

# ЗВІТ

## ПРО РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ ВІДПОВІДНОСТІ НА ТЕМУ «РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Відповідальний:

член Рахункової палати  
**Кирило КЛИМЕНКО**

Київ

[www.rp.gov.ua](http://www.rp.gov.ua)



# ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО.....	3
ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АУДИТУ .....	6
РЕЗЮМЕ.....	6
РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ .....	11
1. ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	11
2. ЧИ БУЛА ДОСТАТНЬОЮ НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	19
3. ЧИ НАЛЕЖНИМ ЧИНОМ ЗДІЙСНЕНО ПІДГОТОВКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ З 01 СІЧНЯ 2024 РОКУ ЄДИНИХ ПІДХОДІВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД РЕФОРМИ.....	34
4. ЯКОЮ МІРОЮ ДОСЯГНЕНІ ЦІЛІ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	53
ВИСНОВКИ .....	81
РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	85
ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛЮ.....	88
ІНШІ ПИТАННЯ, ЯКІ МАЮТЬ БУТИ ПОВІДОМЛЕНІ .....	88
ДОДАТКИ.....	89
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ .....	129

## ВСТУПНЕ СЛОВО

Рахункова палата провела цей аудит з метою оцінки відповідності процесу реформування системи оплати праці у сфері державного управління законодавству та кращим світовим практикам.

Широкомасштабне російське збройне вторгнення в Україну негативно вплинуло на функціонування всіх сфер життєдіяльності країни.

Країна потребує добросовісних і високопрофесійних фахівців, спроможних ефективно управляти процесами забезпечення оборони та безпеки, функціонування економіки, відновлення та одночасного впровадження реформ.

Водночас неконкурентоспроможність зарплати у державному секторі порівняно з комерційним ринком стримує розвиток кадрового потенціалу державного апарату, створює суттєві ризики зниження якості державного управління, непрозорості процесу прийняття рішень і корупції.

Також залишається невирішеною проблема відмінностей оплати за однакову працю у різних державних органах. Це створює внутрішню конкуренцію, знижує мотивацію та впливає на спроможність державного апарату ухвалювати ефективні та своєчасні рішення, у тому числі щодо управління бюджетними коштами та міжнародною допомогою.

Перегляд системи оплати праці державних службовців та, як наслідок, посилення спроможності державного апарату — одне із завдань реформи державного управління в Україні. Це є важливим показником на шляху до членства в ЄС та ключовим елементом Плану України, покликаного пришвидшити економічне зростання держави.

Під час аудиту Рахункова палата оцінила результати виконання заходів із реформування системи оплати праці. Сподіваюся, ця оцінка сприятиме ефективному коригуванню політики у сфері оплати праці працівників органів державного управління.

Дякую причетним до складання аудиторського звіту та об'єктам контролю за співпрацю. Вельми вдячний залученим фахівцям — експертам громадських організацій «Центр досліджень фіскальної політики», «Центр політико-правових реформ», науковцям державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

**З повагою**  
**Член Рахункової палати**

**Кирило КЛИМЕНКО**

# РЕФОРМА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ: ОЧІКУВАННЯ ТА РЕАЛЬНІСТЬ

Наріжний принцип: «РІВНА ОПЛАТА ЗА ОДНАКОВУ ПРАЦЮ»

## КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ

**-0,35**

показник якості урядування в Україні за оцінкою Світового банку — найнижчий показник серед країн ОЕСР та ЄС у 2023 році

**1/4**

рівень оплати праці державних службовців в Україні в чотири рази нижчий за середньоєвропейський

**43,9 %**

середня зарплата державних службовців України до ВВП на душу населення у 2023 році (>36 % до середнього по ЄС)

**↑ 62,8 %**

середня зарплата державних службовців України до ВВП на душу населення у 2024 році (>12 % до середнього по ЄС)

**367**

державних службовців на 100 тис. населення у 2024 році

**1,97 %**

частка державних службовців серед зайнятого населення у 2024 році

*відповідає середньому показнику по країнах ЄС*

**1,5 %**

частка фонду оплати праці державних службовців у видатках державного бюджету (скоротилася вдвічі за 5 років)

**x 3,5**

збільшення видатків державного бюджету за 5 років та навантаження на державних службовців, що їх адмініструють

**на 44 тис. ос. (24,1%)**

стало менше державних службовців за 5 років

**26 %**

плинність кадрів у категорії «В» у 2024 році

**x 1,8**

зростання фонду оплати праці державних службовців за 5 років

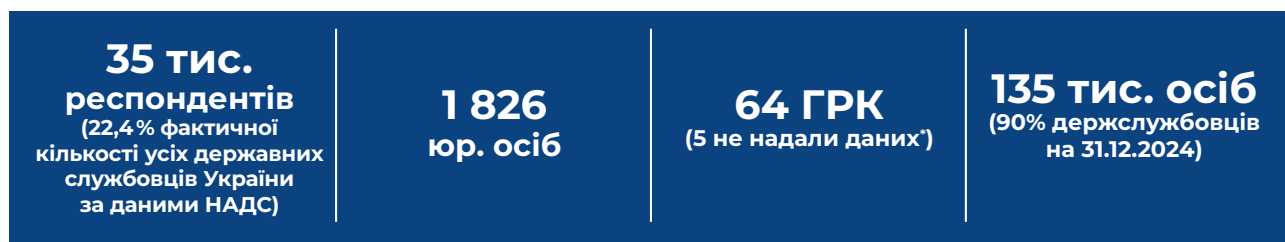
**36,9 %**

зростання заробітної плати державних службовців з урахуванням інфляції за 5 років

**1,4 хв.**

на опрацювання та погодження НАДС однієї класифікованої посади

## КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ (продовження)



**3 233 149 записів**

**2023**

**2024**

<b>135 435</b>	чисельність держслужбовців, осіб	<b>↓ 133 784</b>
<b>37 040 664</b>	нараховано заробітної плати, тис. грн	<b>↑ 52 396 157</b> + 15 355 493 (+41,5%)
<b>22 817 €</b>	середньомісячна заробітна плата держслужбовців, грн	<b>↑ 32 611 €</b> +9 794 (+43%)
<b>42,7%</b>	стала частина заробітної плати	<b>↑ 53,8%</b>
<b>5,6%</b>	варіативна частина заробітної плати	<b>↑ 12,1%</b>
<b>51,7%</b>	інші гарантійні та компенсаційні виплати	<b>↓ 34,1%</b>
<b>0,062</b>	індекс Джині (рівень нерівності в оплаті праці)	<b>↑ 0,118</b>

\* ДБР, НАБУ, НАЗК, НКРЕКП та Офіс Генерального прокурора

# ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АУДИТУ

## **Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»**

буде надісланий Верховній Раді України, Кабінетові Міністрів України, Комітетові Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, НАДС, Мінфіну та СКМУ.

Інформація про аудит наведена у додатку 1.

## РЕЗЮМЕ

Аудит проведений з метою оцінки відповідності процесу реформування системи оплати праці працівників органів державного управління законодавству та кращим практикам.

Реформа системи оплати праці державних службовців фактично триває вже дев'ять років: розпочалась у 2016 й реалізується дотепер<sup>1</sup>. При цьому найактивніша фаза її впровадження припала на 2023–2025 роки.

За останні п'ять років загальний фонд оплати праці державних службовців зріс на 29,9 млрд грн, з яких 25,1 млрд грн лише у 2024 році.

Реформа мала стати ключовим етапом трансформації державної служби в Україні. Її стратегічна мета — створення професійної, незалежної, ефективної та добросовісної державної служби, здатної забезпечувати якісне урядування й виконання завдань держави в інтересах громадян.

Основні цілі реформи:

- створення єдиної системи класифікації посад, що ґрунтується на об'єктивній оцінці мети, цінності, складності й відповідальності праці;
- усунення дисбалансу в оплаті праці між різними категоріями посад і рівнями державних органів;
- забезпечення справедливості, прозорості та передбачуваності в оплаті праці;
- підвищення мотивації державних службовців і привабливості державної служби на ринку праці.

<sup>1</sup> Станом на 2019 рік, згідно з висновком Рахункової палати, реформа оплати праці державних службовців була далекою від досягнення своїх стратегічних цілей. Система залишалася непрозорою, суперечливою, недостатньо мотивуючою та фінансово необґрунтованою, що ставило під загрозу здатність державної служби залучати та утримувати кваліфіковані кадри (Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на оплату праці працівників органів державного управління, затверджений рішенням Рахункової палати від 19.03.2019 № 6-1).

Аудит Рахункової палати засвідчив, що ці наміри реалізовані частково. Замість системного оновлення підходів до оплати праці, на практиці впровадження реформи здійснювалось фрагментарно, що, зокрема, спричинено процедурними, правовими та організаційними недоліками:

- порушенням принципів правової визначеності та передбачуваності законодавства;
- неузгодженістю між законодавчими актами, що призвела до дублювання та суперечностей у правовому регулюванні;
- неналежною координацією дій ЦОВВ;
- браком контролю й уніфікованої практики класифікації посад у різних державних органах;
- неефективним бюджетним плануванням (невстановлення єдиних правил формування й розподілу фондів оплати праці в державних органах, затвердження схеми посадових окладів уже після ухвалення державного бюджету та без зіставлення оплати типових посад державної служби з приватним сектором).

За результатами аудиту Рахункова палата встановила: попри окремі досягнення, очікуваного ефекту від реформи не досягнуто, зокрема з окреслених причин. Система оплати праці не стала більш справедливою, прозорою та стимулюючою, а отже, не створила передумов для стабільності кадрового складу й не сприяла підвищенню ефективності державного управління.

## Законодавчі передумови

Реформування системи оплати праці працівників органів державного управління фактично розпочато із набранням чинності у 2016 році новим Законом України «Про державну службу». Цей Закон передбачав перехід до оновленої системи, яка мала на меті забезпечити більш прозору та справедливу оплату праці, а також конкурентність державної служби на ринку праці. Загалом реформа спрямована на підвищення вимог до професійності, доброчесності та відповідальності державних службовців, створення такої моделі мотивації, за якої оплата праці відповідала б не лише обсягу, а й якості виконуваних функцій, сприяючи формуванню професійного й стійкого корпусу державної служби.

Відповідно до Стратегії РДУ на 2016–2020 роки **критерієм прозорості** та справедливості оплати праці **визначалося співвідношення між посадовим окладом та розміром премії** у структурі середньої заробітної плати державного службовця.

Плановий показник у 2019 році мав становити 70/30, однак досягти його не вдалося, зокрема, через запровадження для державних службовців на перехідний період необмежених додаткових стимулюючих виплат<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Абзац восьмий пункту 14 розділу XI «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про державну службу».

Згідно із Законом № 117<sup>3</sup> Кабінетові Міністрів України доручалося до 1 січня 2020 року забезпечити видання нормативно-правових актів щодо визначення підкатегорій посад державної служби, а також затвердження класифікації (каталогу) посад на державній службі, схеми посадових окладів на посадах державної служби на 2020 рік з урахуванням підкатегорій посад державної служби та рівнів державних органів.

З цією ж метою у травні 2020 року Урядом було схвалено відповідну Концепцію та затверджено план заходів з її реалізації. За результатами комітетських слухань у Верховній Раді України у грудні 2020 року Урядові доручено розробити законопроект щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців в усіх державних органах<sup>4</sup>.

Це мав бути новий етап реформи, який би передбачав:

- впровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням;
- чітке розділення заробітної плати на фіксовану (або гарантовану) (не менше 70 відс.) і варіативну частини (не більше 30 відс.);
- зниження надбавки за вислугу років з 50 до 30 відсотків.

На виконання Плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік НАДС розробило такий законопроект. За розрахунками, орієнтовна вартість впровадження реформи системи оплати праці становила 37,5 млрд гривень<sup>5</sup>. Вартість впровадження реформи у 2024 році НАДС не розраховувалася.

## Труднощі у реалізації реформи

Для досягнення мети й цілей реформа мала бути системною та послідовною, ґрунтуватись на принципах прозорості, передбачуваності, справедливості, результативності, рівності та конкурентоспроможності.

Разом з тим **впровадження реформи супроводжувалося низкою ускладнень, затримок, а також відхиленнями від початкових цілей.**

Всупереч визначеному Стратегією РДУ на 2022–2025 роки та Заходами з виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки порядку, заходи щодо класифікації посад державної служби і розроблення умов оплати праці на її основі реалізовувалися на підставі документа організаційно-розпорядчого характеру —

<sup>3</sup> Підпункт 1 пункту п'ятого розділу II «Прикінцеві та перехідні положення».

<sup>4</sup> Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування на тему «Реформа системи оплати праці на державній службі», схвалені рішенням цього Комітету від 16 грудня 2020 року (протокол № 56), покликання: [https://komsamovr.rada.gov.ua/documents/dijal\\_komit9skl/sluhannia9skl/kom\\_sluhannia9skl/81499.html](https://komsamovr.rada.gov.ua/documents/dijal_komit9skl/sluhannia9skl/kom_sluhannia9skl/81499.html)

<sup>5</sup> Лист НАДС Мінфіну від 14.12.2022 № 5164/92-22.

доручення Прем'єр-міністра України<sup>6</sup> — без внесення відповідних змін до зазначених актів Уряду вищої юридичної сили. Натомість такі кроки мали відбуватися лише після набрання чинності необхідними змінами до Закону № 889.

Порушення визначеного порядку дій підриває довіру та передбачуваність діяльності Уряду, суперечить Конституції України (статті 6 і 19), а також принципу системності законодавства та ієрархії нормативних актів, адже Кабінет Міністрів України має видавати свої акти лише на основі та на виконання Конституції і законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України<sup>7</sup>.

## Поспішна класифікація та її викривлення

Отже, задля реалізації реформи Уряд доручив Мінфіну та НАДС у чотиримісячний строк<sup>8</sup> здійснити певні заходи, зокрема підготувати та подати на розгляд Кабінетові Міністрів України проекти нормативно-правових актів для запровадження з 1 січня 2024 року системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад.

Водночас строки виконання заходів (від одного дня до чотирьох місяців) не враховували інституційну спроможність НАДС, тривалість процедурних вимог, передбачених Регламентом Кабінету Міністрів України, а також об'єктивних часових меж, необхідних для якісної підготовки документів та їх належного впровадження.

