



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України

Аналітична записка



DOBRE ПРАКТИКИ



**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ**

Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) – це п'ятирічна програма, що виконується міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (GlobalCommunities) та фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

Програма спрямована на посилення місцевого самоврядування та створення кращих умов для розвитку ОТГ, підвищення рівня залученості громадян до прийняття рішень та забезпечення підзвітності та прозорості в громадському управлінні. До консорціуму виконавців програми DOBRE, на чолі з Global Communities, входять: Український кризовий медіа центр, Social Boost, Фундація підтримки місцевої демократії (FSLD/FRDL), Малопольська школа державного управління при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Польща, Національний демократичний інститут (NDI).

Програма USAID DOBRE працює в 7 цільових областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській.

Цей посібник став можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст є відповідальністю Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) і не обов'язково відображає точку зору USAID чи Уряду Сполучених Штатів.

Зміст

Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України.....	1
I. Загальні критерії формування організаційної структури.....	2
II. Функціональні критерії формування організаційної структури апарату та виконавчих органів місцевої ради	4
Сфера повноважень – освіта.....	4
Сфера повноважень – культура.....	8
Сфера повноважень – управління комунальної власності, ЖКГ та благоустрою	10
Сфера повноважень – адміністративні послуги	13
Додаток 1.....	18
Додаток 2.....	19
Додаток 3.....	21
Додаток 4.....	31

I. Загальні критерії формування організаційної структури

1. Об'єднані територіальні органи після укрупнення набувають згідно із законом більше повноважень і отримують більший ресурс, як до об'єднання, і відповідно зобов'язані їх усі виконувати, тому **організаційна структура виконавчих органів** органу місцевого самоврядування **повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання**. Або по-іншому, **кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/ посадовою особою** задля забезпечення його ефективної реалізації.
2. Кожен органу місцевого самоврядування повинен **створити структурні підрозділи/ посади, які є обов'язковими** для функціонування органу (обов'язкові структурні підрозділи наведено в додатку 1 нижче). **Назви запропонованих структурних підрозділів є орієнтовними і гнучкими** (можуть бути поєднані з іншими напрямками діяльності відповідного структурного підрозділу/виконавчого органу і **визначають основну функцію або повноваження**, закріплене за самим структурним підрозділом/посадою.

Наприклад, *відділ організаційної роботи або відділ організаційного забезпечення* за своєю сутністю відповідає за підготовку, організацію та проведення засідань місцевої ради, її постійних комісій, та виконавчого комітету, забезпечує роботу з депутатами місцевої ради 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 у штатному розписі посаду /службовця з мобілізаційної роботи тощо. Зберігається лише загальна формула – **назва структурного підрозділу зберігає ключову (основну) функцію/повноваження підрозділу (відповідно до Положення)**.

3. **Організаційна структура повинна переглядатися на періодичній основі і стати індикатором для визначення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та відповідній території.**
4. Окрім обов'язкових структурних підрозділів, пропонуємо розглянути **рекомендаційний перелік структурних підрозділів апарату та виконавчих органів місцевої ради**. Рекомендаційний перелік (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 (як фінансової, так і кадрової) безпосередньо місцевої ради). **Категорія посад в кожному структурному підрозділі** (головний спеціаліст, провідний спеціаліст, спеціаліст 1 або 2 категорії, спеціаліст без категорії) **повинна визначатися від складності/ комплексності функцій та завдань**, виконання яких передбачено відповідним структурним підрозділом та можливістю залучення працівника, який буде відповідати кваліфікаційному рівню, визначеному Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Голодержслужби України від 29.12.2009 р. №406).
5. В кожному органі місцевого самоврядування, беручи до уваги автономність останніх, повинні бути збережені певні пропорції **щодо формування структурних підрозділів – сектору – відділу – управління в структурі апарату та виконавчих органів** (тобто, якщо приймається рішення про створення відділів в організаційній структурі виконавчих органів ради, то у штатному розписі чисельність посад в них повинна бути або однакова, або не менше певної

визначеної кількості працівників для забезпечення якісного та ефективного виконання законодавством повноважень). Йдеться не про обмеження кількості працівників в одному структурному підрозділі, йдеться про однаковий принцип формування структури, який гарантуватиме «керованість» структури або співвідношення керівник – спеціалісти та належний розподіл між ними завдань та сфер відповідальності.

6. Структурних підрозділів/ посад має бути стільки по кількості, щоб забезпечити надання якісних послуг усім 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. Витрати на утримання працівників апарату та виконавчих органів (посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників, передбачених в штатному розписі) не повинні перевищувати 35% від загального обсягу власних надходжень (це критичний показник) відповідного місцевого бюджету, що дозволить забезпечити місцевий розвиток об'єднаної територіальної громади та реалізовувати місцеві програми та ініціативи.

II. Функціональні критерії формування організаційної структури апарату та виконавчих органів місцевої ради

Для формування дієвої організаційної структури пропонуємо розглянути різні управлінські моделі реалізації ключових повноважень, отриманих територіальною громадою в результаті добровільного об'єднання. Тобто для кожного повноваження з урахуванням **-особливостей, притаманних саме цій об'єднаній територіальній громаді, можна сформувати модель або відповідний інструментарій реалізації визначеного законодавством повноваження.**

Перелік критеріїв **не буде визначати кількість посад**, які мають бути передбачені в організаційній структурі або штатному розписі, однак **будуть слугувати основою для прийняття рішення щодо найбільш прийнятної оптимальної 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, архівування тощо) або визначення нових пріоритетних напрямів розвитку територіальної громади (що буде відображатися в Стратегії розвитку територіальної громади та відповідно місцевих програмах соціально-економічного розвитку) будуть змінювати пріоритети, підхід та критерії до визначення оптимальної управлінської моделі – організаційної структури виконавчих органів для забезпечення ефективної та в повному обсязі реалізації повноважень.

Можна розглянути **формування каталогу «взірцевих» організаційних структур** виконавчих органів сільської, селищної або міської ради. Однак, формуючи такий каталог, **необхідно враховувати (надавати) загальну базову інформацію-характеристику територіальної громади, її можливості, ресурси, пріоритети розвитку тощо, що стали основою для прийняття саме такого рішення.**

Сфера повноважень – освіта

Критерії, що потрібно взяти до уваги під час моделювання та прийняття рішення про формат структурного підрозділу, відповідального за реалізацію повноважень в сфері освіти:

- 1. Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, а також повноваження/функції місцевих рад як засновників закладів освіти, визначені законодавством.** Так, відповідно до статті 25 Закону України «Про освіту», засновник закладу освіти (міська рада, сільська, селищна рада об'єднаної територіальної громади) або уповноважена нею особа з поміж іншого **затверджує установчі документи закладу освіти, їх нову редакцію та зміни до них; укладає, розриває строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти, здійснює інші повноваження, зокрема щодо господарсько-фінансової діяльності закладу.** Відповідно до частини шостої статті 16 Закону України «Про дошкільну освіту» органи місцевого самоврядування виконують функції засновників щодо заснованих ними закладів позашкільної освіти, узагальнюють та поширюють досвід їх роботи.
- 2. Кількість дошкільних, позашкільних закладів та закладів загальної середньої освіти (і їх ступені), які функціонують у територіальній громаді.**
- 3. Кількість учнів, які навчаються в закладах освіти (в розрізі кожного закладу освіти, в тому числі вечірніх шкіл).** При формуванні організаційної структури підрозділу, відповідального за питання освіти, вперше («з нуля»), необхідно проаналізувати динаміку наповнюваності класів (кількості учнів) у кожній школі (особливо в перших класах) протягом останніх 3-5 років, для того, щоб зрозуміти – їхня кількість буде

