<i>9.466.416,00 грн</i>	<i>25.635.857,00</i>	<i>10.366.281,00</i>		<i>Дані відсутні</i>	<i>49.340.349,00</i>

⁹ Потрібно звернути увагу на такий фактор як коректність даних, які б дозволяли провести аналіз організаційних структур та ефективність штатного розпису (дані відсутні, у випадку наявності – не оновлюються, дані відрізняються в залежності від джерела, а інколи, навіть на офіційному сайті об'єднаної територіальної громади

¹⁰ Не вдалося знайти даних на сайті міської ради

¹¹ Можна припустити, що дві посадові особи опікуються виключно питаннями освіти

¹² Можна припустити, що 2-3 посадові особи опікуються питаннями освіти

¹³ 21 особа, в тому числі, апарат – 4 од, централізована бухгалтерія – 8 од, методичний кабінет 5 од, група централізованого забезпечення шкіл – 4 од

¹⁴ 19 осіб, в тому числі апарат – 2 од, централізована бухгалтерія – 10 од, методичний відділ – 6 од, господарська група – 2 од

¹⁵ Існує окрема бюджетна програма, яка передбачає витрати на утримання 5 працівників

¹⁶ В бюджетній програмі на 2018 рік зазначено 23 заклади позашкільної освіти

	Показники	Г* міська рада	Д* міська рада	М* міська рада	О* міська рада¹⁰	Ш* міська рада	Н* міська рада
	<i>БП загальна середня освіта</i>	31.547.952,00 грн	102. 959.530,00	66.421.335,00		Дані відсутні	20.262.730,00
	<i>Освітня субвенція*</i>	19.193.700,00	63.667.600,00	41.501.000,00			28.945.300,00
	<i>Субвенція на утримання закладів освіти</i>						6.464.100,00
	<i>Середнє навантаження на 1 посадову особу</i>	<i>обслуговує 13 млн коштів в розрізі БП, 3 заклади</i>	<i>обслуговує 60 млн коштів в розрізі БП, 23 закладів</i>	<i>обслуговує 25 млн коштів в розрізі БП, 4 заклади</i>			
	<i>Середня вартість навчання 1 учня, рік</i>	22.550	28.177	18.642			
	<i>Середня вартість виховання 1 дитини, рік</i>	22.755	22.787	20.089			
Культура	Назва відділу	культури і туризму	у справах сім'ї, молоді та спорту	освіти, культури та спорту	культури	Немає	сім'ї, молоді та спорту; культури і туризму
	Назва сектору	Немає	Немає	Немає	Немає	Немає	у справах сім'ї та молоді; у справах фізичної культури та спорту
	Кількість посадових осіб, штатні од	2	1	1 (спеціаліст з питань культури і спорту)	3	Немає посад	9
	Заклади культури та спорту	<u>11</u>	<u>32</u>	<u>8</u>	<u>41</u>	<u>47</u>	<u>4</u>
		<u>Бібліотеки 4</u> <u>Музеї 1</u> <u>Будинки культури 3</u> <u>Спортшкола – 1</u>	<u>Будинки культури – 13</u> <u>Музей – 1</u> <u>Естетична школа - 1</u> <u>Клуби - 18</u> <u>Міський центр – 1</u> <u>Спортшкола 1</u>	<u>Заклади культурно-дозвільного типу – 5</u> <u>Бібліотека - 1</u> <u>Спортивний заклад - 1</u>			
	<i>БП заклади культури</i>	3.717.243, 00	7.501.390,00	4.571.626,00			
	<i>БП заклади спорту</i>	3.676.036,00	4.076.090,00	1.240.948,00			
	<i>Бюджетної програми по туризму не знайдено</i>	<i>БП відсутня</i>	<i>БП відсутня</i>	<i>БП відсутня</i>			