Через надзвичайно обмежений час, відведений на проведення першої класифікації посад державної служби (розрахунково 1,4 хв на опрацювання однієї посади<sup>9</sup>), цей процес відбувся без належного контролю, а затверджена після проведення першої класифікації Схема посадових окладів<sup>10</sup> виявилася недосконалою. Це спричинило низку повторних класифікацій посад державної служби, що у підсумку призвело до викривлення первісної мети та сенсу реформи. В окремих випадках відбувалося штучне віднесення посад державної служби до класифікаційних кодів із вищими посадовими окладами шляхом внесення під час повторної класифікації до посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи додаткових функціональних обов'язків. Це давало змогу віднести посаду до бажаного класифікаційного коду.

<sup>6</sup> Абзац третій § 9 Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 9 листопада 2011 р. № 1156).

<sup>7</sup> Частина перша статті 49 Закону України 27 лютого 2014 року № 794-VII «Про Кабінет Міністрів України». Додатково див. рішення КСУ від 19.06.2021 № 9-рп/2001 та позицію НАЗК (лист від 04.10.2023 № 212-01/22716-23, адресований Кабінету Міністрів України та НАДС).

<sup>8</sup> Строки виконання заходів визначалися з 1 вересня по 25 грудня 2023 року.

<sup>9</sup> Розрахунок проведено з урахуванням строків проведення першої класифікації та чисельності підрозділу НАДС, до повноважень якого віднесено опрацювання і погодження результатів класифікації посад державної служби.

<sup>10</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році».

Незважаючи на ці прорахунки та всупереч вимогам законодавства<sup>11</sup>, у 2024 році на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» було запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад.

Водночас бюджетний закон не може змінювати регулювання умов оплати праці. Такі зміни мали б реалізовуватися виключно шляхом зміни профільного законодавства.

## Незадовільні результати та втрати персоналу

Попри окремі досягнення, реформа в цілому все ж не забезпечила реалізації поставлених завдань — справедливої, прозорої та конкурентоспроможної системи оплати праці не створено. Зарплати держслужбовців залишилися неконкурентоспроможними: у 22 відс. — заробітна плата не змінилася, а у 28 відс. — зменшилася<sup>12</sup>.

Згідно з результатами опитування державних службовців, проведеного Рахунковою палатою в липні 2025 року, більшість з них (78,6 відс. серед 34 991 опитаного) вважають, що їхня заробітна плата занадто низька та не мотивує виконувати належно обов'язки та виявляти ініціативу.

Інше опитування виявило, що у 2024 році серед основних чинників, що спонукали до звільнення з посад, майже половина державних службовців вказали критично низьку оплату праці, яка не забезпечувала навіть їхні базові фінансові потреби<sup>13</sup>.

Із зазначених причин, зокрема, продовжила скорочуватися частка молоді серед державних службовців. У I кварталі 2025 року<sup>14</sup> кількість працівників молодше 35 років становила 18,9 відс. (на 1,5 відс. менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року).

Для вирішення виявлених проблемних питань Рахунковою палатою надано відповідні рекомендації, які стосуються удосконалення планування процесів реформи системи оплати праці, розроблення об'єктивної методики оцінки посад державної служби та зіставлення оплати типових посад державної служби з приватним сектором, спрощення неефективних рішень тощо.

<sup>11</sup> Стаття 40 БКУ, частина четверта статті 153 Регламенту Верховної Ради України, рішення КСУ від 09.07.2007 № 6-рп/2007, від 22.05.2008 № 10-рп/2008 та від 30.11.2010 № 22-рп/2010.

<sup>12</sup> Сторінка 20 опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», проведеного НАДС у 2024 році, покликання: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/\\_%D0%92%D0%A1\\_2024\\_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf)

<sup>13</sup> Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження, покликання: [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/47/Survey\\_Report\\_Youth\\_Engagement\\_to\\_Public\\_Service.pdf](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf)

<sup>14</sup> Згідно з даними Дашборду щодо кількісного складу державних службовців в Україні, покликання: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>

## 1. ПЕРЕДУМОВИ ПРОВЕДЕННЯ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Кінцевою метою реформи системи оплати праці державних службовців є формування професійної, ефективної, добросовісної та конкурентоспроможної державної служби, що стане основою сучасної та сильної держави

Згідно з Конституцією України держава зобов'язана гарантувати належні умови реалізації права на працю та достатнє матеріальне забезпечення громадян, у тому числі державних службовців, не нижче від установленого законом рівня<sup>15</sup>.

Водночас статус державного службовця передбачає не лише певні гарантії, а й такі обмеження, як обов'язок декларування, заборону сумісництва з іншою оплачуваною діяльністю, а також підвищений рівень стресу, понаднормове навантаження, відповідальність за можливі помилки та повну публічність, а отже, посилену увагу з боку правоохоронних органів і суспільства.

Для заохочення громадян вступати на державну службу та утримання професійних кадрів має діяти ефективна система стимулів. Оскільки заробітна плата як ключовий елемент мотивації державних службовців не виконувала цієї функції, реформа системи оплати праці державних службовців стала необхідним і логічним кроком.

### Проблеми ефективності державної служби

Підвищення ефективності урядування — визначальна передумова зростання добробуту громадян України.

Є пряма залежність між ефективністю урядування та рівнем економічного розвитку і добробуту країни (ВНП на душу населення). Згідно з даними Світового банку показник ефективності урядування<sup>16</sup> України у 2023 році (як і у попередніх роках) є негативним  $-0,35$  — це значення нижче за середньосвітове та найнижче серед країн ОЕСР і ЄС (рис. 1).

<sup>15</sup> Статті 1, 3, 13 та 43 Конституції України; абзац другий пункту 6.1.1 мотивувальної частини рішення КСУ від 29.01.2008 № 2-рп/2008 та абзац шостий пункту 2.2 мотивувальної частини рішення КСУ від 15.10.2013 № 9-рп/2013.

<sup>16</sup> Показник вимірюється в діапазоні від  $-2,5$  до  $+2,5$ , де вищі значення відповідають кращій якості урядування.

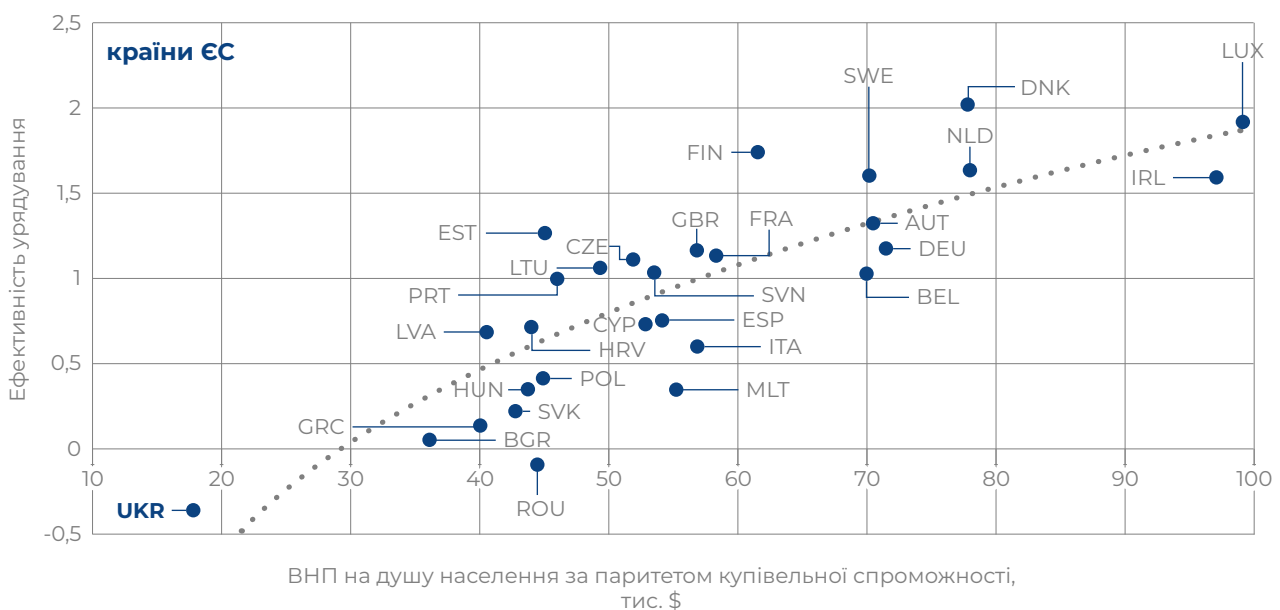
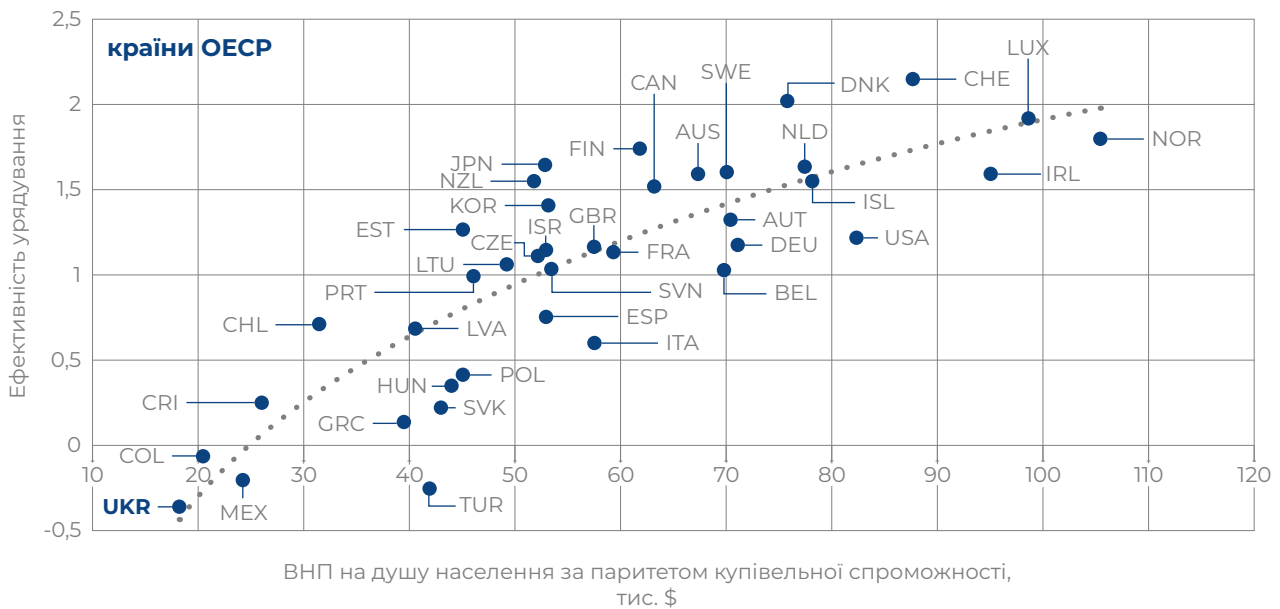


Рис. 1. Взаємозв'язок ВВП на душу населення та ефективності врядування (за 2023 рік)

Негативне значення індексу свідчить про низьку якість державного управління та потребу у значному зміцненні інституційної спроможності. Це підкреслює необхідність підвищення якості урядування в Україні.

Для більш ефективної роботи органів влади, серед іншого, потрібно залучати на конкурентному ринку праці та утримувати мотивованих, талановитих і досвідчених фахівців, адже інвестиції у висококваліфікований персонал забезпечують ефективніше використання бюджетних коштів, поліпшують якість державних послуг, зміцнюють добросовісність та, як наслідок, сприяють зростанню ВВП на душу населення.

## Плинність кадрів

У 2024 році в Україні на 100 тис. населення припадало 367 державних службовців, а їхня частка серед зайнятого населення становила 1,97 відс., що відповідає середньому показникові по країнах ЄС. Узагальнені дані щодо країн ЄС, Великої Британії та України наведені на рис. 2 та в додатку 2.

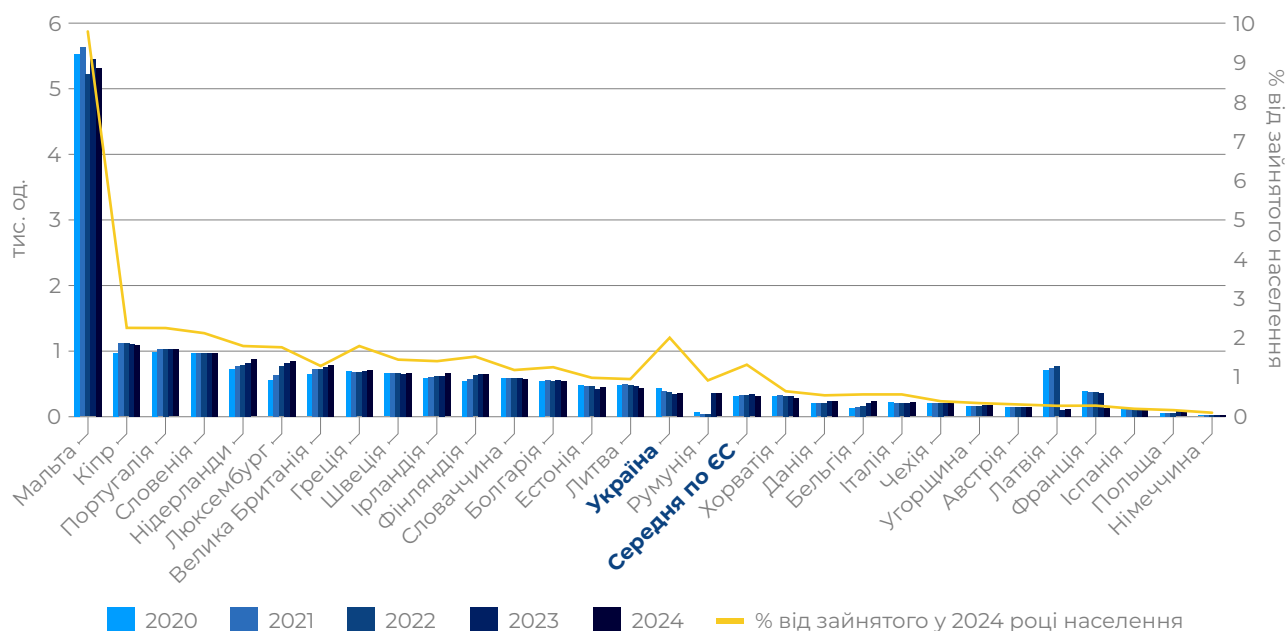


Рис. 2. Кількість державних службовців на 100 тис. населення в країнах ЄС, Великій Британії та Україні

Аналіз даних за останні п'ять років свідчить про стійку тенденцію до скорочення чисельності державних службовців в Україні. У 2024 році **фактична чисельність державних службовців** становила 138,8 тис. осіб, тоді як у 2020 році — 182,9 тис. осіб<sup>17</sup>, тобто відбулось **скорочення на 24,1 відсотка**. У 2023 році зафіксовано критично високий рівень плинності кадрів: за посадами категорій «А» — 29 відс., «Б» — 20 відс., та «В» — 27 відсотків<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Дані статистичних звітів НАДС про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020–2024 роках.