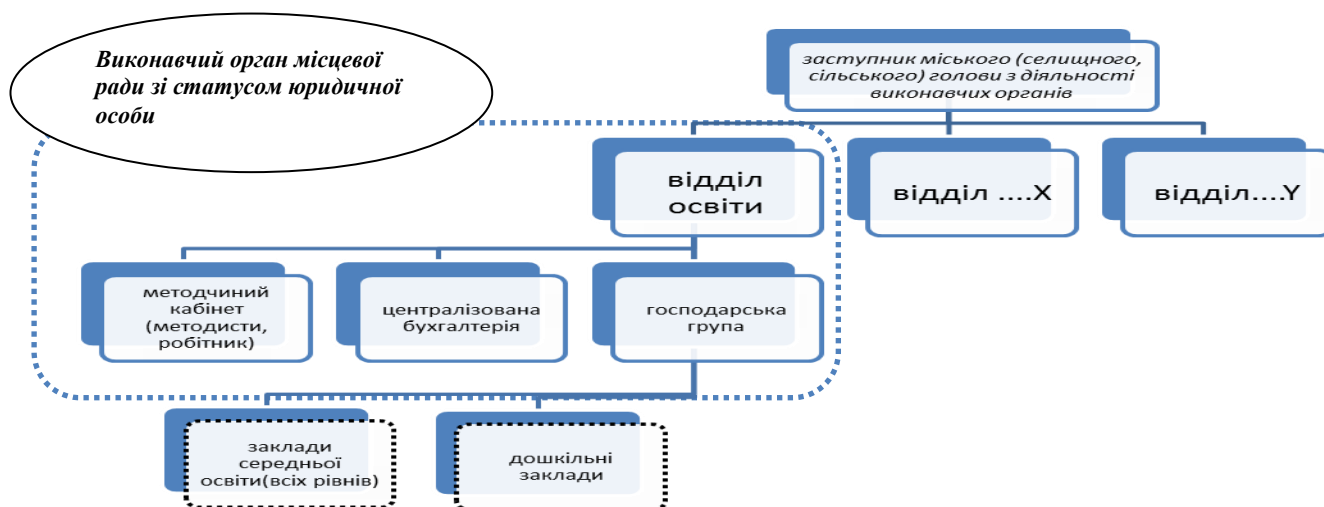
збільшуватися чи зменшуватися в майбутньому. Це дозволить оцінити та спрогнозувати завантаженість посадових осіб місцевого самоврядування (а відтак і спланувати їх достатню кількість для якісного виконання повноважень у сфері освіти).

4. Наявність чи відсутність методичного кабінету (виконує завдання щодо методичного забезпечення освітнього та виховного процесу дітей дошкільного та шкільного віку), до моменту об'єднання в одній із громад, які добровільно об'єдналися .
 - Науково-методичне забезпечення системи загальної середньої освіти здійснюють районні (міські) методичні кабінети відповідно до статті 42 Закону України «Про загальну середню освіту». Типове положення про районний (міський) методичний кабінет (центр) затверджено наказом МОН України від 08.12.2008 р. №1119, зареєстрованого в Мінюсті України 25.12.2008 р. за №1239/15930.
 - Відповідно до частини третьої статті 11 Закону України «Про позашкільну освіту» **у закладі позашкільної освіти можуть функціонувати методичні об'єднання, відділи, відділення**, що охоплюють учасників освітнього процесу та спеціалістів певного професійного спрямування. Типовими штатними **нормативами дошкільних навчальних закладів**, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 04.11.2010 р. № 1055, визначено, що посада вихователя-методиста вводиться на 0,5 ставки у випадку функціонування в дошкільному закладі не менше чотирьох груп (у випадку наявності дванадцяти і більше груп – 1,5 ставки вихователя-методиста).
5. Механізм фінансування закладів як загальної середньої, так і дошкільної освіти, беручи до уваги положення спеціальних законів та інших нормативно-правових актів, що регулюють дані питання.
 - Відповідно до статті 43 Закону «Про загальну середню освіту», **порядок діловодства і бухгалтерського обліку в закладі загальної середньої освіти** визначається керівником відповідно до законодавства. За рішенням керівника закладу загальної середньої освіти **бухгалтерський облік може здійснюватися самостійно закладом освіти або через централізовану бухгалтерію. Централізовані бухгалтерії утворюються за рішенням сільських, селищних, міських рад для ведення бухгалтерського обліку в бюджетних установах і організаціях (зкладах освіти, охорони здоров'я тощо).**
 - Відповідно до пункту 7 Типових штатних **нормативів дошкільних навчальних закладів**, затверджених наказом МОН України від 04.11.2010 р. № 1055, **якщо бухгалтерський облік ведеться не централізовано**, то у штати дошкільних навчальних закладів **вводиться штатна одиниця посади бухгалтера (головного бухгалтера).**
 - Відповідно до пункту 2 Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою КМУ від 26.01.2011 р. № 59, **бухгалтерська служба утворюється як самостійний структурний підрозділ бюджетної установи**, вид якого залежить від обсягу, характеру та складності бухгалтерської роботи, — департамент, управління, відділ, сектор, або в бюджетній установі **вводиться посада спеціаліста**, на якого покладається виконання обов'язків бухгалтерської служби. повноваження бухгалтерської служби **може виконувати централізована бухгалтерія** бюджетної установи, якій підпорядковані інші бюджетні установи.
 - **Якщо централізована бухгалтерія відсутня**, то **відділ бухгалтерського обліку та звітності апарату відповідної місцевої ради НЕ має права** вести бухгалтерський облік інших бюджетних установ, його повноваження - вести бухгалтерський облік лише операцій, пов'язаних з діяльністю безпосередньо місцевої ради.



Загальна модель реалізації повноважень в сфері освіти.

Модель 1.1



Коментар до моделі 1.1. В ОТГ введено посаду заступника голови з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання освіти; створено окремий виконавчий орган (відділ) з питань освіти зі статусом юридичної особи..

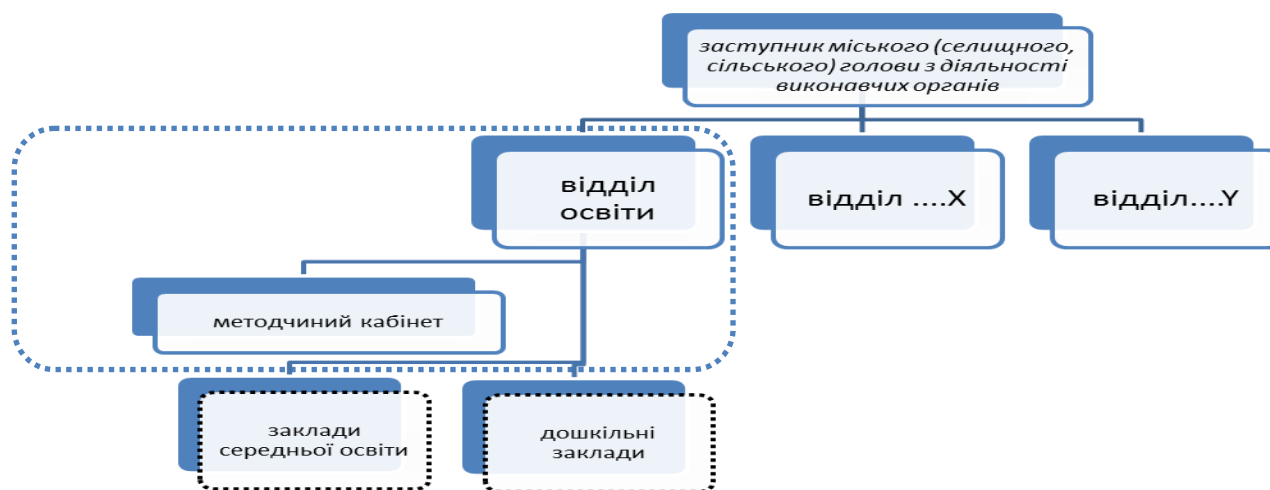
При відділі освіти створюється методичний кабінет (який підпорядковано начальнику відділу освіти), який здійснює методичне забезпечення загальної середньої, позашкільної та дошкільної освіти.

Відділ освіти є розпорядником коштів освітньої субвенції. у складі відділу освіти діє централізована бухгалтерія. Працівники централізованої бухгалтерії не є посадовими особами місцевого самоврядування, але вони ведуть бухгалтерський облік як самого відділу освіти, так і всіх підпорядкованих установ та закладів освіти (як впливає із схеми, то і централізована бухгалтерія, і господарська група формують відділ освіти).

у відділі освіти створена господарська група.

Методичний кабінет, централізована бухгалтерія та господарська група є частиною (структурними підрозділами) відділу освіти (працівники входять до штатного розпису відділу освіти).