	<i>Показники</i>	<i>Г* міська рада</i>	<i>Д* міська рада</i>	<i>М* міська рада</i>	<i>О* міська рада¹⁰</i>	<i>Ш* міська рада</i>	<i>Н* міська рада</i>
	<i>Середнє навантаження на 1 посадову особу</i>	<i>обслуговує 4 млн в розрізі БП, 5 закладів</i>	<i>обслуговує 11,5 млн в розрізі БП, 32 заклади</i>	<i>обслуговує 5,7 млн в розрізі БП, 8 закладів</i>			
	<i>Витрати на 1 мешканця і сфері культури в рік</i>	295,00	199,00 грн	177,00 грн			
	<i>Витрати на 1 мешканця в сфері спорту</i>	292,00	125,00	48,00 грн			
	<i>Витрати на 1 школяра в сфері спорту</i>	2.628,00	853,00	268,00 грн			
Охорона здоров'я	Назва сектору	з питань охорони здоров'я	Немає	Немає	охорони здоров'я	Немає	Немає
	Кількість посадових осіб, штатні од	2	Немає	Немає	2	Немає	Немає
	Медичні заклади	<u>4</u>	<u>1</u>	<u>8</u>¹⁷	<u>44</u>	<u>36</u>	<u>7</u>
	БП первинна медична довімога	Немає	20.574.200,00	Немає окремої програми			
	Медична субвенція	9.528.900,00	28.614.700,00	19.057.300,00			14.481.700,00
	Інша субвенція з місцевого бюджету на утримання районної лікарні	2.497.801,00					
	Дотація з держбюджету на фінансування видатків з утримання закладів освіти/ охорони здоров'я			158.150,00			
	<i>Витрати на медицину на 1 мешканця</i>	954,00	760,00	740,00			

¹⁷ За даними сайту міської ради, закладів 3 – лікарня і 2 фельдшерсько-акушерських пунктів

	<i>Показники</i>	<i>Г* міська рада</i>	<i>Д* міська рада</i>	<i>М* міська рада</i>	<i>О* міська рада¹⁰</i>	<i>Ш* міська рада</i>	<i>Н* міська рада</i>
<i>Надання адміністративних послуг</i>	Назва відділу	Відділ надання муніципальних послуг Відділ ведення Реєстру територіальної громади та реєстрації місця проживання виконкому	Центр надання адміністративних послуг; Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно Реєстратор юридичних та фізичних осіб підприємців	Відділ надання адміністративних послуг Відділ державної реєстрації	Центр надання адміністративних послуг Відділ реєстрації	Центр надання адміністративних послуг Відділ державної реєстрації	Відділ з питань державної реєстрації
	Кількість посадових осіб, штатні од	8	7	10	9	14	4
	Населені пункти, які входять в ОТГ	29	51	7	60	36	4
	Кількість рад, що об'єдналися	3	27	2	21	19	3
	Кількість старостинських округів		26	1	20	2	2
	Кількість населення	12.610	37.689	25.734	33.982	21.596	21.891
	Кількість населення центру ОТГ	10.994 (87%)	17.129 (45%)	22.299 (87%)	10.229 (34%)	5.457 ¹⁸ (26%)	20.449 (93%)
	Кількість дітей віком до 18 років (дошкільна, шкільна освіта)	1.815	4.779	5.695			
	Кількість праездатного населення	Дані відсутні	Дані відсутні	11.580			
	Кількість людей пенсійного віку	Дані відсутні	Дані відсутні	Дані відсутні			
	Площа громади	78.35 км ²	669.13 км ²	99.5 км ²	2010.9 км ²	430.0 км ²	347.8 км ²
Навантаження на 1 посадову особу, жителів	1.576	5.384	2.433	3.776	1.500	4.842	

¹⁸ Незначний за кількістю жителів адміністративний центр об'єднаної територіальної громади

* Дані з бюджетної програми на утримання апарату

Порівняльний аналіз інституційної спроможності селищних рад виконувати повноваження в сфері освіти, культури, охорони здоров'я та надавати послуги населенню