<sup>18</sup> За даними НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>

Ці показники враховують як цілеспрямоване планове скорочення розміру державного апарату, що є урядовою політикою останніх років<sup>19</sup>, так і звільнення осіб з посад за їхнім бажанням.

Водночас в цілому така динаміка є ризикованою для якості та спроможності державного управління, ускладнює збереження інституційної пам'яті, вдосконалення професійного досвіду службовців, а також підриває довіру до спроможності державної служби досягати поставлених цілей.

## Диспропорції у навантаженні та зарплаті

У 2024 році загальні видатки на оплату праці державних службовців в абсолютних показниках зросли у 1,8 раза порівняно з 2020 роком. Водночас обсяг ресурсів, що перебувають в їхньому управлінні (видатки державного бюджету), збільшився у 3,5 раза. Додалися й пов'язані з воєнним станом виклики та невідкладні задачі.

Отже, враховуючи скорочення чисельності державних службовців загалом, відбулося суттєве збільшення навантаження на нинішніх працівників, більшість з яких мають ще й низький рівень фінансової мотивації.

Так, **упродовж останніх п'яти років** середньомісячна заробітна плата державних службовців в абсолютних показниках зросла у 2,4 раза, проте, **враховуючи інфляцію (172,12 відс.), реальні доходи державних службовців зросли на 36,9 відсотка** (додаток 3).

У 2024 році рівень оплати праці державних службовців в Україні залишався майже в чотири рази нижчим за середньоєвропейський показник: 857 та 3383 євро відповідно.

Крім того, співвідношення середньої заробітної плати державних службовців України до ВВП на душу населення є найнижчим серед країн ЄС та Великої Британії. Так, у 2023 році цей показник в Україні становив 43,9 відс., що на 55,6 відс. менше за середній рівень у країнах ЄС (68,4 відс.)<sup>20</sup>, у 2024 році зріс до 62,8 відс., однак залишався на 13,8 відс. нижчим від середньоєвропейського показника (71,4 відс.) (рис. 3).

<sup>19</sup> Скорочення армії чиновників на часі. Та чи буде для них інша робота? Покликання: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3578291-skorocenna-armii-cinovnikiv-na-casi-ta-ci-bude-dla-nih-insa-robot.html>

Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», проєкт якої був розроблений Мінфіном поза межами його компетенції, передбачала скорочення з 01 квітня 2024 року граничної чисельності працівників органів виконавчої влади та скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОБВ.

<sup>20</sup> Додатково слід враховувати обсяг тіньової економіки України, який у 2023 році, за даними звіту Ernst & Young Global Shadow Economy Report 2025, становив 19,3 відс. ВВП, тоді як у країнах Західної, Північної та Південної Європи цей показник дорівнював 6,6 відс. (С. 34 і 37), покликання: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf>

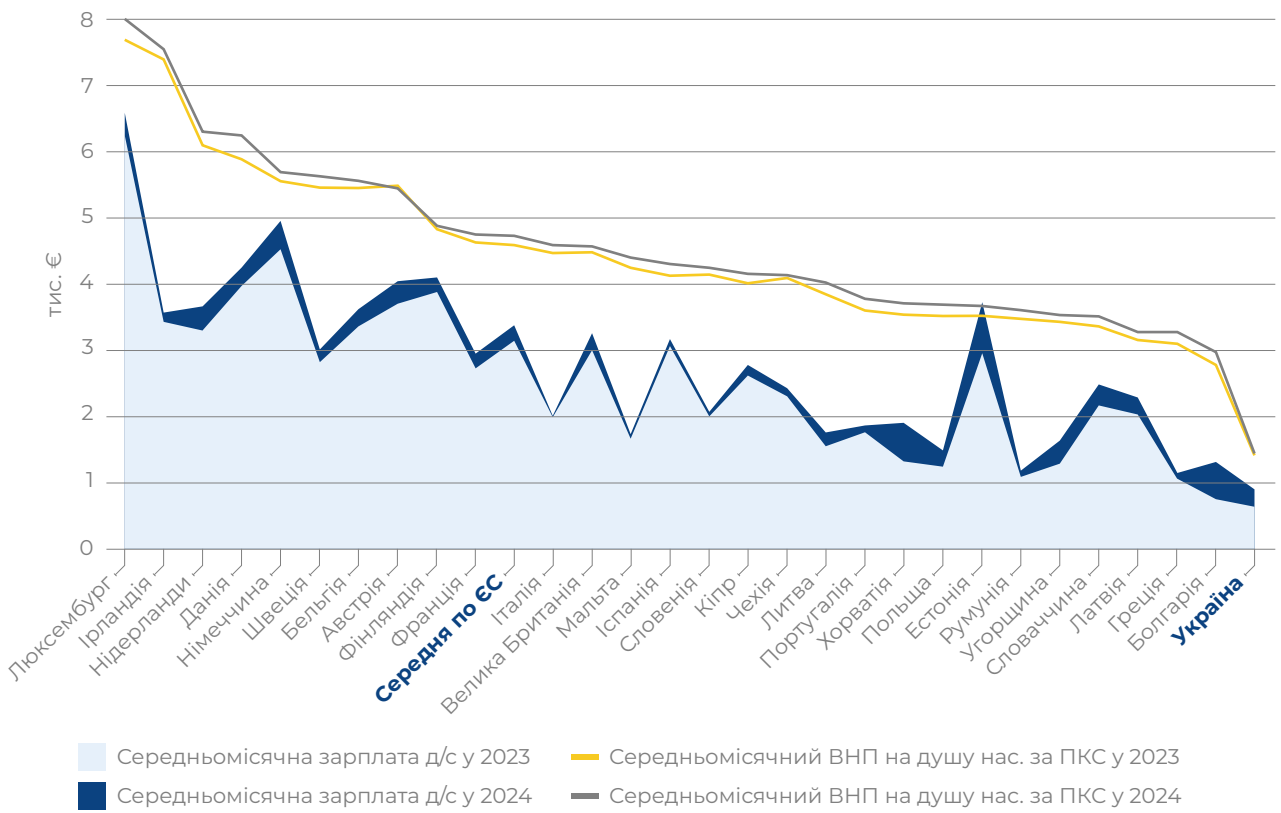


Рис. 3. Співвідношення середньомісячної заробітної плати державних службовців до ВВП на душу населення у 2023–2024 роках

Водночас, незважаючи на негативні тенденції, співвідношення оплати праці державних службовців до показників економічного добробуту нашої країни у 2024 році зросло на 18,8 відс. пункту (рис. 4).

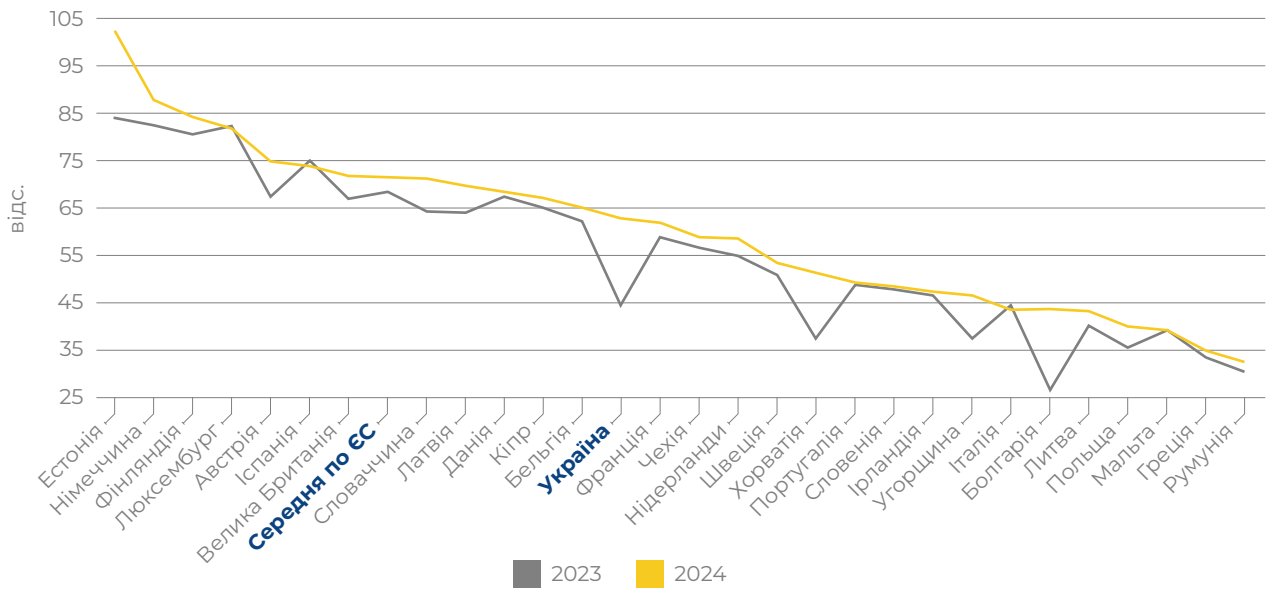


Рис. 4. Співвідношення середньомісячної заробітної плати державних службовців до ВВП на душу населення у 2023–2024 роках.

## Виконання євроінтеграційних зобов'язань

Реформу оплати праці державних службовців включено до Плану України<sup>21</sup>, результатом якої визначено набрання чинності законодавством (включаючи підзаконні нормативно-правові акти), що відповідає принципам державного управління, викладеним у програмі SIGMA.

Це законодавство повинно забезпечити:

- впровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням;
- чітке розділення заробітної плати на фіксовану (або гарантовану) (не менше 70 відс.) і варіативну частини (не більше 30 відс.);
- зниження надбавки за вислугу років з 50 до 30 відсотків;
- підвищення конкурентоспроможності заробітної плати державних службовців на ринку праці.

## Наближення українського законодавства до стандартів ЄС (SIGMA)

Орієнтиром для реформи оплати праці державних службовців стали Принципи державного управління SIGMA<sup>22</sup>, які ґрунтуються на кращих практиках врядування в державах ЄС та слугують базою для оцінки спроможності державного управління держав-кандидатів на вступ до ЄС. Реформа повинна забезпечити створення належних умов праці для державних службовців, а також мотивацію, справедливу та конкурентоспроможну оплату праці<sup>23</sup>.

## Процес реформування системи оплати праці

Реформа системи оплати праці державних службовців в Україні є тривалим і багатоетапним процесом, спрямованим на створення прозорої, справедливої та конкурентоспроможної системи, що відповідає європейським стандартам, і охоплює нормативно-правову базу, інституції, відповідальні за її реалізацію, а також передбачає вжиття конкретних заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Ключові етапи реформи, передбачені різними стратегічними документами наведені на рис. 5.

<sup>21</sup> План України, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244-р.

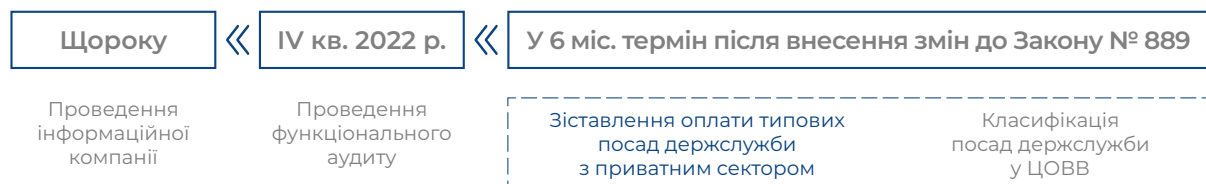
<sup>22</sup> The Principles of Public Administration, OECD (2023), Paris, покликання: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/cab64737-uk.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf)

<sup>23</sup> Принцип 11 Принципів державного управління SIGMA.

## Концепція реформування системи оплати праці



## План заходів на виконання Стратегії РДУ на 2022–2025 роки



## Заходи з Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки



## Дорожня карта з питань реформи державного управління

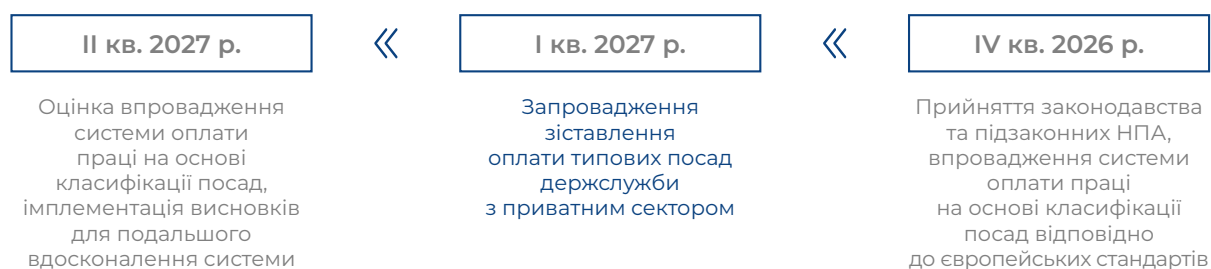


Рис. 5. Ключові етапи реформи системи оплати праці

## Нормативно-правова база

- **Закон № 889**, ухвалений у 2015 році, заклав основні засади реформи, зокрема, необхідність переходу від суб'єктивних надбавок до прозорих посадових окладів.
- **Закон № 117**, ухвалений у 2019 році, визначив обов'язок Уряду з 2020 року запровадити класифікацію (каталог) посад на державній службі та схему посадових окладів на посадах державної служби.
- **Концепція, Стратегія РДУ на 2022–2025 роки, Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, Дорожня карта з питань реформи державного управління.**

Це базові стратегічні документи, що визначають очікувані результати, план дій та основні напрями трансформації системи оплати праці державних службовців.