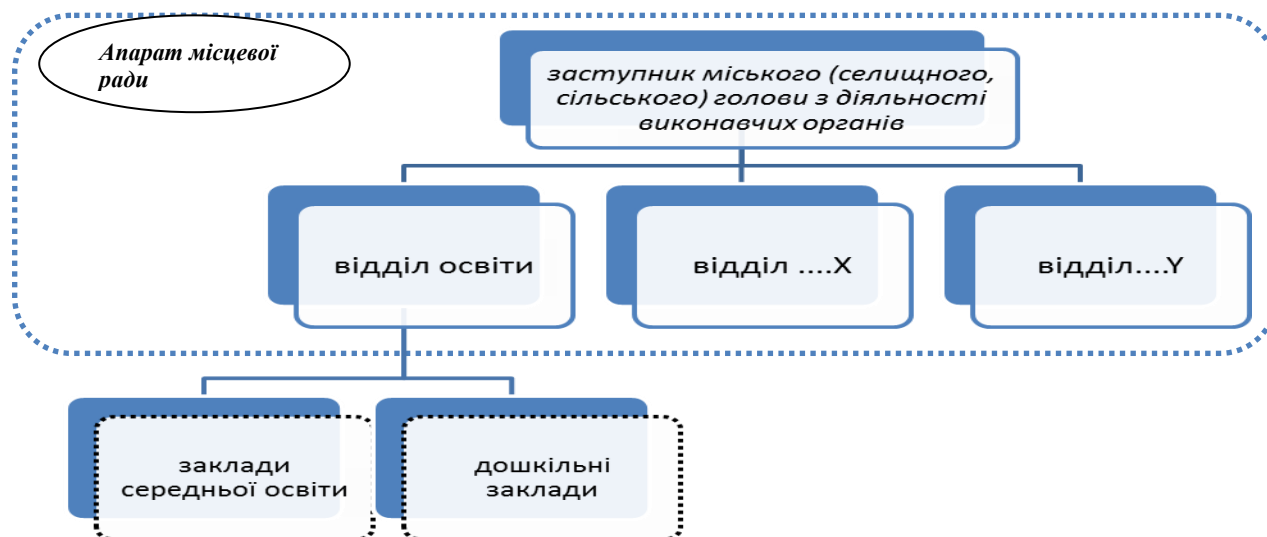
Модель 1.2



Коментар до моделі 1.2. В ОТГ введено посаду заступника з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання освіти; створюється окремий структурний підрозділ у виконавчому апараті. Відділу освіти підпорядковується методичний кабінет, який здійснює методичне забезпечення загальною середньою, позашкільною та дошкільною освітою. Методичний кабінет є структурним підрозділом (частиною) відділу освіти (працівники-методисти входять до штатного розпису відділу освіти).

Розпорядником коштів освітньої субвенції є місцева рада.

Модель 1.3



Коментар до моделі 1.3. В ОТГ введена посада заступника голови з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання освіти; окремий структурний підрозділ в апараті ради ОТГ. Методичний кабінет не виокремлено як окремий підрозділ – його завдання покладені на посадових осіб місцевого самоврядування Відділу освіти. (Як альтернатива, функції щодо методичного забезпечення як загальної середньої освіти, так і позашкільного виховання можуть виконуватися на умовах контракту (меморандуму про

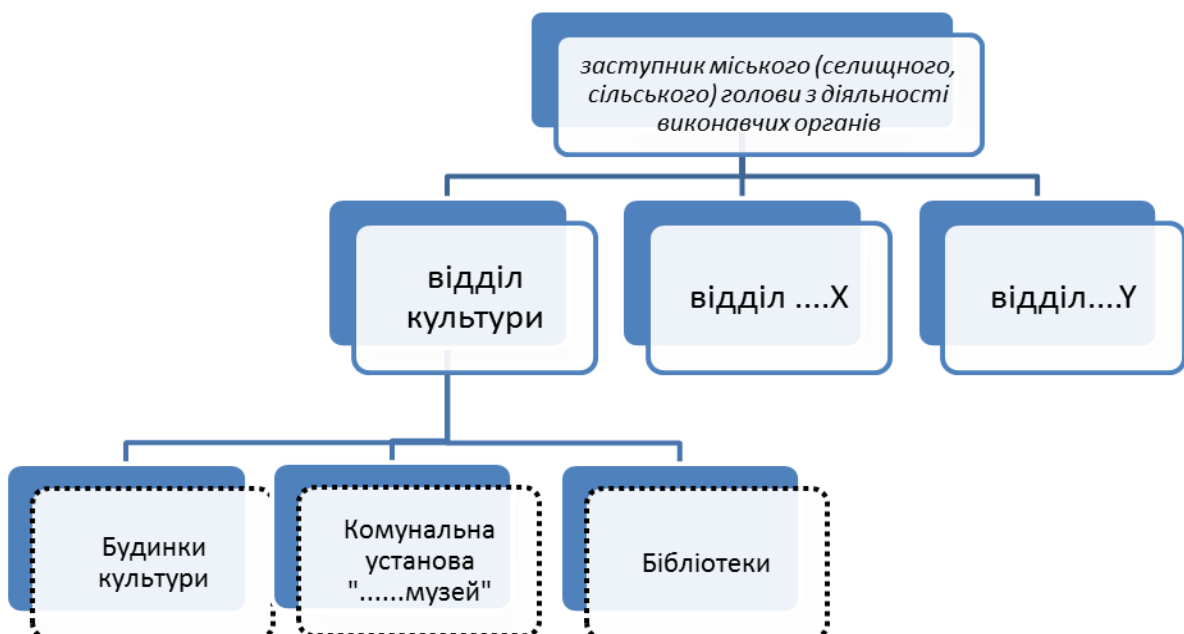
співпрацю) з відповідним вищим навчальним закладом або методичним кабінетом іншого органу місцевого самоврядування на умовах міжмуниципального співробітництва). Розпорядником коштів освітньої субвенції виступає місцева рада. Централізована бухгалтерія органом місцевого самоврядування не створена. Замість централізованої бухгалтерії – кожний заклад освіти має в штаті свого бухгалтера (головного бухгалтера), а заклади освіти виступають розпорядником коштів нижчого рівня. Функції господарського забезпечення здійснює керівник освітнього закладу, якого призначено за результатами конкурсного відбору засновником закладу – відповідною радою ОТГ.

Сфера повноважень – культура

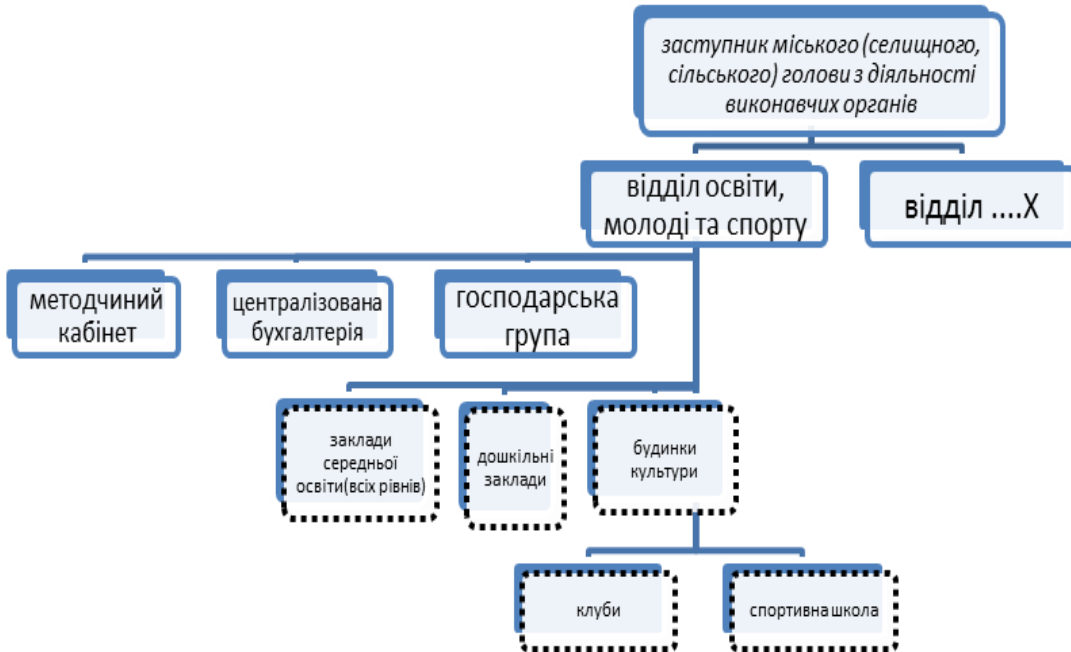
Критерії, які потрібно взяти до уваги при моделюванні структурного підрозділу, відповідального за реалізацію повноважень у сфері культури.

- Повноваження органів місцевого самоврядування у сфері культури.
- Кількість закладів культури (бібліотек, будинків культури, музеїв), що перебувають у комунальній власності або/та в управлінні відповідної громади . Також потрібно взяти до уваги правовий статус цих установ – комунальний заклад чи комунальна установа.
- Обсяг коштів місцевого бюджету, який виділяється на бюджетні програми, пов’язані з реалізацією місцевою радою повноважень у сфері культури та культурним розвитком жителів територіальної громади.
- Механізм здійснення фінансування закладів культури – через централізовану бухгалтерію як підрозділу відділу освіти (або відділу освіти та культури, наприклад) або через відділ бухгалтерського обліку та звітності апарату відповідної ради.