	<i>П** селищна рада</i>	<i>К** селищна рада</i>	<i>Н** селищна рада</i>	<i>Г** селищна рада</i>	<i>КО** селищна рада</i>	<i>С** селищна рада</i>
Освіта	Соціально-гуманітарний відділ (в частині освіти, охорони здоров'я) 1 од	Відділ освіти, молоді та спорту (4 од)	Відділ освіти, охорони здоров'я та соціально-культурної сфери (21 од ¹⁹)	Управління освіти, молоді та спорту (6 од)	Відділ освіти виконкому (8, в тому числі централізована бухгалтерія 6 од)	Відділ освіти (3 од), в тому числі 1 посада інспектора
	Освітні заклади (7, в тому числі дошкільні 3)	Освітні заклади (7, в тому числі дошкільні 3)	Освітні заклади (9, в тому числі дошкільні 4)	Освітні заклади (5, в тому числі дошкільні 1)	Освітні заклади (8, в тому числі дошкільні 4)	Освітні заклади (7, в тому числі дошкільні 4)
Культура	Відділ культури, мистецтва, туризму, у справах релігій та міжнародних зв'язків (3 од)	Сектор культури, туризму та зовнішніх зв'язків (2 од)			відділ культури та дозвілля виконкому (4, в тому числі методичний центр 2 од)	Відділ культури, національностей та релігій (2 од) Відділ молоді і спорту (2 од)
	Заклади культури та спорту (13)	Заклади культури та спорту (8)	Заклади культури та спорту (17)	Заклади культури та спорту (4)	Заклади культури та спорту (5)	Заклади культури та спорту (5)
Охорона здоров'я		Спеціаліст з охорони здоров'я (1 од)	4 од в частині освіти та охорони здоров'я			
	Медичні (8)	Медичні (9)	Медичні (7)	Медичні (1)	Медичні (7)	Медичні (5)
Надання адміністративних послуг		Відділ надання адміністративних послуг (5 од)	Реєстраційний відділ (4 од)	ЦНАП (2 од) Реєстраційний відділ (6 од)	Відділ «Центр надання адміністративних послуг виконкому (8 од)	Відділ державної реєстрації (3 од)
Населені пункти	5	4	18	5	10	2
Кількість рад, що об'єдналися	2	2	5	2	5	2

¹⁹ в тому числі 9,5 од в централізованій бухгалтерії

<i>Кількість старостинських округів</i>	1	1	4	1	4	1
<i>Кількість населення</i>	9.169	6.088	8.500	10.780	6.088	12.903
<i>Кількість населення центру ОТГ</i>	4.913	2.332	5.624	9.376	2.332	11.528
<i>Площа громади</i>	167.0 км ²	159.0 км ²	209.8 км ²	68.4 км ²	371.1 км ²	166.4 км ²

Порівняльний аналіз інституційної спроможності сільських рад виконувати повноваження в сфері освіти, культури, охорони здоров'я та надавати послуги населенню