- **Нормативно-правові акти (НПА):** постанови № 1109, № 1409 та інші.

## Суб'єкти реформи (основні учасники)

- **Верховна Рада України:** відповідає за прийняття законів, що регулюють систему оплати праці державних службовців.
- **Уряд:** відіграє ключову роль у розробленні та виданні необхідних підзаконних актів, а також у забезпеченні фінансовими ресурсами реформи системи оплати праці державних службовців.
- **Міністр Кабінету Міністрів України:** політичний лідер реформи державного управління (у межах якої реалізується реформа системи оплати праці), відповідальний за її впровадження, моніторинг та оцінювання стану реалізації<sup>24</sup>.
- **НАДС:** ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби та є головним виконавцем заходів із реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.
- **Мінфін:** співвиконавець більшості заходів із впровадження реформи системи оплати праці, здійснює загальну координацію та реалізацію проєкту «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні», у межах якого передбачені відшкодування видатків на оплату праці працівників державних органів. Мінфін відповідає за складання Бюджетної декларації та проєкту закону про Державний бюджет України, визначає основні організаційно-методичні засади бюджетного планування, що використовуються для розроблення цих документів<sup>25</sup>.
- **Органи державного управління:** учасники реформи системи оплати праці.
- **Консультативно-дорадчі органи:** міжвідомча робоча група з питань реформування системи оплати праці державних службовців (у подальшому — з питань удосконалення законодавства з питань державного управління) та Координаційна рада з питань реформування державного управління.

## Основні заходи реформи

- Внесення змін до Закону № 889 щодо впровадження єдиного підходу до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (законопроект № 8222).
- Розроблення підзаконних НПА.
- Класифікація посад державної служби та її впровадження.
- Зіставлення оплати типових посад державної служби з приватним сектором.
- Розроблення умов оплати праці (схеми посадових окладів) державних службовців на основі класифікації посад.
- Підготовка порядку формування фонду оплати праці в державних органах.
- Інформаційний супровід реформи.

<sup>24</sup> Посада Міністра Кабінету Міністрів України ліквідована згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 30 липня 2025 року № 927. А на час затвердження цього звіту політичним лідером реформи визначено Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України.

<sup>25</sup> Статті 32 і 33 БКУ.

## 2. ЧИ БУЛА ДОСТАТНЬОЮ НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Реформа системи оплати праці державних службовців проводилася з недотриманням плану, затвердженого Урядом.

Законопроект № 8222, який мав стати вихідним пунктом її реалізації, був прийнятий більше ніж через рік після фактичного початку впровадження, що призвело до проведення реформи без належної законодавчої основи.

Недостатній рівень планування та відхилення від затверджених планових заходів перетворили реформу оплати праці на безсистемний процес, що зумовив невизначеність та ускладнив досягнення окреслених цілей.

Непослідовність державної політики у сфері реформування оплати праці державних службовців стала основною причиною затягування процесу. Закріплення в законодавстві юрисдикцій державних органів не дало змоги реалізувати принцип «рівна оплата за однакову працю» та посилює несправедливість у системі оплати праці державних службовців. Фактично юрисдикції стали штучним бар'єром, що дало змогу зберегти стару несправедливу систему, за якої розмір заробітної плати залежав не від обсягу чи складності виконуваної роботи, а від рівня державного органу, в якому працює службовець.

Реформа системи оплати праці державних службовців інтегрована в стратегічні документи Уряду: Концепцію, Стратегію РДУ на 2022–2025 роки, Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки, Дорожню карту з питань реформи державного управління.

### Планування заходів із реформи системи оплати праці

Згідно з Концепцією реформу передбачалося реалізувати протягом 2020–2022 років шляхом здійснення швидких і послідовних кроків, визначених у Плані заходів з реалізації Концепції, зокрема:

- II квартал 2020 року — підготовка порядку формування фонду оплати праці в державних органах;

- IV квартал 2020 року — затвердження класифікації посад державної служби, включаючи каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад;
- I квартал 2021 року — проведення співставлення посад усіх державних органів до класифікації посад державної служби;
- I–II квартали 2021 року — розроблення та подання на розгляд Урядові законопроекту, що мав на меті перегляд структури заробітної плати державних службовців, зокрема частки посадового окладу, посилення її конкурентоспроможності, впровадження системи грейдів;
- III квартал 2021 року — проведення співставлення оплати типових посад державної служби з приватним сектором з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці.

Головним органом державної влади, відповідальним за виконання цих заходів, визначено НАДС.



*У Плані заходів з реалізації Концепції Урядом визначені завдання для реформування системи оплати праці, відповідальні виконавці, строки виконання заходів, джерела ресурсного забезпечення, **однак не конкретизовані обсяги фінансового ресурсу**, необхідного для проведення реформи.*

У липні 2021 року Уряд затвердив **Стратегію РДУ на 2022–2025 роки**, яка фактично змінила хід проведення реформи оплати праці, встановивши нову послідовність дій без внесення відповідних змін до Концепції. **Спочатку передбачалося внесення змін до Закону № 889**, що забезпечило б законодавчу базу для впровадження єдиного підходу до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, **надалі — проведення класифікації посад та зіставлення типових посад державної служби з приватним сектором.**

У Плані заходів із реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки передбачено виконання чотирьох заходів із реформи системи оплати праці державних службовців:

- організація проведення класифікації посад державної служби у ЦОВВ для здійснення комплексної реформи системи оплати праці;
- проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного стану відповідно до методики, затвердженої НАДС;
- зіставлення заробітної плати на типових посадах державної служби із заробітною платою на посадах подібного рівня складності та відповідальності у приватному секторі України з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці (обсяг фінансування заходу — 184 тис. грн);
- проведення інформаційної кампанії для підвищення обізнаності ключових заінтересованих сторін, зокрема державних службовців, про проведення реформи оплати праці на державній службі на основі класифікації посад (5 млн грн на 2022–2025 роки).



Хоча у Плані заходів із реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки Урядом визначені відповідальні виконавці та джерела фінансування з конкретними обсягами ресурсного забезпечення для двох заходів, чіткі строки їх виконання не встановлені. Це, зокрема, стосується класифікації посад державної служби та зіставлення рівня оплати типових посад державної служби з приватним сектором. Здійснити ці заходи планувалося **протягом шести місяців після внесення змін до Закону № 889** щодо впровадження єдиного підходу до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Проведення інформаційних кампаній передбачалося щороку, а отримання інформації за результатами функціонального аудиту — у IV кварталі 2022 року.

До Заходів із виконання **Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки**<sup>26</sup>, затвердженої Кабінетом Міністрів України у березні 2023 року, включено шість завдань, пов'язаних із реформою оплати праці державних службовців:

- супроводження розгляду у Верховній Раді України проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад;
- затвердження Каталогу і критеріїв належності до таких посад;
- проведення класифікації посад державної служби;
- розроблення та подання Урядові проєкту постанови Кабінету Міністрів України про затвердження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад;
- розроблення та подання Кабінетові Міністрів України проєкту Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі з урахуванням нової структури заробітної плати;
- реалізація у березні-липні 2023 року експериментального проєкту щодо застосування Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі.



Для виконання цих заходів Урядом визначені відповідальні виконавці та джерела ресурсного забезпечення, однак без конкретизації необхідного обсягу фінансування. Як і у Плані заходів із реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки, конкретні строки виконання окремих заходів не встановлені. Водночас, на відміну від цього Плану, здійснити їх передбачається **протягом шести місяців із дня набрання чинності законом** щодо впровадження єдиного підходу до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад.

Слід зазначити, що у травні 2025 року рішенням Уряду схвалено Дорожню карту з питань реформи державного управління<sup>27</sup>, в якій одним із стратегічних завдань визначено впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад відповідно до європейських стандартів та принципів державного управління. Для реалізації цієї мети передбачено виконання трьох заходів:

<sup>26</sup> Додаток 2 до Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки.

<sup>27</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р.

- ухвалення законодавчих і підзаконних НПА та впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (IV кв. 2026 року);
- порівняння рівня заробітної плати державних службовців із приватним сектором (I кв. 2027 року);
- оцінка результатів запровадження системи та визначення напрямів її вдосконалення (II кв. 2027 року).

Аналіз заходів реалізації реформи оплати праці державних службовців, включених до планів заходів із реалізації Концепції і Стратегії РДУ на 2022–2025 роки, а також до Заходів із виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, засвідчив неузгодженість цих документів. Хоча джерела ресурсного забезпечення визначені, **їх обсяг не конкретизований**. Крім того, **строки виконання однакових окремих завдань відрізняються між собою, в деяких випадках не мають визначених часових обмежень**.



*У 2021 році НАДС розробило детальний план заходів із реалізації реформи системи оплати праці на 2022 рік<sup>28</sup>, але у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні виникла потреба внести до нього зміни. Натомість Прем'єр-міністром України було ухвалено рішення<sup>29</sup> не розглядати запропоновані НАДС зміни, а підготувати оновлений план заходів щодо запровадження моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Передбачалося, що новий документ врахує План заходів із післявоєнного відновлення та розвитку України після його затвердження, такий план розроблено не було.*

*На 2023–2025 роки детальні плани заходів з реалізації реформи системи оплати праці не затверджувалися.*

Таким чином, **непослідовність політики та неузгодженість дій ключових суб'єктів реформи оплати праці державних службовців не забезпечують передбачуваності (легітимні очікування<sup>30</sup>)**, що впливає з конституційного принципу верховенства права

<sup>28</sup> План заходів щодо запровадження моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад на 2022 рік, погоджений резолюцією Прем'єр-міністра України від 17 січня 2022 р. № 58765/4/1-21, покликання: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-plan-zahodiv-na-2022-rik-shchodo-zaprovadzhennya-novoyi-modeli-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-na-osnovi-klasifikaciyi-posad>.

Водночас доручення (резолюція) Прем'єр-міністра України не може замінити собою акт вищої юридичної сили — розпорядження Кабінету Міністрів України. Таким чином, належною процедурою було б внесення на розгляд Уряду у встановленому Регламентом Кабінету Міністрів України порядку питання про внесення змін (доповнень) до Плану заходів з реалізації Концепції.

<sup>29</sup> Резолюція Прем'єр-міністра України від 11.06.2022 № 14642/0/1-22 до відповідної записки Міністра Кабінету Міністрів України від 09.06.2022 № 312/-81-22.

<sup>30</sup> Принцип правомірних (легітимних) очікувань є складовим елементом загального принципу юридичної визначеності та відображає ідею про те, що «органи публічної влади зобов'язані дотримуватися не лише приписів закону, а й своїх обіцянок та породжених ними очікувань. Згідно з доктриною легітимних очікувань, особи, які сумлінно діють на підставі закону (як він є), не повинні відчувати краху надій щодо своїх легітимних очікувань» [Дослідження Європейської Комісії «За демократію через право» (Венеційська Комісія) CDL-AD(2016)007, пункт II.B.5.61]. «Нестабільність та непослідовність законів чи актів виконавчої влади може вплинути на можливість громадян планувати свої дії. [Водночас] правові норми можуть змінюватися, однак за умови попереднього громадського обговорення та повідомлення і так, щоб не відбулося порушення принципу правомірних очікувань» [там само, пункт II.B.4.60].

та правової визначеності, **а також знижують рівень довіри державних службовців до держави як роботодавця**. Як наслідок, реалізація запланованих заходів часто переносилася, заходи змінювалися або залишалися невиконаними без належного реагування Уряду. Подібна практика зумовлює невизначеність і суттєво ускладнює впровадження змін у системі оплати праці.

Показовим прикладом є відтермінування зіставлення заробітної плати на типових посадах державної служби із заробітною платою у приватному секторі України. Цей захід спочатку Уряд планував виконати до кінця III кварталу 2021 року<sup>31</sup>, згодом строк перенесли на кінець 2025 року<sup>32</sup>, а тепер відкладено на I квартал 2027 року<sup>33</sup>.

Іншим прикладом є **підготовка Порядку формування фонду оплати праці в державному органі** (далі — Порядок), що розпочалася у 2020 році<sup>34</sup>. У зв'язку із **семиразовим поверненням документа**<sup>35</sup> та його неприйняттям Урядом, за ініціатииви НАДС, погодженої Кабінетом Міністрів України, було реалізовано експериментальний проєкт<sup>36</sup>, мета якого — запровадження єдиних підходів до формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі.

У реалізації цього проєкту взяв участь 41 державний орган, звіт про результати впровадження був поданий на розгляд Кабінетові Міністрів України. Водночас **за результатами експериментального проєкту протягом 2023 та 2024 років Урядом не було вжито жодних заходів**.

Лише у червні 2025 року Урядом затверджено відповідний Порядок<sup>37</sup>, однак документ не забезпечив повного вирішення поставленого завдання. Першочергова мета акта — запровадження єдиних правил розрахунку фонду оплати праці державними органами та врахування Мінфіном відповідних видатків під час підготовки проєкту закону про Державний бюджет України — залишилася недосягнутою.

<sup>31</sup> Пункт 11 Плану заходів з реалізації Концепції.

<sup>32</sup> Пункт 21 Плану заходів з реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки (у шестимісячний термін після прийняття Закону № 4282).

<sup>33</sup> Захід 3 до Стратегічного результату 3 Розділу «Державна служба та управління людськими ресурсами» Дорожньої карти з питань реформи державного управління, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475-р.

<sup>34</sup> Пункт 1 Плану заходів з реалізації Концепції.

<sup>35</sup> Листи СКМУ від 12.01.2022 № 867/0/2-22, від 02.12.2022 № 25305/0/2-22, від 02.01.2023 № 102/0/2-23, від 07.02.2023 № 2757/0/2-23, від 06.04.2023 № 8177/0/2-23, від 17.05.2023 № 12152/0/2-23, від 20.06.2023 № 15670/2/2-23.

<sup>36</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 р. № 734 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо впровадження єдиних підходів до формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі».

<sup>37</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 р. № 668.