Модель 2.1



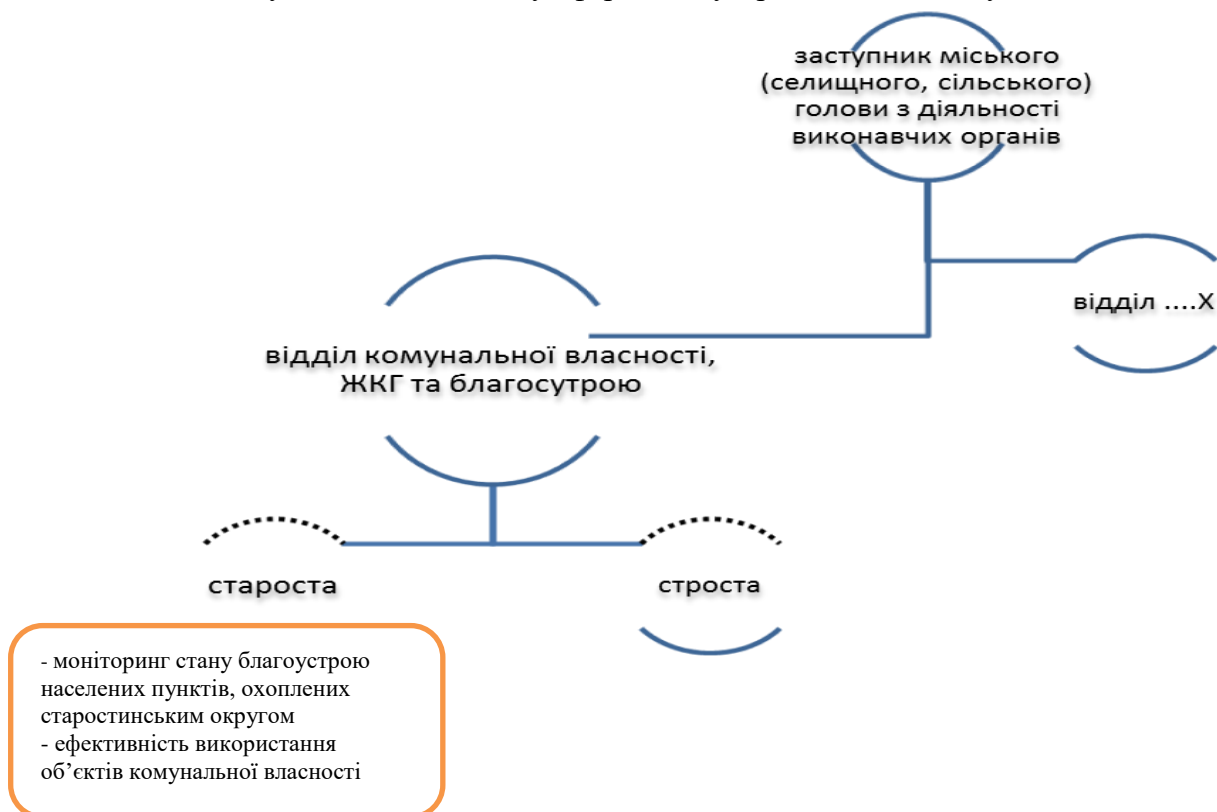
Модель 2.2



Сфера повноважень – управління комунальної власності, ЖКГ та благоустрою

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

- Повноваження органу місцевого самоврядування у сфері управління комунальною власністю, житлово-комунального господарства, охорони навколишнього середовища, благоустрою.
- Площа об'єднаної територіальної громади.
- Кількість населених пунктів, що входять до складу об'єднаної територіальної громади. Кількість населених пунктів, охоплених старостинськими округами (особливо з точки зору реалізації повноважень у сфері благоустрою, та можливого залучення старост до виконання повноважень у частині здійснення нагляду та моніторингу за станом благоустрою).
- Відстань між населеними пунктами в межах старостинських округів територіальної громади, а також відстань між адміністративним центром та старостинськими округами.
- Кількість та стан суб'єктів та об'єктів житлово-комунального господарства.
- Кількість закладів комунальної власності, кількість домогосподарств.
- Кількість суб'єктів господарювання, зареєстрованих на території громади.
- Кількість суб'єктів та об'єктів у сфері благоустрою населених пунктів.



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

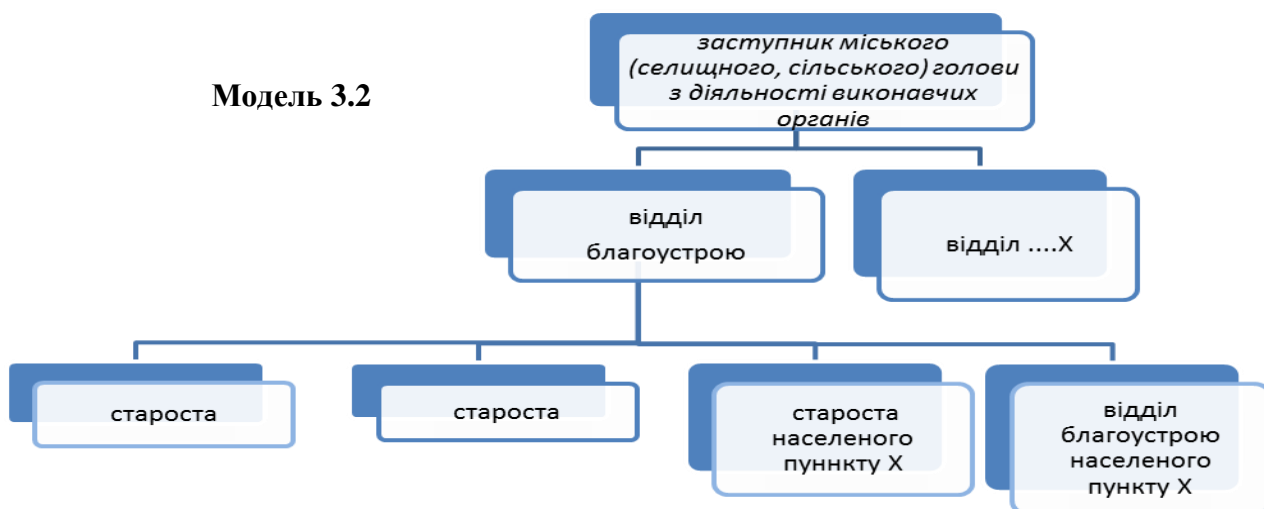
Модель 3.1



Коментар до моделі 3.1. В ОТГ введено посаду заступника з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання благоустрою. Створюється окремий структурний підрозділ в апараті місцевої ради – відділ комунальної власності, ЖКГ та благоустрою. Структурний підрозділ може бути створено як окрему юридичну особу

В відділі передбачено три штатні одиниці – начальник відділу та два спеціаліста 2 категорії, 1 – відповідає за питання благоустрою та питання комунальної власності. Основні завдання в сфері благоустрою реалізуються через КП "Зеленбуд", засновником якого виступає місцева рада. Комунальне підприємство обслуговує не лише адміністративний центр, а й старостинські округи. Окремі повноваження щодо контролю за станом благоустрою покладено на старост.