		<i>Г*** сільська рада</i>	<i>С*** сільська рада</i>	<i>Ш*** сільська рада*</i>	<i>Б*** сільська рада</i>	<i>О*** сільська рада</i>	<i>Б*** сільська рада</i>
	Окремий заступник				<i>з питань освіти та охорони здоров'я</i>		
Освіта	Назва відділу	освіти	Відсутній Гуманітарний відділ (3-од)²⁰	Управління освіти, культури, молоді та спорту	освіти, культури, туризму, молоді та спорту	освіти, молоді та спорту	Інформація відсутня
	Кількість посадових осіб, штатні од	3	0	4	5	9	
	Інші працівники						
	Освітні заклади	10, в тому числі дошкільні 5	5, в тому числі дошкільні 2	16, в тому числі дошкільні 8	10, в тому числі дошкільні 5	5, в тому числі дошкільні 1	7, в тому числі дошкільні 2
	Кількість населення (дошкільного віку+ шкільного віку)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	(дошкільного 668 + шкільного 1677)	(дошкільного віку 560+шкільного віку 714)	(дошкільного віку 330+ шкільного 508)	Інформація відсутня
	<i>БП дошкільна освіта</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	21.632.500,00	5.315.885,00	3.923.130,00	2.150.065,00
	<i>БП загальна середня освіта</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	Відсутня БП	22.532.603,00	11.891.480,00	37.919.325,00
	<i>Освітня субвенція</i>	8.940.700,00	7.730.400	32.395.400,00	6.768.600,00	7.495.400,00	8.460.400,00
	<i>БП заклади спорту</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	178.200,00	БП відсутня	30.000,00	30.000,00
	<i>Середнє навантаження на 1 посадову особу</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	<i>Обслуговує 13,5 млн грн коштів в розрізі БП, 4 заклади</i>	<i>Обслуговує 6,9 млн грн коштів в розрізі БП, 2 заклади</i>	<i>Обслуговує 2,5 млн грн коштів в розрізі БП, 0.55 закладів</i>	Інформація відсутня

²⁰ Гуманітарний відділ виконавчого комітету Смідинської ради існував в 2017 році, штатний розпис на 2018 рік, не містить цього структурного підрозділу

	<i>Середня вартість навчання 1 учня/рік, грн</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	19.317,47	31.558,26	23.408,4	Інформація відсутня
	<i>Середня вартість виховання 1 дитини, рік, грн</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	32.383,98	9.492,65	11.888,27	Інформація відсутня
	<i>Витрати на 1 мешканця в сфері спорту, грн</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	12,00	0	5,55	Інформація відсутня
Культура		Відділ культури та туризму, сім'ї, молоді та спорту (3 од)				Відділ культури, туризму та інформаційної роботи (4 од)	
		Заклади кльтури та спорту (10)	Заклади кльтури та спорту (2)	Заклади кльтури та спорту (9)	Заклади кльтури та спорту (10)	Заклади кльтури та спорту (1)	Заклади кльтури та спорту (13)
Охорона здоров'я				Управління з питань соціального захисту та охорони здоров'я (в частині хорони здоров'я 2 од)		Відділ охорони здоров'я та соціального захисту населення (5 од)	
		Медичні (0)	Медичні (5)	Медичні (11)	Медичні (0)	Медичні (1)	Медичні (8)
Надання адміністративних послуг				Відділ з питань державної реєстрації, адміністративних послуг та оборонної, мобілізаційної роботи (6 од)	Відділ з питань організації надання адміністративних послуг (9 од)	Центр надання адміністративних послуг (6 од), Відділ державної реєстрації (3 од)	
	<i>Населені пункти</i>	4	6	7	3	15	18
	<i>Кількість рад, що об'єдналися</i>	3	2	4	2	4	4
	<i>Кількість старостинських округів</i>	2	1	3	1	3	3
	<i>Кількість населення</i>	6.595	3.191	14.453	8.939	5.108	3.725
	<i>Площа громади</i>	116.6 км ²	161.24 км ²	580.91 км ²	200.71 км ²	224.82 км ²	200.69 км ²

Міжнародна практика - встановлення «шаблону» надання послуг

Питання стандартизації адміністративних послуг, як правило, зосереджується на двох аспектах. Один з них пов'язаний з **характером послуг, які повинні бути доступними однаково всім** громадянам незалежно від того, де вони проживають. Найбільш яскравим прикладом цього твердження є освіта. Якщо держава бере на себе зобов'язання забезпечити доступ до освіти (дошкільної або загальної середньої освіти) та рівні можливості для всіх громадян, держава, а в її особі органи влади, повинні забезпечити однаковий стандарт обслуговування (і доступності) освітніх послуг на всій території.