Порядок покладає певні обов'язки на головних розпорядників бюджетних коштів, розпорядників нижчого рівня та відповідальних виконавців бюджетних програм щодо застосування положень акта, однак не містить норми, яка б зобов'язувала Мінфін враховувати подані пропозиції, сформовані на його основі. Таким чином, Порядок регламентує лише підготовку державними органами запитів щодо оплати праці, але не передбачає обов'язку Мінфіну враховувати їх при формуванні проєкту державного бюджету<sup>38</sup>. Це **непропорційно розширює дискреційні повноваження Мінфіну, водночас зменшується передбачуваність планування фонду оплати праці** державними органами, що негативно впливає на їхні легітимні очікування. Це ускладнює планування органами державної влади розвитку персоналу (наймання додаткових фахівців на конкурентних засадах на ринку праці) та можливість покращувати результативність формування й реалізації державної політики у відповідних сферах. У підсумку це призводить до загального зниження ефективності управління фінансовими ресурсами, виділеними для реалізації державної політики.

На запит Рахункової палати щодо наявності документа (методики, порядку), який визначає порядок планування видатків на оплату праці працівників державних органів, Мінфін повідомив таке<sup>39</sup>: відповідно до статті 4 БКУ бюджетна система України і державний бюджет регулюються виключно цим Кодексом та законом про Державний бюджет України. У разі якщо іншим нормативно-правовим актом бюджетні відносини визначаються інакше, ніж у БКУ, застосовуються відповідні норми цього Кодексу, тому під час формування показників проєкту Державного бюджету України фонд оплати праці державних органів формується з урахуванням вимог БКУ.

**У 2022 році міністерства та інші ЦОВВ за координації НАДС провели функціональний аудит**, за результатами якого НАДС підготувало та подало на розгляд Урядові пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління та державної служби<sup>40</sup>. Водночас, за наявною у НАДС інформацією, **за результатами розгляду таких пропозицій Кабінетом Міністрів України окремого рішення не ухвалено**.

Отже, ресурси та зусилля, витрачені на проведення функціонального аудиту, можна вважати використаними нерезультативно, що також негативно позначилося на сприйнятті державної політики в цій сфері як послідовної та передбачуваної.

<sup>38</sup> Інтерв'ю із заступником Міністра фінансів України Романом Єрмоличевим від 25 липня 2025 року.

<sup>39</sup> Інформація Мінфіну від 04.04.2025.

<sup>40</sup> На виконання пункту 4 розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 824-р «Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади».

## Дотримання Принципів державного управління в частині законодавчого врегулювання питання оплати праці державних службовців

Для запровадження єдиних підходів до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад НАДС підготувало Законопроект № 8222<sup>41</sup>, що мав кардинально змінити систему та підходи до регулювання оплати праці у сфері державної служби. Уряд визначив цей законопроект як євроінтеграційний<sup>42</sup>.

З огляду на євроінтеграційний курс України, дотримання Принципів державного управління є пріоритетом державної політики.

**Відповідно до цих Принципів<sup>43</sup> законодавство у сфері оплати праці державних службовців повинно забезпечити рівну оплату за однакову працю як в окремих інституціях, так і серед органів державного управління. Це має забезпечуватися шляхом встановлення розмірів посадових окладів на основі класифікації посад. Надбавки повинні нараховуватися за чітко визначеними в законі об'єктивними критеріями, що унеможлиблює дискримінацію в оплаті праці.**

Законопроект № 8222 здебільшого відповідав європейським підходам до оплати праці у цій сфері, враховував європейську практику та передбачав оновлення структури заробітної плати державних службовців шляхом запровадження класифікації посад, підвищення конкурентоспроможності оплати праці на державній службі порівняно з приватним сектором, а також чітке розмежування сталої і варіативної частин заробітної плати.

У березні 2025 року Законопроект № 8222 прийнято Верховною Радою України як Закон № 4282. Водночас його втілення ускладнилося тим, що законотворці не врахували застереження експертів EU4PAR2<sup>44</sup>, зокрема щодо збереження юрисдикцій державних органів: **наявність п'яти рівнів юрисдикцій державних органів ускладнює реалізацію принципу «рівна оплата за однакову працю».**

<sup>41</sup> Зареєстрований у Верховній Раді України 15 листопада 2022 року.

<sup>42</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р «Про схвалення Плану України».

<sup>43</sup> Пункт б Принципу 11 «Державні службовці мають мотивацію, справедливу та конкурентоспроможну оплату та належні умови праці» Принципів державного управління (редакція 2023 року, SIGMA).

<sup>44</sup> Аналіз проєкту Закону України № 8222 «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» в редакції від 05 грудня 2024 року, проведений фахівцями проєкту «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» EU4PAR2, датований 17 грудня 2024 року.

Згідно з європейськими підходами розміри посадових окладів на державній службі мають встановлюватися на основі класифікації посад. Ідея справедливості полягає в тому, що **спеціаліст з однаковими функціями та рівнем відповідальності повинен отримувати однаковий посадовий оклад незалежно від того, в якому державному органі він працює.**

Натомість в оновленому законі збереження різних рівнів юрисдикцій спричиняє суттєвий розрив в оплаті праці державних службовців. До прикладу, посадовий оклад фахівця четвертої сім'ї (бухгалтерія) VII рівня ((вищий) фаховий рівень) **в органі юрисдикції типу 1.1 становить 29184 грн**, тоді як у фахівця тієї ж сім'ї та категорії, але **в органі юрисдикції типу 3, — лише 9880 грн**, тобто утричі менше.

З метою забезпечення дотримання принципу «рівна оплата за однакову працю» **як альтернативу юрисдикціям доцільно розглядати запровадження регіональної диференціації оплати праці.** У контексті післявоєнного відновлення та викликів, з якими стикаються регіони України, такий підхід може виконувати не лише компенсаційну, а й стратегічну функцію, спрямовану на посилення кадрової спроможності органів влади на місцях.

Застосування єдиного національного окладу без коригувальних механізмів веде до реальної нерівності у винагороді за ідентичні посадові функції. Це, у свою чергу, підвищує ризики відтоку кадрів із менш привабливих регіонів, що загострює проблему інституційної асиметрії.

Вартість життя для забезпечення базових потреб суттєво різниться між регіонами. Так, за даними Держстату, середній рівень цін на товари та послуги у м. Києві є у 1,3 раза вищим, ніж у Тернопільській області (додаток 4). Водночас посадові оклади державних службовців районного рівня, зокрема Печерської районної в місті Києві державної адміністрації та Кременецької районної державної адміністрації Тернопільської області, однакові.

Наукове обґрунтування запровадження регіональної диференціації ґрунтується на необхідності узгодження фактичної купівельної спроможності державних службовців із територіальними особливостями вартості життя, структурою ринку праці та доступністю житла.

Згідно з дослідженням, проведеним у межах аудиту залученими фахівцями державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», для України доцільним є поетапне впровадження моделі регіональної диференціації, заснованої на об'єктивній методології. Рекомендовано застосовувати багатофакторну формулу, що включає індекс вартості життя, середній рівень заробітної плати в приватному секторі регіону, рівень дефіциту кадрів у публічному секторі, демографічну напруженість і соціально-економічну вразливість території.

Методологічні підходи до можливостей упровадження регіональної диференціації оплати праці державних службовців наведені в додатку 5.

Спеціальні умови оплати праці<sup>45</sup> (віднесення до вищої юрисдикції), встановлені Законами № 3460 та № 4059 для міністерств, з якими обов'язковому погодженню підлягають проекти актів Кабінету Міністрів України та за результатами розгляду яких оформлюється висновок (регламентні міністерства), також не відповідають наріжному принципу реформи «рівна оплата за однакову працю».

Запровадження підвищених посадових окладів для окремих державних органів шляхом їх віднесення до вищої юрисдикції, з одного боку, руйнує ієрархічний підхід, а з іншого — створює нерівність між органами, що належать до одного юрисдикційного рівня. Крім того, підвищення заробітної плати працівникам регламентних міністерств, які фактично не здійснюють погодження проектів актів Кабінету Міністрів України, є необґрунтованим.

Виникає питання: чому бухгалтер, фінансист, діловод чи працівник, який виконує функції господарського забезпечення регламентного міністерства, повинен отримувати вищу заробітну плату, ніж його колега з нерегламентного? Це призводить до дискримінації, що прямо заборонена статтею 24 Конституції України<sup>46</sup>.

З огляду на логіку реформи, працівників, на яких покладене додаткове навантаження, пов'язане з опрацюванням проектів актів Кабінету Міністрів України, доцільно було б відносити до вищого кваліфікаційного рівня посади, адже для виконання цих функцій вони повинні володіти додатковими компетентностями порівняно з фахівцями подібних посад в інших міністерствах. Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.

Окрім питання юрисдикцій, фахівці EU4PAR2 також звертали увагу на ризик виключення з нової системи оплати праці, побудованої на основі класифікації посад, тих державних службовців, оплата праці яких регулюється спеціальними законами. Наголошувалося, що це призводить до функціонування кількох паралельних систем оплати праці державних службовців.

<sup>45</sup> «У Мінфіні відповідають, що [...] наявність таких надбавок там пояснюють тим, що ці міністерства мають більше роботи, а їхні працівники повинні фахово розбиратися з надзвичайно широким колом питань» (Для одних — скорочення, для інших — підвищення. Як реформа держслужби змінила зарплати чиновників? — Економічна правда, покликання: <https://pravda.com.ua/publications/2024/02/01/709389>)

<sup>46</sup> «Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками».

## Труднощі в реалізації нового законодавства

Після набрання чинності Законом № 4282 виникли труднощі з реалізацією акта у частині оплати праці окремих категорій державних службовців, для яких передбачене спеціальне правове регулювання. У низці державних органів посадові оклади встановлюються у кратних розмірах до посадових окладів, передбачених Урядом для працівників, що займають подібні посади у ЦОВВ.

Зокрема, згідно зі статтею 16 Закону України «Про запобігання корупції» посадовий оклад інших працівників<sup>47</sup> НАЗК встановлюється у розмірі, який дорівнює двом посадовим окладам працівників, що обіймають відповідні посади у ЦОВВ. Водночас статтею 23 Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» та статтею 20 Закону України «Про Державне бюро розслідувань» визначено, що посадовий оклад інших працівників НАБУ та ДБР становить три розміри посадового окладу, встановленого Кабінетом Міністрів України для працівників, які займають відповідні посади у ЦОВВ.

Оскільки Закон № 4282 передбачає оплату праці державних службовців на основі класифікації посад, постало питання щодо визначення базових посад для розрахунку посадових окладів державних службовців, оплата праці яких регулюється спеціальним законодавством, у разі застосування кратності посадових окладів.

Для врегулювання цієї ситуації було прийнято рішення<sup>48</sup> внести зміни до Закону № 4059 з метою продовжити застосування постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» до кінця 2025 року.

Водночас внесення змін до Закону № 4059 не вирішує проблему оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами. Закон про державний бюджет не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до інших законів, а також визначати умови і порядок оплати праці державних службовців. На це вказувала Рахункова палата за результатами проведеної експертизи законів про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки<sup>49</sup>.

Отже, питання врегулювання оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами, залишається невирішеним і потребує комплексного законодавчого підходу.

<sup>47</sup> У тому числі державних службовців НАЗК.

<sup>48</sup> Протокол робочої наради щодо визначення єдиного підходу до застосування норм законодавства з питань оплати праці державних службовців від 08 квітня 2025 року (ZOOM конференція) та лист НАДС Мінфіну від 29.04.2025 № 4090/92-25.

<sup>49</sup> Висновки за результатами експертизи проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» та Висновки за результатами експертизи проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік», затверджені рішеннями Рахункової палати від 27.09.2023 № 20-1 та від 27.09.2024 № 44-1 відповідно.

## Конфлікт спеціального і бюджетного законодавства

Згідно з позицією КСУ<sup>50</sup> закон про Державний бюджет України як правовий акт з особливим предметом регулювання (визначення доходів і видатків на задоволення загальносуспільних потреб) забезпечує умови для реалізації законів та інших нормативно-правових актів, ухвалених до його прийняття, які встановлюють фінансові зобов'язання держави перед громадянами та територіальними громадами. Саме у виконанні цих зобов'язань утверджується сутність держави як соціальної і правової.

Відповідно до статей 1 і 3 Конституції України та принципів бюджетної системи (стаття 7 БКУ) держава не має права довільно відмовлятися від узятих на себе фінансових зобов'язань, визначених законами та іншими нормативно-правовими актами, а зобов'язана діяти ефективно й відповідально в межах чинного бюджетного законодавства<sup>51</sup>.

З огляду на це приписи пунктів 11–17 Прикінцевих положень Закону № 3460, якими встановлюються нові підходи до оплати праці державних службовців, не могли бути предметом правового регулювання закону про Державний бюджет України, оскільки це суперечить вимогам статті 40 БКУ: закон про державний бюджет регулює виключно доходи і видатки держави на загальносуспільні потреби та не охоплює відносини, врегульовані іншими законами.

Крім того, відповідно до частини четвертої статті 153 Регламенту Верховної Ради України проєкт закону про Державний бюджет України не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до законів, що робить приписи пункту 3 Прикінцевих положень проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» (реєстр. № 10000 від 15.09.2023), внесеного Урядом, такими, що суперечать Регламенту.

<sup>50</sup> КСУ у своїх рішеннях послідовно підкреслює, що ключовим елементом принципу верховенства права, закріпленого у статті 8 Конституції України, є принцип юридичної визначеності, який вимагає чіткості, зрозумілості, однозначності та передбачуваності (стабільності) правових норм (абзац шостий підпункту 2.1 пункту 2 мотивувальної частини рішення КСУ від 20.12.2017 № 2-р/2017).

Складовими верховенства права є правова передбачуваність і визначеність, необхідні для того, щоб учасники правовідносин могли передбачати наслідки своїх дій та мати впевненість у своїх законних очікуваннях, що набуті ними права, їх зміст і обсяг, визначені чинним законодавством, будуть реалізовані (абзац третій пункту 4 мотивувальної частини рішення КСУ від 11.10.2005 № 8-рп/2005).

Отже, державні органи зобов'язані діяти послідовно при ухваленні нормативних актів, дотримуючись розумного балансу між передбачуваністю (довірою, законними очікуваннями, впевненістю) особи та публічними інтересами, заради яких вносяться зміни до правового регулювання. Як зазначив Європейський суд з прав людини, повага до такої впевненості має бути гарантією правового захисту у національному праві від свавільного втручання державних органів у гарантовані права (пункт 156 Рішення у справі «Копецький проти Словаччини» від 28 вересня 2004 року, заява № 44912/98).

<sup>51</sup> Абзаци другий і третій пункту 3.3 мотивувальної частини рішення КСУ від 27.2008 № 26-рп/2008.