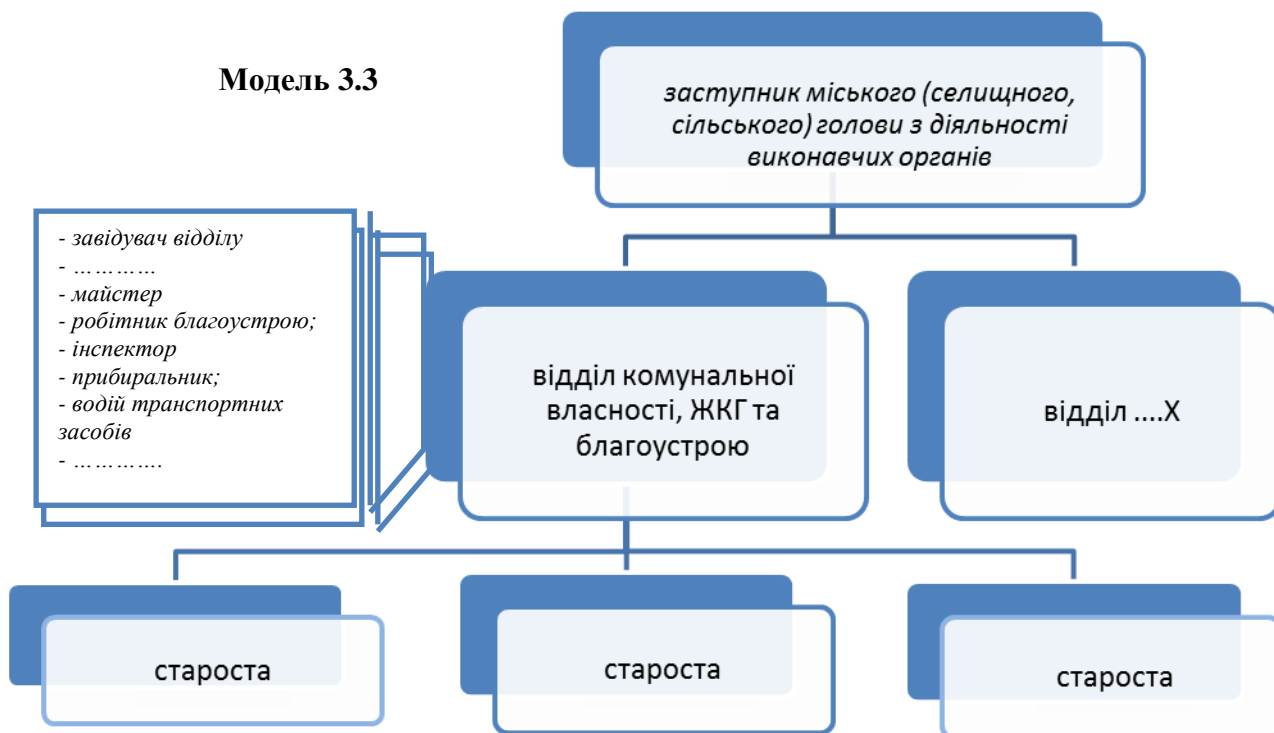
Модель 3.2



Коментар до моделі 3.2. В ОТГ введено посаду заступника з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання благоустрою; створюється окремий структурний підрозділ в апараті місцевої ради – відділ благоустрою. В відділі передбачено три штатні одиниці – начальник відділу та два спеціаліста 2 категорії

Зважаючи на загрозливий стан в населеному пункті X, в тому числі із забезпечення чистоти, рішенням місцевої ради було створено відокремлений підрозділ з благоустрою населеного пункту X (з подвійним підпорядкуванням – керівнику відділу благоустрою, розміщеного в центральній садибі, та старості X

Модель 3.3



Коментар до моделі 3.3. В ОТГ введено посаду заступника з питань діяльності виконавчих органів, до функціональних обов'язків якого віднесено питання благоустрою; створюється окремий структурний підрозділ в апараті місцевої ради – відділ комунальної власності, ЖКГ та благоустрою.

В відділі, окрім посадових осіб місцевого самоврядування (начальник відділу, головний спеціаліст, які відповідають за розробку місцевої програми та плану заходів з благоустрою, контроль за станом благоустрою в населених пунктах об'єднаної територіальної громади, за дотриманням правил благоустрою території, забезпечення чистоти та порядку тощо), передбачено посади робітників – майстра, робітника благоустрою, інспектора, прибиральника, водія транспортних засобів

Старости здійснюють моніторинг та контроль за станом благоустрою в населених пунктах, охоплених старостинським округом, та співпрацюють з Відділом благоустрою

Сфера повноважень – адміністративні послуги

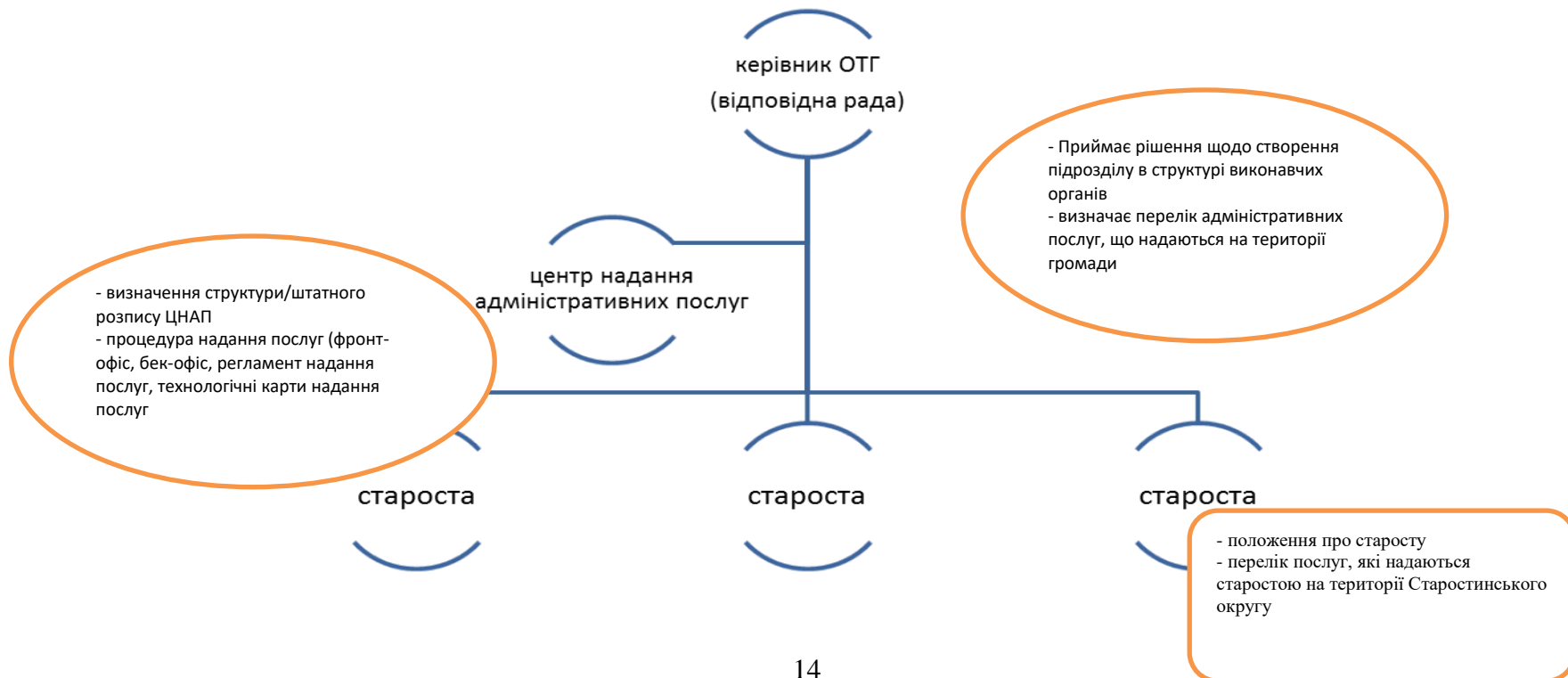
1. Адміністративні послуги, які надаються в адміністративному центрі громади ПОВИННІ ВІДПОВІДАТИ (за якістю, тривалістю) адміністративним послугам, які надаються в старостинських округах. Усім жителям громади (незалежно від місця їх проживання) повинно бути забезпечено надання наступних мінімальних послуг¹.

- 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 дубліката посвідченого органом місцевого самоврядування документу тощо)
 - призначення державної соціальної допомоги для малозабезпечених сімей (підготовка документів для отримання відповідної державної соціальної допомоги);
 - призначення житлово-комунальних субсидій (підготовка документів для їх отримання);
 - 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);