Друге питання полягає у дотриманні принципу адекватності, тобто здійснити розподіл ресурсів у відповідності з потребами, - розподіл як фінансових ресурсів, так і трудових ресурсів, з тим, щоб надати очікувані послуги на належному рівні та у спосіб, який найкраще відображає потреби.

Найбільш часто використовуваною моделлю, яка розроблена для визначення стандартів виконання завдань в органах влади (в тому числі і в органах місцевого самоврядування) є так звана **концепція «медіани часу», яка необхідна для виконання еталонної процедури в органі** (надання однієї типової послуги, підготовка одного типового адміністративного рішення тощо). Дані для визначення такої «медіани часу» зазвичай отримуються шляхом:

- визначення кількості завдань, що виконуються на окремому робочому місці (або на певній посаді службовця) в органі влади,
- проведення додаткової експертної оцінки (зазвичай незалежної, шляхом спостереження за виконанням роботи на певному робочому місці).

Такий підхід виконує дві важливі функції. Перш за все, надає інформацію, необхідну для розподілу належного фінансування для виконання певних завдань. По-друге, це дозволяє керівництву органу місцевого самоврядування оцінювати робоче навантаження конкретних посад службовців та «робоче» навантаження на даний орган в цілому. Робоче навантаження визначають за допомогою порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), який дозволяє позиціонувати посаду / орган влади по відношенню до інших аналогічних посад/ органів влади.

Ключовою умовою ефективності діяльності органів влади є визначення взаємозв'язку між кількістю процедур, які реалізує орган/ послуг, які надає орган/ завдань, які делеговані органу до виконання та розміром зайнятості в даному органі. У багатьох країнах, з метою підвищення ефективності діяльності органів влади, такі стандарти створюються на систематичній основі (наприклад, це такі країни як Велика Британія, Нова Зеландія). Досить яскравим прикладом є система показників впроваджена для публічних послуг в Великій Британії, відома як урядова політика Best Value, що дозволяє не тільки визначити робоче навантаження, а й витрати на одиницю послуг, яка надається окремими підрозділами.

У Польщі, такий аналіз не здійснюється на системній основі. Однак, дискусія щодо визначення підходу до фінансування делегованих повноважень/ завдань від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування **розпочала дискусії щодо необхідності стандартизації послуг.**

№ п/п	Назва завдання	«Медіана часу» для завершення однієї дії (завдання), год
<u>I. Послуги в сфері цивільного стану</u>		
1.	Реєстрація актів цивільного стану (народження, шлюбу, смерті)	1,38
2.	Видача адміністративних рішень та постанов	3,00
3.	Видача копій документів цивільного стану (скорочена, повна версія, версія з багатомовним перекладом)	0,50
4.	Видача дозволів та прийняття заяв	0,70
5.	Винесення рішень щодо імені та прізвища	2,99
<u>II. Перепис населення</u>		
1.	Реєстрація проживання, зміна реєстрації проживання, отримання посвідки (реєстація) на тимчасове проживання, повідомлення про повернення на постійне місце проживання	0,50
2.	Оновлення та перевірка даних	0,33
3.	Винесення рішення про реєстрацію місця проживання	24,00
4.	Присвоєння, зміна та скасування ідентифікаційного коду	0,50
5.	Надання персональних даних з документів щодо реєстрації проживання та записів, які містяться в виданих та недійсних ідентифікаційних карток	0,39
6.	Видача рішення про відмову в розкритті персональних даних	2,00
7.	Видача довідок, що містять повний перелік про особу з реєстраційних файлів або записів, які містяться в виданих та недійсних ідентифікаційних карток	0,33
<u>III. Особисті ID картки</u>		
1.	Видача паспорту (посвідчення особи)	0,75
2.	Повідомлення про втрату паспорту (посвідчення особи), прийняття заяв про втрату чи крадіжку	0,37
3.	Скасування (втрата чинності) посвідчення особи (крім скасування в зв'язку із закінченням терміну дії документу та втрати документа)	0,28
4.	Видача рішення щодо ID картки	3,00