У Науково-експертному висновку на цей законопроект Головне науково-експертне управління Апарату Верховної Ради України застерігало: внесення окремих («точкових») змін без належної аргументації та цілісного концептуального бачення реформування оплати праці державних службовців може мати негативні наслідки для стабільності, системності та сталості функціонування державного апарату, а також для мотивації державних службовців, з огляду на ризики волюнтаризму та непередбачуваності законодавчого регулювання.

Подібні висновки стосуються і Закону № 4059, а також проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» (реєстр. № 12000 від 14.09.2024).

Крім цього, відповідно до пункту 10 Прикінцевих положень Закону № 3460 з 01 січня 2024 року оплата праці державних службовців здійснюється на основі класифікації посад державної служби, за виключенням органів державної влади, зазначених у спеціальних положеннях цього ж Закону.

Це спричинило одночасне регулювання у 2024 та 2025 роках одних і тих же правовідносин двома законами, що, відповідно, ускладнило практичне застосування їх норм та суперечило принципу правової визначеності.

У разі співіснування суперечливих норм одного ієрархічного рівня, згідно з позицією КСУ застосовуються такі загальновизнані принципи: «закон пізніший має перевагу над давнішим» (*lex posterior derogat priori*), «закон спеціальний має перевагу над загальним» (*lex specialis derogat generali*), «закон загальний пізніший не має переваги над спеціальним давнішим» (*lex posterior generalis non derogat priori specialis*).

Керуючись цими принципами, Верховний Суд у зразковій справі дійшов висновку: закон про Державний бюджет України є загальним законом (*lex generalis*), оскільки затверджує бюджет та регламентує його виконання протягом бюджетного періоду, Закон № 889 є спеціальним (*lex specialis*), який визначає правовий статус державного службовця та регулює відносини, пов'язані зі вступом на державну службу, її проходженням та припиненням.

Отже, хоча Закон № 889 ухвалений раніше, він має пріоритет над Законом № 3460 (подібно і Законом № 4059) як спеціальний закон. Відповідно, Закон № 3460 (подібно і Закон № 4059) як закон про Державний бюджет України не може зупиняти дію Закону № 889 або будь-яким чином змінювати передбачене ним правове регулювання відносин у сфері державної служби.

Разом з тим у проекті Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік»<sup>52</sup> Мінфін знову пропонує обмежити дію Закону № 889, встановлюючи, що його норми

<sup>52</sup> Проект Закону «Про Державний бюджет України на 2026 рік», реєстраційний № 14000 від 15.09.2025.

«щодо умов та порядку оплати праці державних службовців застосовуються лише в частині, що не суперечить цьому Закону» (пункт 13 Перехідних положень).

Крім того, статтю 46 цього законопроекту передбачається створення у міністерствах тимчасових проєктних груп із запровадженням спеціальних умов оплати праці (додаткової винагороди), які не передбачені Законом № 889 та не належать до предмета правового регулювання закону про Державний бюджет України.

Документ також встановлює преференції для окремих державних органів, зокрема для Мінфіну, державні службовці якого, попри зниження рівня юрисдикції, зберігатимуть право на підвищені посадові оклади.

Отже, закладаючи у проєкті державного бюджету на 2026 рік більш сприятливі фінансові умови для власних державних службовців, Мінфін порушує принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи України та статтю 24 Конституції України, яка гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та їх рівність перед законом, зокрема й у сфері оплати праці.

**Запровадження вибіркової преференції суперечить принципам системності та правової визначеності законодавства, підриває авторитет державної служби як професійної, стабільної та захищеної сфери діяльності.**

## Проблеми в оплаті праці на політичних посадах

У 2016 році з метою забезпечення стабільності та професіоналізму державної служби Закон № 889 функціонально розмежував політичні та адміністративні посади (державна служба) в органах державної влади.

Таке розмежування означало, що політичні посади, пов'язані з управлінням державою<sup>53</sup>, є виборними чи призначуваними та передбачають прийняття рішень політичного характеру (народні депутати, міністри, заступники міністрів, політичні радники тощо). Натомість адміністративні посади обіймають державні службовці, які забезпечують професійне, стабільне та неупереджене виконання функцій держави незалежно від політичних змін. Відповідно, політичні посади мають тимчасовий характер і змінюються згідно з політичною кон'юнктурою, тоді як адміністративні передбачають довгострокову професійну діяльність на основі конкурсного відбору, чітко визначені посадові обов'язки і гарантії стабільності. Таке розмежування мало стати запобіжником від політизації державної служби та забезпечити її професійність і сталість.

<sup>53</sup> Посадові особи, керівники, керівні працівники окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу».

Загалом результати аудиту засвідчили **значні диспропорції в оплаті праці керівників різних державних органів. Ще одна проблема — велика різниця у зарплатах керівників і підпорядкованих їм службовців всередині однієї установи.**

До прикладу, посадовий оклад Прем'єр-міністра України у 3,9 раза перевищує посадовий оклад Президента України (109 730 грн<sup>54</sup> проти 28 000 грн<sup>55</sup> відповідно), а посадовий оклад спеціаліста ФДМУ початкового фахового рівня<sup>56</sup> у 1,3 раза вищий, ніж у голови цього державного органу (17 270 та 13 300 грн відповідно).

Водночас розмір заробітних плат високопосадовців є нестабільним та значною мірою залежить від стимулюючих виплат, які фактично формують основну частину заробітної плати.

До прикладу, місячна заробітна плата Голови ФДМУ у 2023 році коливалася від 11,9 тис. грн до 92,8 тис. грн, у 2024 році — від 28,3 тис. грн до 135,8 тис. гривень. Основна причина такої різниці — розмір премій, які в окремі місяці перевищували посадовий оклад у шість разів.

**У середньому заробітні плати осіб, які обіймають політичні посади, у 2024 році зросли у 1,5 раза порівняно з 2023 роком, таблиця 1.**

Таблиця 1

### Розподіл заробітних плат на політичних посадах у 2023 та 2024 роках

грн

Показники	2023	2024	Відхилення
Середня заробітна плата	67 231	102 271	35 040
Перший (нижній) квантиль, q <sup>1</sup>	40 857	72 278	31 421
Другий квантиль (медіана), q <sup>2</sup>	59 616	100 819	41 203
Третій (верхній) квантиль, q <sup>3</sup>	86 475	128 121	41 646

Джерело: наведені розміри заробітних плат визначені за результатами опрацювання Рахунковою палатою даних щодо нарахованої заробітної плати керівним працівникам, що обіймають політичні посад, де q<sup>1</sup> — 25 відс. посад із заробітною платою нижче медіанного рівня; q<sup>2</sup> — медіанний показник, тобто значення, що знаходиться посередині всіх зарплат, упорядкованих за зростанням; q<sup>3</sup> — 25 відс. посад із заробітною платою вище медіанного рівня.

Порівняння середньої та медіанної заробітної плати свідчить, що у 2023–2024 роках **половина високопосадовців отримувала заробітну плату нижчу за середню** на 7,6 тис. грн та 1,5 тис. грн відповідно.

Така ситуація підтверджує необхідність перегляду умов та розмірів оплати праці посадових осіб, керівників і керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889.

<sup>54</sup> Додаток 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304 та згідно зі штатним розписом СКМУ на 2025 рік.

<sup>55</sup> Додаток 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 липня 2016 р. № 493).

<sup>56</sup> Класифікаційний код посади 19-IX-1.2.

## Міжнародний досвід регулювання заробітної плати високопосадовців

У Латвії законодавчо закріплена система коефіцієнтів для визначення заробітної плати високопосадовців. Законом Латвії «Про винагороду посадових осіб та працівників державних і місцевих органів влади»<sup>57</sup> встановлено чітку ієрархію посад та відповідні коефіцієнти до базової величини. Президент, спікер Сейму та прем'єр-міністр мають однаковий коефіцієнт (7), що підкреслює їхній статус. Для інших вищих посадових осіб визначені нижчі коефіцієнти залежно від рівня відповідальності.

Запровадження системи коефіцієнтів у Латвії забезпечує прозору і передбачувану систему оплати праці, що відображає рівень відповідальності й ієрархічне місце посади, усуває постійні політичні дебати з цих питань і ручне коригування заробітних плат, а також знижує ризики корупційних зловживань.

Слід відзначити, що у 2024 році Мінекономіки підготувало проект постанови Кабінету Міністрів України<sup>58</sup>, яким передбачалося затвердити співвідношення посадових окладів керівних працівників, на яких не поширюється дія Закону № 889, до мінімального розміру посадового окладу в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення. Водночас Уряд ухвалив рішення повернутися до розгляду цього питання після припинення або скасування воєнного стану в Україні<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> Law On Remuneration of Officials and Employees of State and Self-government Authorities. покликання: <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/88291/LVA88291%20ENG.pdf>

<sup>58</sup> Пункт 4 протоколу наради від 01.11.2025 під головуванням Прем'єр-міністра України, доручення Прем'єр-міністра України від 04.11.2023 № 34933/0/1-23 та від 27.03.2024 № 9947/0/1-24.

<sup>59</sup> Лист Мінекономіки від 05.05.2025 № 4702-05/34443-03.

### **3. ЧИ НАЛЕЖНИМ ЧИНОМ ЗДІЙСНЕНО ПІДГОТОВКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ З 01 СІЧНЯ 2024 РОКУ ЄДИНИХ ПІДХОДІВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ОСНОВІ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ СУПРОВІД РЕФОРМИ**

Згідно з Планом заходів із реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки та Заходами з виконання Державної антикорупційної програми, затвердження Каталогу, проведення класифікації посад і подання Урядові проєкту постанови про затвердження умов оплати праці на основі класифікації посад мало відбутися після внесення змін до Закону № 889. Водночас, всупереч вимогам законодавства, ці заходи здійснювалися на підставі доручення Прем'єр-міністра України. Встановлені строки їх виконання не враховували об'єктивних часових меж, необхідних для якісного розроблення документів та належної реалізації заходів.

Як наслідок, процес класифікації посад державної служби відбувався без належного контролю: на опрацювання та погодження однієї класифікованої посади НАДС відводилося розрахунково 1,4 хвилини. Це призвело до необ'єктивної класифікації посад та викривлення змісту реформи системи оплати праці, основною метою якої є забезпечення рівної оплати за однакову працю.

Для успішного впровадження реформи оплати праці вирішальне значення має ефективна комунікаційна стратегія, спрямована на забезпечення її підтримки як у державному секторі, так і суспільстві загалом. Подібні реформи можуть викликати занепокоєння серед державних службовців, зокрема через побоювання щодо обмеження можливостей кар'єрного зростання або невідповідності очікувань у частині рівня заробітної плати. Відповідно, проактивне управління цими ризиками, належне інформування та робота з очікуваннями заінтересованих сторін є необхідною передумовою для формування довіри та громадської підтримки реформи.

З метою напрацювання узгоджених пропозицій щодо нової моделі оплати праці державних службовців у червні 2022 року Уряд утворив Міжвідомчу робочу групу, затвердив її склад і положення<sup>60</sup>, однак покладені на неї завдання не виконані: не забезпечена належна координація дій центральних і місцевих органів виконавчої влади

<sup>60</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 р. № 725 (постанова Кабінету Міністрів України від 09 квітня 2024 р. № 405 розширила завдання Міжвідомчої робочої групи у частині удосконалення законодавства у сфері державного управління. Ліквідована 02.09.2025 відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2025 р. № 1061).

з питань реформування оплати праці державних службовців та не подані Кабінетові Міністрів України розроблені за результатами її роботи пропозиції та рекомендації.

Як наслідок, оскільки Законопроект № 8222 не був розглянутий Верховною Радою України у першому кварталі 2023 року, тимчасова робоча група Міжвідомчої робочої групи 19 квітня 2023 року ухвалила рішення «здійснити планування видатків на оплату праці працівників державних органів у 2024 році з урахуванням норм діючого законодавства щодо оплати праці державних службовців»<sup>61</sup>.

Через чотири місяці, у серпні 2023 року, це рішення було змінено у зв'язку з ухваленням Верховною Радою України 28 липня 2023 року в першому читанні Законопроект № 8222 та ймовірністю його розгляду в другому читанні у грудні 2023 року, яка так і не реалізувалася.

Як зазначалося вище, за пропозицією Міністра фінансів України на нараді, яка відбулася 31 серпня 2023 року під головуванням Прем'єр-міністра України, було прийнято рішення (доручення від 31.08.2023) про реалізацію вже в межах бюджетного процесу 2023 року комплексу заходів для запровадження з 1 січня 2024 року нової системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Головним виконавцем заходів визначено НАДС, співвиконавцем — Мінфін. Строки виконання заходів варіювалися від одного дня до чотирьох місяців. Наступного дня це рішення було підтверджено протокольним рішенням Кабінету Міністрів України<sup>62</sup>.

## Автоматизація процесу класифікації посад державної служби

З метою автоматизації процесу класифікації посад державної служби НАДС було доручено опрацювати питання створення у 2023 році інформаційної системи «Класифікація посад державної служби»<sup>63</sup>. Запровадження цієї системи мало забезпечити автоматизований збір даних про результати класифікації посад у державних органах, що дало б змогу прискорити їх опрацювання, знизити рівень помилок та оптимізувати використання ресурсів.

<sup>61</sup> Пункт 1 рішення до питання планування видатків на оплату праці працівників державних органів у 2024 році Протоколу наради тимчасової робочої групи Міжвідомчої робочої групи з питань реформування системи оплати праці державних службовців від 19 квітня 2023 року.

<sup>62</sup> Уряд, порушивши вимоги статті 7 БКУ (принцип єдності бюджетної системи України, що забезпечується єдиною правовою базою, та принцип обґрунтованості, який вимагає формування бюджету відповідно до затверджених методик і правил), без належного обґрунтування свого рішення доручив Мінфіну під час підготовки проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» передбачити норми, необхідні для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (абзац другий пункту другого протокольного рішення Кабінету Міністрів України від 01 вересня 2023 року, протокол № 96, розділ 6. Рішення з окремих питань).

<sup>63</sup> Підготовлене Технічне завдання на створення інформаційної системи «Класифікація посад державної служби» для збору статистичних даних та їх аналітичного опрацювання.