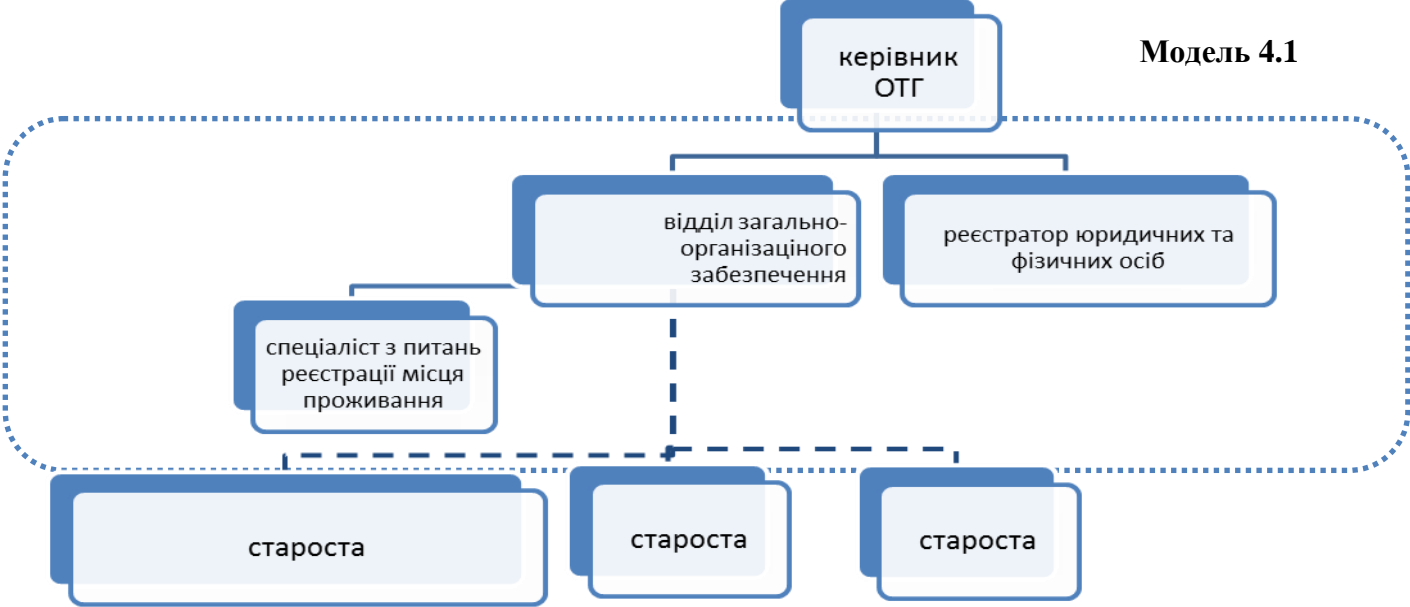
¹ Окрім того, для кожного населеного пункту також є важливими: поштові послуги (приймання платежів на оплату комунальних послуг, пенсії тощо); освітніх послуг (дошкільний заклад/ заклад середньої освіти або забезпечення шкільним автобусом, який довозить дітей до закладу освіти); медичні послуги та профілактика 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. Також такий підхід дозволить визначити, якими послугами протягом певного періоду (рік або місяць) будуть найбільше користуватися жителі територіальної громади.
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, у віддалених населених пунктів, що сформували відповідний старостинський округ).

Загальна модель надання муніципальних послуг на території громади

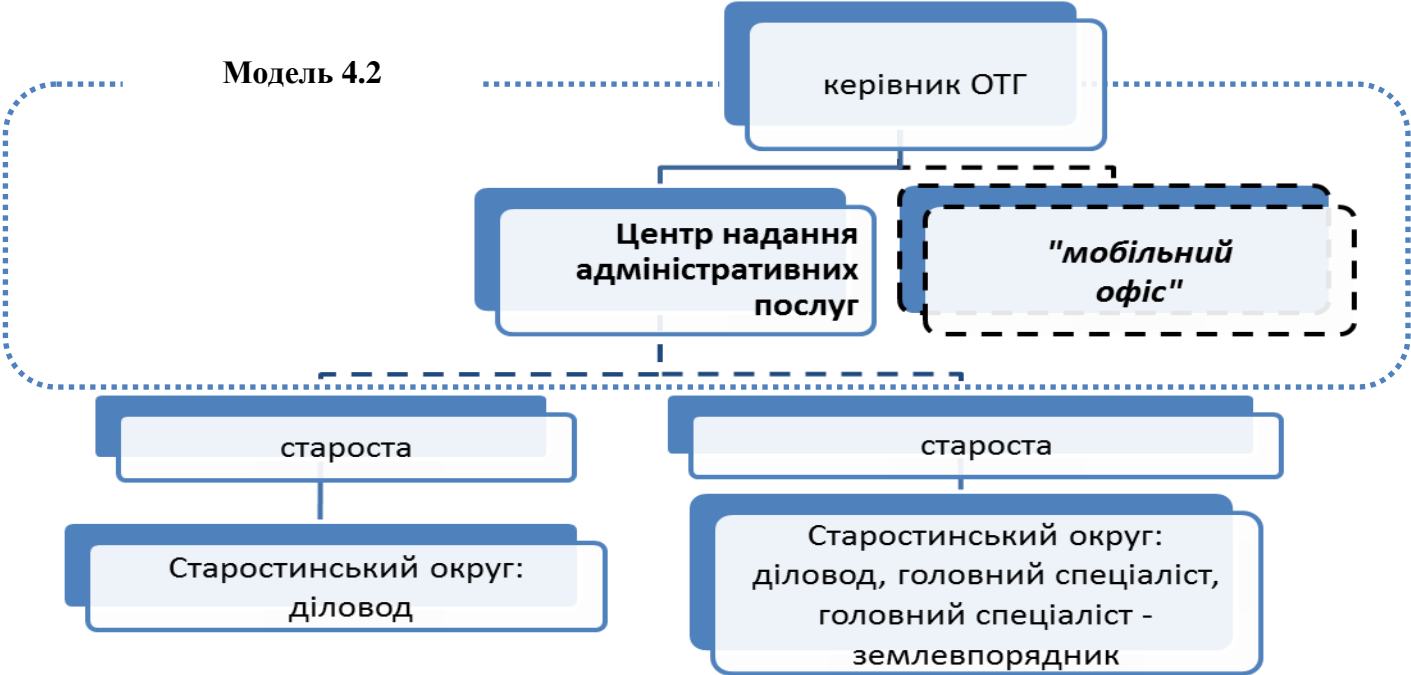


Модель 4.1



Коментар до структури 4.1. В ОТГ створено ЦНАП як постійно діючий робочий орган, оскільки повноваження з надання адміністративних послуг покладено на відділ з загального та організаційного забезпечення; в апараті місцевої ради функціонують посадові особи місцевого самоврядування – спеціаліст з реєстрації місця проживання, який підпорядкований відділу з загального та організаційного забезпечення, та реєстратор юридичних та фізичних осіб. У сільській місцевості адміністративні, муніципальні (місцеві) послуги та окремі нотаріальні дії надаються старостами

Модель 4.2

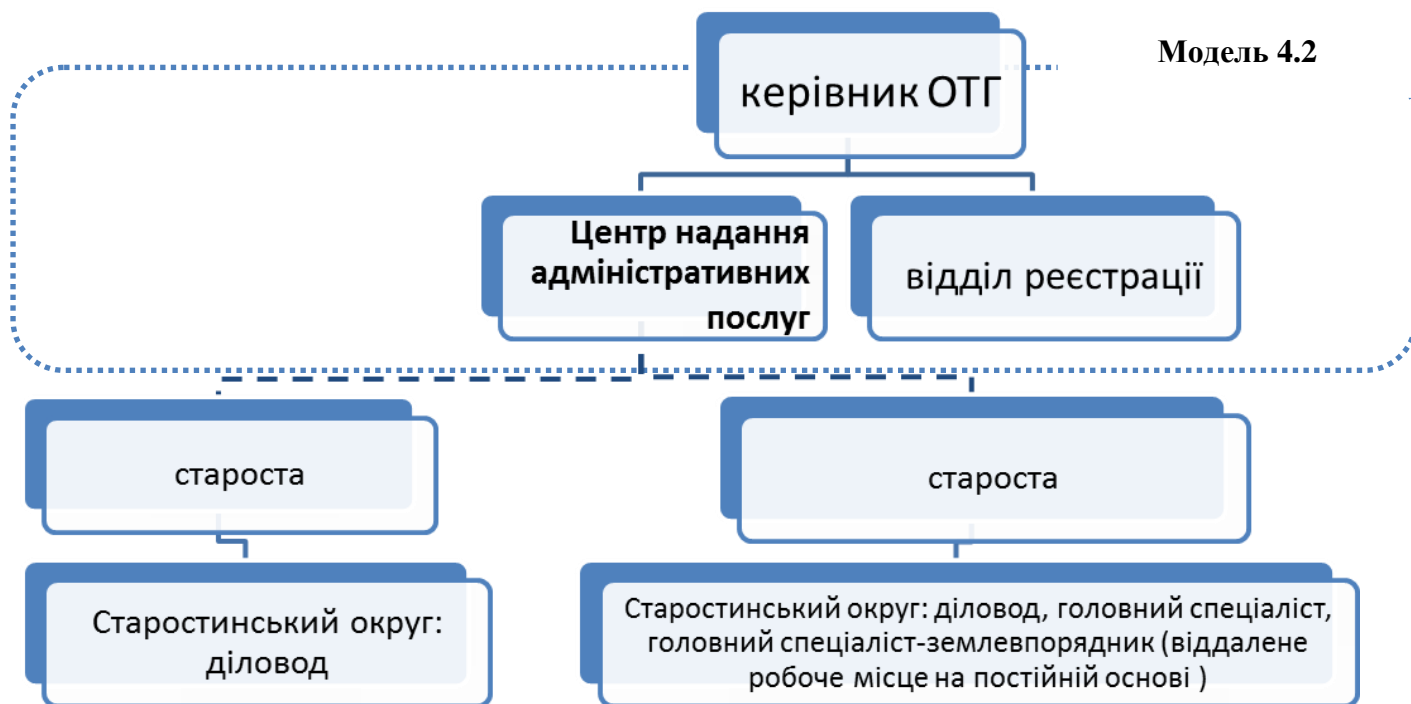


Коментар до моделі 4.2. В апараті місцевої ради створюється окремий структурний підрозділ – Центр надання адміністративних послуг, в якому працюють адміністратори та державні

реєстратори. У разі необхідності та наявності мобільного кейсу у віддалені населені пункти відповідно до затвердженого графіка виїжджає «мобільний офіс»

У сільській місцевості надання адміністративних та муніципальних послуг здійснюється старостами. Одному з них підпорядкований діловод, а іншому – діловод, головний спеціаліст та головний спеціаліст-землевпорядник, які працюють в старостинському окрузі на віддаленому робочому місці на постійній основі (Н-д: головний спеціаліст-землевпорядник може бути працівником відділу з земельних та екологічних питань і т.д.).

Модель 4.2



Коментар до моделі 4.3. Створюються окремі структурні підрозділи в апараті місцевої ради – Центр надання адміністративних послуг, який надає адміністративні та муніципальні (місцеві) послуги в адміністративному центрі ОТГ, та відділ реєстрації.

ЦНАП та відділ реєстрації підпорядковуються різним посадовим особам – керуючому справами виконавчого комітету та заступнику з питань діяльності виконавчих органів (як приклад).

Відділ реєстрації є суб'єктом наданням послуг реєстрації (місця проживання, реєстрації нерухомості, бізнесу, витягів з Державного земельного кадастру. Повноваження щодо надання адміністративних та муніципальних (місцевих) послуг, в тому числі реєстрація місця проживання, прості нотаріальні дії, в сільській місцевості покладено на старост. Одному з них підпорядкований діловод, а іншому – діловод, головний спеціаліст та головний спеціаліст-землевпорядник, які працюють в старостинському окрузі на віддаленому робочому місці на постійній основі.

Кількість працівників старостату визначається в залежності від кількості послуг, які надаються в старостатах, та від характеристики самого старостату (вікові групи, чисельність населення тощо).

4. Для найбільш ефективного визначення кількості посадових осіб, які повинні забезпечувати ефективну реалізацію повноважень у сфері адміністративних послуг, потрібно визначити «вагу» кожної послуги (як то видача довідки) в часовому вимірі, а також частоту звернення за послугою першою цільовою групою (показник частоти не завжди ідентичний кількості послуг, які були надані протягом попереднього звітного

періоду, хоча і носять прогностичний, розрахунковий характер). Міжнародна практика наведена в Додатку 4.

Вага послуги (в годинах) помножена на кількість послуг, які можна надати протягом робочого дня помножена на кількість робочих днів у рік ПОВИННА ДОРІВНЮВАТИ кількості послуг, за якими можуть звернутися. Якщо ці показники не однакові, значить виникає питання щодо недостатньої завантаженості або потреби у наявності додаткової штатної одиниці дня надання саме цієї послуги.

Приклад.

Одна послуга отримання довідки про реєстрацію/ знаття з реєстрації місця проживання отримуються протягом 30 хвилин.

Кількість жителів територіальної громади становить 10 тис. осіб віком від 18 до 60 років. Можна зробити припущення, що кожна 3-тя особа з даної категорії осіб може потребувати хоч один раз надання такої послуги протягом року (максимально допустима кількість) – тобто 3300 осіб. Мінімальна кількість наданої цієї послуги – фактичний показник 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 (треба біля кожної цифри в дужках розписати, що це за показник)

*Це означає, що ефективно та якісно (без черг, значної часової затримки тощо) надання даної послуги буде забезпечено **1,25 штатних одиниць.***

Додаток 1.

Обов'язкові структурні підрозділи/ посадові особи органу місцевого самоврядування

# п/п	Місто	Селище	Село	Коментар
1	Міський голова	Селищний голова	Сільський голова	
2	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	Заступник (-и) з питань діяльності виконавчих органів	<i>Кількість заступників голови визначається окремо кожною конкретною місцевою радою. Кількість заступників повинна бути такою, щоб при розподілі обов'язків між ними ефективно забезпечувалася реалізації визначених законодавством повноважень та діяльність відповідних виконавчих органів</i>
3	Секретар ради	Секретар ради	Секретар ради (секретар виконавчого комітету)	<i>Якщо посада секретаря виконкому в сільській раді не вводиться, повинна бути додаткова посадова особа для організації проведення засідань виконкому, ці функції за рішенням ради може виконувати секретар ради Після набрання чинності новим Законом про службу в органах місцевого самоврядування така посада повинна бути введена як посада керівника служби (окрім випадку, якщо штатна чисельність працівників виконавчих органів не перевищує 20 осіб)</i>
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	-	
5	Староста ²	Староста	Староста	<i>Кількість посад старост визначається кількістю старостинських округів, рішення про утворення яких приймається відповідною радою. Сьогодні кількість старост = не менше кількості рад, які об'єдналися за мінусом адміністративного центру. Однак, кількість старост (а відтак і старостинських округів) потрібно розглядати комплексно разом із питанням організації надання адміністративних послуг на території відповідної громади</i>
6	Відділ персоналу	Відділ персоналу	Відділ персоналу	<i>На 1 посадову особу відділу персоналу повинно припадати не менше 25-35 працівників апарату та виконавчих органів ради</i>
7	Відділ організаційної роботи ³	Відділ організаційної роботи	Відділ організаційної роботи	
8	Відділ бухгалтерського обліку та звітності ⁴	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	<i>Кількість посадових осіб залежить від: - наявності централізованої бухгалтерії, наприклад, для закладів освіти або закладів культури</i>

² Ст. 14¹ Закону України «Про місцеве самоврядування»

³ Стаття 26 Закону України «Про місцеве самоврядування»

⁴ Частина 4 статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік»

Додаток 2.

Перелік структурних підрозділів органу місцевого самоврядування

Структурні підрозділи/ посадові особи, з яких може складатися апарат та виконавчі органи сільської, селищної, міської ради для належного та в повному обсязі виконання власних та делегованих повноважень:

I. Виконавчий апарат ради

1. Сільський (селищний, міський) голова;
2. Секретар ради;
3. Керуючий справами (секретар)⁵ виконавчого комітету;
4. Заступник (-и) сільського (селищного, міського) голови з діяльності виконавчих органів;
5. Староста;
-
9. Відділ персоналу (або спеціаліст з управління людськими ресурсами);
10. Загальний відділ;
11. Відділ організаційної роботи (або відділ організаційної та інформаційної роботи);
12. Юридичний відділ (або спеціаліст – юрисконсульт);
13. Відділ реєстрації (або Центр надання адміністративних послуг);
14. Архівний відділ (або спеціаліст з питань архіву, або питання архівної справи покладено на спеціаліста загального відділу);
15. Відділ цивільного захисту та мобілізаційної роботи (або спеціаліст з питань цивільного захисту та мобілізаційної роботи);
16. Відділ бухгалтерського обліку та звітності;
17. Фінансовий відділ⁶;
18. Відділ економіки (або відділ економічного розвитку та фінансів; або відділ економічного розвитку та інфраструктурних проектів);
19. Служба у справах дітей (або спеціаліст з питань захисту прав дітей);

II. Виконавчі органи ради (структурні підрозділи зі статусом юридичної особи)⁷

20. Відділ соціального захисту;
21. Відділ освіти (або відділ освіти та спорту; або відділ освіти, спорту та культури);
22. Відділ охорони здоров'я (або спеціаліст з питань охорони здоров'я);
23. Відділ культури і туризму⁸;
24. Відділ житлово-комунального господарства, транспорту та благоустрою;
25. Відділ містобудування та архітектури (або відділ містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства);
26. Відділ комунальної власності (або відділ комунальної власності, земельних відносин та екологічних питань);

⁵У випадку сільської ради, виконання повноважень секретаря виконавчого комітету може виконувати секретар ради.

⁶ Відділ фінансів може бути об'єднано з відділом бухгалтерського обліку та звітності або з відділом економіки.

⁷Зазначені структурні підрозділи не обов'язково повинні мати статус юридичної особи, а можуть бути створені в складі апарату.

⁸ Питання культури і туризму можуть бути поєднані з питаннями освіти.