На виконання доручення від 31.08.2023 НАДС вже наступного дня подало Мінфіну пропозицію<sup>64</sup> щодо виділення 8 млн грн для придбання програмного забезпечення, проте через три дні відкликала<sup>65</sup> лист, пояснивши це тривалістю процедур закупівлі програмного забезпечення та розроблення інформаційної системи.

Це свідчить про формальний підхід до виконання доручення, яке передбачало нереалістичний одноденний строк виконання, що вказує на неналежне планування. Такий підхід унеможливив ефективну реалізацію запланованих заходів і досягнення визначених цілей, для виконання яких запитувалося відповідне фінансування.



*Слід зазначити, що для використання у процесі класифікації посад такої інформаційної системи необхідно було створити ще до початку цього процесу. Потрібно було виконати низку завдань: розробити технічне завдання, забезпечити фінансування, здійснити закупівлю програмного забезпечення, провести його тестування та ввести в експлуатацію, організувати навчання користувачів і забезпечити комунікаційний супровід як на етапі підготовки, так і впровадження.*

*Це свідчить про те, що **встановлені строки реалізації заходів не враховували об'єктивних часових обмежень.***

У жовтні 2023 року НАДС повідомило Уряд про неможливість оперативного впровадження автоматизації процесу класифікації посад державної служби у 2023 році<sup>66</sup> та необхідність продовження роботи над цим питанням у 2024 році. Станом на дату складання звіту **процес проведення класифікації посад державної служби залишається неавтоматизованим.**

Під час аудиту встановлено, що із зазначеного питання НАДС зверталося до міжнародних партнерів, зокрема програми SIGMA, а також до розробника системи HRMIS, проте безрезультатно<sup>67</sup>.

Крім того, чинна нормативно-правова база, яка регулює класифікацію посад державної служби, не передбачає можливості повної автоматизації цього процесу. Оцінювання результатів класифікації посад потребує залучення фахівця, оскільки включає не лише зіставлення назв посад, а й аналіз їх мети та функціоналу.

<sup>64</sup> Лист від 01.09.2023 № 4367/30-23.

<sup>65</sup> Лист від 04.09.2023 № 4385/30.2-23.

<sup>66</sup> Лист НАДС від 31.10.2023 № 5943/60-23.

<sup>67</sup> Інтерв'ю з директором Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби Наталією Крінською-Шарай від 04.03.2025.

## Класифікація посад державної служби

До 15 вересня 2023 року НАДС доручалося внести на розгляд Уряду проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до впровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» з Каталогом та Алгоритмом.

Через тривале погодження та обговорення проєкту постанови із заінтересованими органами, які висловили низку зауважень до проєктів цих документів, доопрацьований проєкт постанови разом з Каталогом та Алгоритмом НАДС подало на розгляд Урядові 20 жовтня 2023 року<sup>68</sup> (із запізненням більш ніж на місяць).

**Каталог визначає перелік сімей і рівнів типових посад державної служби та містить їх опис, необхідний для проведення класифікації. Алгоритм встановлює загальні вимоги до класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану.**

Згідно з пунктом 18 Алгоритму НАДС опрацьовує, узагальнює та погоджує результати класифікації посад у державних органах<sup>69</sup>.

Процедура погодження передбачає перевірку документів (Основної інформації про посади державної служби та Зведеної відомості класифікації посад державної служби категорій «А», «Б» та «В»)<sup>70</sup> на відповідність установленим вимогам та їх повноту, а також аналіз документів з метою виявлення логічних, технічних та концептуальних помилок у віднесенні посад до відповідних сімей, рівнів та юрисдикцій, визначених Каталогом.

У разі виявлення невідповідностей, НАДС повинно було протягом п'яти робочих днів надіслати державному органу повідомлення про необхідність доопрацювання. Якщо ж протягом 30 днів таке повідомлення не надсилалося, результати класифікації вважалися автоматично погодженими.

Таким чином, класифікація посад державної служби є ключовим елементом реформи системи оплати праці державних службовців і передбачає віднесення кожної посади до

<sup>68</sup> Лист НАДС від 20.10.2023 № 5611/92-23

<sup>69</sup> Крім Апарату Верховної Ради України, СКМУ, постійно діючого допоміжного, допоміжного, консультативно-дорадчого органу, утвореного Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, апаратів (секретаріатів) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, КСУ, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, які повинні були надіслати НАДС інформацію для врахування під час підготовки умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році.

<sup>70</sup> Додатки 1 та 2 до Алгоритму.

відповідної сім'ї, рівня та юрисдикції, що безпосередньо впливає на розмір заробітної плати.

**При цьому неправильна класифікація могла б призвести до несправедливого розподілу оплати праці, коли працівники, які обіймають однакові або подібні посади, отримують різні посадові оклади. Відповідно, забезпечення якісного контролю за процесом класифікації мало вирішальне значення.**

Водночас строки, відведені Урядом для здійснення цих функцій, були недостатніми. Зокрема, відповідно до пункту 3 Постанови № 1109 державні органи мали провести класифікацію посад державної служби у строки від 10 робочих днів до місяця залежно від кількості працівників, а НАДС — погодити результати класифікації посад протягом 30 днів. Таким чином, усі посади державної служби, які підлягали класифікації, мали бути опрацьовані та погоджені у двомісячний термін.

**Під час першої класифікації посад у 2023 році на опрацювання та погодження однієї класифікованої посади відводилося розрахунково 1,4 хвилини<sup>71</sup>.**

Це свідчить про те, що **процес класифікації посад належно не контролювався та уніфікована практика класифікації посад у різних державних органах не забезпечувалася.**

У 2023 році опрацюванням результатів класифікації посад займалися працівники Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби (7 осіб)<sup>72</sup>. Додатково до цього залучалися співробітники інших структурних підрозділів НАДС — загалом до 15 працівників<sup>73</sup>.

Дані щодо кількості опрацьованих та погоджених посад державної служби (включно з повторними класифікаціями) за 2023–2024 роки не були надані для цього аудиту,

<sup>71</sup> З урахуванням штатної чисельності працівників Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби, на який покладені функції класифікації посад державної служби у 2023 році (11 шт. посад) та штатної чисельності державних службовців за вирахуванням некласифікованих посад (158,8 тис. шт. од.), на одного працівника припадало опрацьовувати близько 335 посад щодня. Це відповідало приблизно 1,4 хв на опрацювання та погодження однієї посади для дотримання встановлених Урядом строків.

Розрахунок: (206 тис. шт. посад — 47,2 тис. некласифікованих штатних посад) ÷ 43 роб. дн. листопада та грудня 2023 року ÷ 11 шт. працівників = 335 посад на одного працівника в день; при цьому, з урахуванням 480 хв робочого дня та необхідності опрацювання 335 посад у день, на одну посаду відводилося орієнтовно 1,4 хвилини.

<sup>72</sup> До основних завдань та функцій яких також належить підготовка пропозицій щодо формування відповідної політики, аналіз стану справ, підготовка проєктів актів законодавства, їх супровід, заходи з реалізації політики тощо.

<sup>73</sup> Інтерв'ю з директором Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби Наталією Крінською-Шарай від 04.03.2025.

оскільки НАДС не веде відповідного обліку. Звіт НАДС<sup>74</sup> також не містить цієї інформації, а лише повідомляє про первинну класифікацію 146 333 посад та проведення низки повторних класифікацій.

Окремі державні органи декілька разів на місяць здійснювали повторні класифікації, що суттєво збільшувало навантаження на НАДС. Наприклад, Державна служба геології та надр України в листопаді 2023 року чотири рази подавала результати повторної класифікації<sup>75</sup>.

## Ризики повторних класифікацій

У процесі внесення змін до посадових інструкцій працівників, посади яких повторно класифікувалися з метою їх віднесення до більш високооплачуваної сім'ї посад, до обсягу їхніх обов'язків додавалися нові функції. Виконання додаткових завдань, очевидно, передбачає володіння відповідними посадовими особами необхідними кваліфікацією, рівнем освіти та професійним досвідом.

Водночас **під час опрацювання та погодження НАДС документів щодо первинної та повторної класифікацій перевірка відповідності працівників державних органів встановленим кваліфікаційним вимогам не здійснювалася**, адже нормативні акти не визначали обов'язку та повноважень НАДС чи будь-якого іншого органу проводити таку перевірку. За загальним правилом відповідальність за дотримання вимог покладалася на керівника державної служби в державному органі<sup>76</sup>.

Отже, відбувалося формальне розширення посадових функцій осіб, кваліфікація яких могла не відповідати вимогам до посади. Непроведення перевірок створювало ризик формального розширення посадових обов'язків без підтвердження відповідності кваліфікації працівників. Це могло призводити до встановлення підвищених посадових окладів особам, які не мали необхідних знань і навичок або фактично не виконували розширених обов'язків.

**Непрозорість процесу погодження класифікованих посад державної служби, зокрема відсутність публічного доступу до інформації про погоджені посади<sup>77</sup>, унеможлиблює належний контроль Уряду та громадськості, підриває довіру до цього процесу та дає можливість застосовувати вибіркового підхід під час погодження класифікації.**

<sup>74</sup> Класифікація посад державної служби 2024: поточний стан, виклики та перспективи, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/zvit-klasifikacii-a-2024-bez-dodatviv11-1.pdf>

<sup>75</sup> Листи Державної служби геології та надр України від 14.11.2023 № 6750/12/2-23, від 16.11.2023 № 6834/12/2-23, від 22.11.2023 № 6942/12/2-23, від 24.11.2023 № 7015/12/2-23.

<sup>76</sup> Частина друга статті 11 Закону № 889.

<sup>77</sup> Водночас слід зазначити, що Алгоритм не передбачає обов'язку НАДС публікувати інформацію про результати класифікації посад державної служби.

Під час аудиту Рахункова палата вибірково проаналізувала відомості, подані державними органами до НАДС на виконання пунктів 16–18 Алгоритму у 2023–2024 роках. За результатами аналізу інформації, що містить дані класифікації (повторної класифікації) 352,4 тис. посад, виявлено низку невідповідностей.

Наприклад, у ФДМУ, Мінцифри, Мінекономіки, Мінветеранів посаду головного бухгалтера віднесено до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність», тоді як у МОЗ та Мінрозвитку — до сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики».

*Основним завданням бухгалтерської служби, яку очолює головний бухгалтер, є ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової, бюджетної та іншої звітності в межах повноважень, передбачених законодавством тощо<sup>78</sup>.*

*Згідно з Каталогом виконання цієї функції віднесено до основного функціоналу типових посад сім'ї 4 «Бухгалтерія».*

Під час аудиту встановлено<sup>79</sup>, що працівники підрозділів бухгалтерського обліку, персоналу, діловодства та внутрішнього аудиту були віднесені до інших сімей, ніж це передбачено Каталогом. У 2024 році таким працівникам нараховано 272,8 млн гривень.

Інший приклад невідповідності — опис сім'ї в Каталогі не охоплює функціональних обов'язків окремих посад. Варто зазначити, що у 2021 році НАДС проводило експеримент із класифікації посад державної служби<sup>80</sup>, який мав на меті виявити подібні ситуації ще до запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. **Каталог виявився недостатньо адаптованим до реальних умов діяльності державних органів.**

Наприклад, МОЗ віднесло до сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» посади працівників двох структурних підрозділів, повноваження яких стосуються забезпечення діяльності керівництва: Служби забезпечення діяльності Державного секретаря та Служби забезпечення діяльності керівництва. Порівняння мети і напрямів роботи цих посад із функціоналом типових посад сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» не підтвердило їх відповідності цій сім'ї.

*Основною метою посади завідувача сектору Служби забезпечення діяльності Державного секретаря є організаційне, аналітичне, інформаційне, консультативне та інше забезпечення його діяльності, створення належних умов для його роботи. Більшу частину робочого часу (40 відс.) завідувач приділяє опрацюванню, попередньому розгляду й аналізу документів, що надходять на розгляд (підпис), опрацювання і візування Державного секретаря.*

*Основною метою посади начальника відділу Служби забезпечення діяльності керівництва є організація роботи Служби (самостійний відділ) для здійснення організаційного,*

<sup>78</sup> Згідно з Типовим положенням про бухгалтерську службу, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 р. № 59.

<sup>79</sup> За результатами аналізу даних державних органів, надісланих на запит Рахункової палати.

<sup>80</sup> Узагальнений звіт про результати класифікації посад державної служби в державних органах, які є учасниками експериментального проєкту, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zvit-klasifikatsiya-do.pdf>

*аналітичного, консультативного забезпечення діяльності керівництва МОЗ. Більшу частину робочого часу (40 відс.) начальник витрачає на опрацювання вихідної кореспонденції та документів, що подаються на підпис Міністрові, редагування та погодження проєктів документів політики, актів законодавства та супровідних документів, підготовлених структурними підрозділами МОЗ, проєктів нормативно-правових актів, розроблених іншими ЦОБВ, наказів з основної, адміністративно-господарської діяльності та кадрових питань, проєктів доручень, листів, доповідних записок тощо.*

З метою наближення опису основного функціоналу посад до бажаної сім'ї державні органи вносили зміни до посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи (подекуди — і за рекомендаціями НАДС<sup>81</sup>)

*За даними дослідження НАДС<sup>82</sup>, саме внесення змін до посадових інструкцій стало найбільш поширеним наслідком класифікації посад. У середньому майже половина державних органів здійснювала відповідні корективи, у державних органах третьої юрисдикції цей показник сягнув 99 відсотків. Подібна ситуація спостерігалася і щодо змін у положеннях про структурні підрозділи — від 29 до 99 відс. залежно від юрисдикції та типу державного органу.*

**Основною причиною такої ситуації, зокрема, є намагання деяких державних органів знайти способи підвищення посадових окладів своїм працівникам.** Вибіркові результати зіставлення класифікованих посад державної служби у деяких органах із Каталогом наведені у додатку 6.

**Така практика призводила до викривлення класифікації.** Водночас перевірити фактичне виконання працівниками визначених у посадових інструкціях та положеннях про структурні підрозділи обов'язків, а також встановити, яку частку робочого часу вони реально витрачали на ці функції, неможливо.

Показовим є приклад Мінфіну, який з метою обґрунтування віднесення посад керівників Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку та Фінансово-господарського департаменту до сім'ї З «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» вніс відповідні зміни до положень про ці структурні підрозділи<sup>83</sup>. У результаті НАДС погодило таку класифікацію посад.

<sup>81</sup> Лист НАДС Мінфіну від 11.04.2025 № 3586/92-25.