27. Земельний відділ (або відділ з земельних та екологічних питань).

Додаток 3.

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

	<i>Показники – відповідні інституції</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 голови (за штатним розписом)</i>				<i>заступник голови з гуманітарних питань та соціальної політики</i>		
	Назва виконавчого органу - структурного підрозділу	Відділ освіти	Управління освіти, молоді та спорту	Відділ освіти, культури та спорту	Відділ освіти, молоді та спорту	Відділ освіти, молоді та спорту	Відділ освіти
	Кількість штатних одиниць	3	4¹¹	5¹²	5	4¹³	2¹⁴
	Інші працівники	Методичний кабінет, Логопедичний пункт та психолого-медико-педагогічної консультації (7шт. од.)	Немає в штатному розписі	5 працівників для методичного забезпечення ¹⁵ , окремо методичного кабінету в структурі немає	Дані відсутні	Методичний кабінет (5 шт. од)	Методичний кабінет (6 шт. од)
	Освітні заклади	<u>10, в тому числі 4 дошкільні</u>	<u>55, в тому числі 31¹⁶ дошкільний</u>	<u>13, в тому числі 5 дошкільних</u>	<u>60, в тому числі 25 дошкільних</u>	Освітні заклади (<u>28, в тому числі 3 дошкільних</u>)	Освітні заклади (<u>8, в тому числі 4 дошкільні</u>)

⁹ Потрібно звернути увагу на такий фактор, як коректність даних, які б дозволяли провести аналіз організаційних структур та відповідність штатного розпису забезпечити ефективність реалізації того чи іншого повноваження (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 2 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 – відповідні інституції	Г* міська рада	Д* міська рада	М* міська рада	О* міська рада¹⁰	Ш* міська рада	Н* міська рада
	Видатки на дошкільну освіту	9.466.416,00 грн	25.635.857,00	10.366.281,00 грн.		Дані відсутні	49.340.349,00 грн.
	Видатки на загальну середню освіту	31.547.952,00 грн.	102. 959.530,00 грн.	66.421.335,00 грн.		Дані відсутні	20.262.730,00 грн.
	Освітня субвенція*	19.193.700,00 грн.	63.667.600,00 грн.	41.501.000,00 грн.			28.945.300,00 грн.
	Субвенція на утримання закладів освіти						6.464.100,00 грн.
	Середнє бюджетне навантаження на 1 посадову особу	обслуговує 13 млн. коштів в розрізі БП, 3 заклади	обслуговує 60 млн. коштів в розрізі БП, 23 заклади	обслуговує 25 млн. коштів в розрізі БП, 4 заклади			
	Середня вартість навчання 1 учня, рік	22.550 грн.	28.177 грн.	18.642 грн.			
	Середня вартість виховання 1 дитини, рік	22.755 грн.	22.787 грн.	20.089 грн.			
Культура	Назва відділу	культури і туризму	у справах сім'ї, молоді та спорту	<i>освіти, культури та спорту</i>	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 штатних одиниць	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>Спортивна школа - 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>Спортивна школа 1</u>	<u>Заклади культурно-дозвільного типу - 5</u> <u>Бібліотека - 1</u> <u>Спортивний заклад - 1</u>			
	Видатки на заклади культури	3.717.243, 00 грн.	7.501.390,00 грн.	4.571.626,00 грн.			

	Показники – відповідні інституції	Г* міська рада	Д* міська рада	М* міська рада	О* міська рада¹⁰	Ш* міська рада	Н* міська рада
	Видатки на заклади спорту	3.676.036,00 грн.	4.076.090,00 грн.	1.240.948,00 грн.			
	Бюджетна програма по туризму	БП відсутня	БП відсутня	БП відсутня			
	Середнє бюджетне навантаження на 1 посадову особу	обслуговує 4 млн. в розрізі БП, 5 закладів	обслуговує 11,5 млн. в розрізі БП, 32 заклади	обслуговує 5,7 млн. в розрізі БП, 8 закладів			
	Витрати на 1 мешканця у сфері культури в рік	295,00 грн.	199,00 грн.	177,00 грн.			
	Витрати на 1 мешканця в сфері спорту	292,00 грн.	125,00 грн.	48,00 грн.			
	Витрати на 1 школяра в сфері спорту	2.628,00 грн.	853,00 грн.	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	4	1	8¹⁷	44	36	7
	видатки на первинну медичну допомогу	Немає	20.574.200,00 грн.	Немає окремої програми			
	Медична субвенція	9.528.900,00 грн.	28.614.700,00 грн.	19.057.300 грн.			14.481.700,00 грн.
	трансфер з місцевого бюджету на утримання районної лікарні	2.497.801,00 грн.					
	Дотація з держбюджету на фінансування видатків з утримання закладів освіти/ охорони здоров'я			158.150,00 грн.			
	Витрати на медицину на 1 мешканця	954,00 грн.	760,00 грн.	740,00 грн.			

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

	<i>Показники – відповідні інституції</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>
Надання адміністративних послуг	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 штатні од	8	7	10	9	14	4
	Кількість населених пунктів, 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
	чисельність населення	12.610	37.689	25.734	33.982	21.596	21.891
	чисельність населення в адмінцентрі ОТГ	10.994 (87%)	17.129 (45%)	22.299 (87%)	10.229 (34%)	5.457 ¹⁸ (26%)	20.449 (93%)
	Чисельність дітей віком до 18 років (дошкільна, шкільна освіта)	1.815	4.779	5.695			
	Чисельність працездатного населення	Дані відсутні	Дані відсутні	11.580			
	Чисельність людей пенсійного віку	Дані відсутні	Дані відсутні	Дані відсутні			
	Площа території 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 шт. од	Відділ освіти, молоді та спорту (4 шт. од)	Відділ освіти, охорони здоров'я та соціально-культурної сфери (21 шт. од ¹⁹)	Управління освіти, молоді та спорту (6 шт. од)	Відділ освіти виконкому (8, в тому числі централізована бухгалтерія 6 шт. од)	Відділ освіти (3 шт. 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 шт. од)	Сектор культури, туризму та зовнішніх зв'язків (2 шт. од)			відділ культури та дозвілля виконкому (4, в тому числі методичний центр 2 шт. од)	Відділ культури, національностей та релігій (2 од) Відділ молоді і спорту (2 шт. 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 шт. 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 шт. од)	Реєстраційний відділ (4 шт. од)	ЦНАП (2 од) Реєстраційний відділ (6 шт. од)	Відділ «Центр надання адміністративних послуг виконкому (8 шт. од)	Відділ державної реєстрації (3 шт. од)
Населені пункти	5	4	18	5	10	2

¹⁹ в тому числі 9,5 од в централізованій бухгалтерії

<i>Кількість рад, що об'єдналися</i>	2	2	5	2	5	2
<i>Кількість старостинських округів</i>	1	1	4	1	4	1
<i>чисельність населення</i>	9.169	6.088	8.500	10.780	6.088	12.903
<i>чисельність населення центру ОТГ</i>	4.913	2.332	5.624	9.376	2.332	11.528
<i>Площа території 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	Відділ освіти	Відсутній Гуманітарний відділ (3-од)²⁰	Управління освіти, культури, молоді та спорту	Відділ освіти, культури, туризму, молоді та спорту	Відділ освіти, молоді та спорту	Інформація відсутня
	Кількість штатних од	3		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
	Чисельність населення (дошкільного віку + шкільного віку)	Інформація відсутня	Інформація відсутня	(дошкільного віку 668 + шкільного 1677)	(дошкільного віку 560+шкільного віку 714)	(дошкільного віку 330+ шкільного 508)	Інформація відсутня
	<i>Видатки на дошкільну освіту</i>	Інформація відсутня	Інформація відсутня	21.632.500,00	5.315.885,00	3.923.130,00	2.150.065,00
	<i>Видатки на загальну середню освіту</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 грн.	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 бюджетне 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 культури та спорту (10)	Заклади культури та спорту (2)	Заклади культури та спорту (9)	Заклади культури та спорту (10)	Заклади культури та спорту (1)	Заклади культури та спорту (13)
Охорона здоров'я				Управління з питань соціального захисту та охорони 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>Кількість населених пунктів</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>Чисельність населення</i>	6.595	3.191	14.453	8.939	5.108	3.725

	<i>Площа території групади</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 та однакової якості 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, 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 за певний період часу,
- 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 (бенмаркінгу), 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 рівнем 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 у 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 уже **розпочалася, зокрема і щодо необхідності стандартизації таких послуг (повноважень).**

№ п/п	Назва завдання	«Медіана часу» для виконання 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 (реєстрація) 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