<sup>82</sup> Звіт НАДС «Класифікація посад державної служби 2024: поточний стан, виклики та перспективи, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/zvit-klasifikaciia-2024-bez-dodatkiv11-1.pdf>

<sup>83</sup> Згідно з наказом Мінфіну від 22.04.2025 № 212 «Про внесення змін до Положення про Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку та Положення про Фінансово-господарський департамент», положення цих структурних підрозділів були доповнені пунктами про покладання на них обов'язку з опрацювання проєктів нормативно-правових актів з відповідних питань.

**Отже, численні повторні класифікації та «підлаштування» описів посад до функціоналу сімей із вищими посадовими окладами підбивають довіру до її результатів. Як наслідок, класифікація, що мала стати інструментом підвищення професійності й ефективності державної служби, перетворилася на засіб формальних маніпуляцій, що знизило можливості досягнення мети реформи.**

## Невизначеність з сім'ями посад

Аудитом встановлено, що в багатьох випадках інформація, надіслана державними органами на погодження до НАДС, не забезпечувала чіткого розуміння, до якої саме сім'ї слід віднести певну посаду.

Відповідно до Каталогу сім'я посад визначається на основі співвідношення її опису з метою посади державної служби та основними напрямками роботи. Посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, робота за основними напрямками на якій виконується або повинна виконуватися протягом переважної частини робочого часу.

Наприклад, НАДС погодило віднесення посади головного спеціаліста сектору з питань призначення та виплати державних соціальних допомог Овідіопольського відділу Управління соціального захисту населення Одеської РДА до сім'ї 2 «Адміністрування та надання публічних послуг». Водночас мета цієї посади та зазначені в рівних частках основні напрями роботи (по 20 відс.) не дають чіткого розуміння, до якої саме сім'ї вона має бути віднесена. Зокрема, згідно з Каталогом надання відповідей на звернення громадян щодо застосування законодавства належить до основного функціоналу типових посад сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики».

*Мета посади: забезпечення діяльності сектору з питань призначення та виплати державних соціальних допомог Овідіопольського відділу Управління соціального захисту населення.*

*Основні напрями роботи:*

- *формування особових справ з призначення всіх видів соціальної допомоги, компенсаційних виплат, підготовка звітів щодо роботи підрозділу;*
- *проведення інвентаризації особових справ і особових рахунків осіб, які отримують соціальні допомоги, компенсаційні виплати в установленому порядку;*
- *розгляд звернень громадян з питань, що належать до компетенції відділу і вжиття відповідних заходів;*
- *проведення роз'яснювальної роботи серед населення з питань надання соціальної допомоги, компенсаційних виплат;*
- *виконання функцій з надання різних видів допомоги.*

В іншому випадку НАДС погодило віднесення посади головного спеціаліста Каланчацького відділу Управління соціального захисту населення Скадовської районної державної адміністрації Херсонської області до сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» (класифікаційний код посади 9-VII-3). Серед основних напрямів роботи за цією посадою найбільшу частку (40 відс.) займає призначення та виплата допомоги, компенсацій та надання інших соціальних гарантій

громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи. Водночас згідно з Каталогом виконання цього завдання належить до основного функціоналу сім'ї 2 «Адміністрування та надання публічних послуг».

**Отже, недосконалість Каталогу в частині оцінки посад державної служби призводить до випадків необ'єктивної класифікації<sup>84</sup>.**

За результатами запровадження у 2024 році системи оплати праці на основі класифікації посад НАДС провело дослідження<sup>85</sup>, яке виявило потребу посилення зовнішнього контролю за організацією і проведенням класифікації посад державними органами, а також її результатами. Рекомендовано оновити Каталог і методологію проведення класифікації, розробити порядок перевірки результатів класифікації посад державної служби в державному органі та запровадити обов'язкові до виконання вимоги щодо усунення невідповідностей результатів класифікації вимогам законодавства.

**Уряд своєчасно не ухвалив необхідних рішень для виправлення виявлених недоліків.** Лише майже через рік частина проблем була врегульована шляхом внесення змін до Каталогу та Алгоритму<sup>86</sup>, зокрема:

- передбачено обов'язкове надання НАДС письмового висновку про результати класифікації посад;
- узгоджено процедуру погодження класифікації посад з інформацією з обмеженим доступом;
- деталізовано порядок проведення повторної класифікації; а також
- внесено зміни до опису основного функціоналу сімей посад.

При цьому **невиправленими залишилися недоліки Алгоритму та Каталогу у частині коректності описів окремих сімей.** Наприклад, до сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» включено функції формування архівного фонду КСУ, хоча для цих функцій у Каталогі передбачено сім'ю 8 «Діловодство, канцелярія та архів». Це створює підґрунтя для маніпуляцій із визначенням належності посад.

<sup>84</sup> Також відмінність у результатах класифікації посад в подібних державних органах пояснюється дискреційними повноваженнями уповноважених законом посадових осіб визначати структуру і штатний розпис, затверджувати положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

<sup>85</sup> Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (узагальнений звіт за I півріччя 2024 року), покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202024.pdf>

<sup>86</sup> Постанова Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 р. № 369 «Деякі питання проведення класифікації посад державної служби», набрала чинності одночасно із Законом № 4282.

## Цінність посад та грейдова структура

В умовах реформування системи оплати праці державних службовців зростає потреба у запровадженні системних підходів до визначення цінності посад, що є базовою передумовою для формування грейдової структури. Згідно з рекомендаціями SIGMA (2024)<sup>87</sup> ефективна модель оцінки посад має забезпечувати як внутрішню справедливість, так і відповідність ринковим умовам.

Слід зазначити, що Концепцією передбачено впровадження класифікації посад державної служби і визначення типових посад з урахуванням їх **функціональної спрямованості, мети та цінності**. Оцінка цінності посади здійснюється за такими критеріями: **необхідні знання та навички, мета діяльності, складність завдань, рівень відповідальності, управління персоналом та складність комунікацій**.

Наразі цінність посади не визначена як окремий критерій у Каталозі, що унеможлиблює об'єктивну оцінку посад державної служби. Як наслідок, **посади з високим суспільним впливом класифікуються на одному рівні з менш значущими**.

Наприклад, аудит засвідчив, що до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» віднесено не лише посади, функціонал яких безпосередньо пов'язаний з аналізом державної політики та нормотворчістю, а й посади, пов'язані із забезпеченням діяльності державного органу<sup>88</sup> — організаційним, правовим, фінансово-економічним та матеріально-технічним, зокрема бухгалтерів і працівників з управління персоналом.

Для вирішення окресленої проблеми доцільно запровадити метод бальної оцінки з метою визначення цінності посади. Докладніше це питання розкрито у додатку 7.

## Підготовка умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад на 2024 рік

Згідно з дорученням від 31.08.2023 НАДС мало до 10 вересня подати Мінфіну пропозиції щодо розмірів грейдів на 2024 рік, змодельовані за результатами зіставлення функціоналу і рівня оплати праці на типових посадах державної служби з приватним сектором України. Це було необхідно для забезпечення обґрунтованості нової схеми

<sup>87</sup> Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. SIGMA Paper No. 71, покликання: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms\\_40fa6658/8f08a005-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_40fa6658/8f08a005-en.pdf)

<sup>88</sup> Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» сукупність самостійних структурних підрозділів і посад, що здійснюють організаційне, правове, фінансово-економічне, матеріально-технічне забезпечення діяльності міністерства, утворює секретаріат міністерства.

посадових окладів і їх конкурентоспроможності, а також для належного визначення та обґрунтування реальної потреби в бюджетних коштах, що відповідало плану реформи та європейській практиці.

Хоча НАДС виконало це доручення, надані Мінфіну пропозиції ґрунтувалися на неактуальній інформації: моделювання оплати праці державних службовців було виконане на основі результатів класифікації посад, проведеної ще у 2022 році (під час підготовки Законопроєкту № 8222)<sup>89</sup>.

*Проєкт схеми посадових окладів (грейдів) було сформовано з урахуванням медіани рівня оплати праці у приватному секторі, зменшеної в середньому на 50% відсотків. Розрахунки здійснювалися на основі даних про розміри заробітних плат на подібних посадах у приватному секторі станом на 2020 рік та з урахуванням фінансових можливостей державного бюджету на відповідний рік<sup>91</sup>.*

Слід зазначити, що **Закон № 4282 передбачає щорічне зіставлення функціоналу та рівня оплати праці на посадах державної служби з ринковими показниками**. Ця вимога має виконуватися під час підготовки проєкту Схеми посадових окладів, водночас **методологія такого зіставлення наразі не розроблена та не затверджена**.

На запит Рахункової палати НАДС повідомило<sup>91</sup>, що методологія зіставлення функціоналу та рівня оплати праці на посадах державної служби з ринковими наразі не унормована, а чинна редакція Закону № 4282 не передбачає ухвалення окремої методики з цього питання. Такий підхід не узгоджується з конституційною вимогою<sup>92</sup> до органів державної влади діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначені Конституцією і законами України.

До 10 грудня 2023 року НАДС спільно з Мінфіном мали здійснити розрахунки моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Водночас НАДС повинно було внести на розгляд Уряду до 25 грудня 2023 року проєкт постанови Кабінету Міністрів України про затвердження умов оплати праці на 2024 рік.

<sup>89</sup> При цьому НАДС здійснило закупівлю у ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» Звіту щодо огляду заробітних плат і компенсацій вартістю 199,1 тис. грн (договір про закупівлю інформаційних послуг від 07 листопада 2023 року), однак таке придбання у листопаді 2023 року було вже недоцільним: на 15.09.2023 проєкт державного бюджету на 2024 рік уже був сформований, 19 жовтня — прийнятий за основу, а 9 листопада — ухвалений в цілому. Таким чином, матеріали цього Звіту не могли використовуватись для зіставлення функціоналу і рівня оплати праці на типових посадах державної служби з аналогічними посадами у приватному секторі України. Отже, зазначена закупівля не досягла мети, заради якої здійснювалася, а результативність від використаних коштів не отримана.

<sup>90</sup> Лист від 11.09.2023 № 4549/92-23.

<sup>91</sup> Інформація НАДС від 25.06.2025.

<sup>92</sup> Частина друга статті 19 Конституції України (додатково див. виноску № 50).

Аудитом встановлено, що НАДС і Мінфін розробили та подали Уряду власні окремі проєкти постанов Кабінету Міністрів України щодо умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році<sup>93</sup>.

Така неузгодженість дій ЦОВВ свідчить про **неналежну координаційну роль Уряду у процесі реформування**, штучне створення конкуренції між ЦОВВ щодо одного й того ж питання державної політики та **недостатнє політичне лідерство** Міністра Кабінету Міністрів України<sup>94</sup>. Це, серед іншого, призвело до неефективного використання ресурсів державних органів на виконання дублюючих завдань.

**Примітно, що за результатами засідання урядового комітету<sup>95</sup> за основу було взято Схему посадових окладів у 2024 році, розроблену Мінфіном, хоча до його компетенції не належать питання формування державної політики у сфері оплати праці державних службовців чи скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади.**

У результаті НАДС подало<sup>96</sup> на розгляд Кабінетові Міністрів України проєкт акта, фактично розроблений Мінфіном, який був затверджений 29 грудня 2023 року постановою № 1409. Відповідно, роль НАДС як органу, відповідального за формування державної політики у сфері державної служби<sup>97</sup> та наділеного повноваженнями розробляти такі акти, була повністю нівельована, що призвело до порушення принципу відповідальності за підготовку документа<sup>98</sup>.

Отже, Схему посадових окладів у 2024 році фактично підготував Мінфін, який при її розробленні враховував не завдання реформи, а можливості державного бюджету<sup>99</sup>. У підсумку **розміри посадових окладів на 2024 рік не базувалися на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з подібними у приватному секторі**, оскільки урядовими актами таке завдання, на відміну від НАДС, Мінфіну не ставилося.

Водночас критерії, які б дали змогу перевірити, що прийняті рішення ухвалювалися безсторонньо, добросовісно, розсудливо, пропорційно та своєчасно, а також підтвердити обґрунтованість застосованого підходу, не затверджені.

<sup>93</sup> Лист Мінфіну від 01.12.2023 № 08010-02/1-3/33318 з проєктом постанови «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад та скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади» та лист НАДС від 15.12.2023 № 8333/92-23 з проєктом постанови «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році».

<sup>94</sup> Відповідальний за впровадження реформи державного управління, голова Координаційної ради з питань реформування державного управління та Міжвідомчої робочої групи з питань реформування системи оплати праці державних службовців.

<sup>95</sup> Витяг з протоколу засідання урядового комітету від 22.12.2023 № 20.

<sup>96</sup> Лист від 26.12.2023 № 9181/92-23.

<sup>97</sup> Пункт 1 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500.

<sup>98</sup> Визначена § 33 Регламенту Кабінету Міністрів України.

<sup>99</sup> Інтерв'ю із заступником Міністра фінансів Романом Єрмоличевим від 25 липня 2025 року.

Проект Державного бюджету України на 2024 рік був поданий до Верховної Ради України 15 вересня та ухвалений як закон 9 листопада 2023 року, тоді як Схему посадових окладів затверджено лише 29 грудня 2023 року. За таких обставин не вдалося встановити, яким чином Мінфін здійснював розрахунки потреби у коштах фонду оплати праці державних службовців.

**Отже, бюджетні розрахунки фактично здійснювалися на основі припущень без належної правової бази та достатнього нормативного обґрунтування.**

До того ж Схема посадових окладів, подана Мінфіном, встановлює розміри посадових окладів державних службовців залежно від сімей і рівнів посад, а також рівня юрисдикції органів відповідно до Каталогу, Алгоритму та Закону № 3460. Водночас у цій Схемі введено нове поняття «грейд»<sup>100</sup>, кількість яких без жодного обґрунтування встановлена на рівні 15.

## Видатки на реформу оплати праці державних службовців

З метою зміни системи та підходів до регулювання оплати праці на державній службі у 2020 році Уряд схвалив Концепцію<sup>101</sup>, реалізація положень якої мала забезпечити єдині підходи до формування та розподілу фондів оплати праці в державних органах з огляду на класифікацію посад.

Мінфін як розробник Закону № 3460 здійснював моделювання та розрахунки видатків на оплату праці державних службовців за новою системою<sup>102</sup>. Водночас аудитом встановлено, що **Мінфін не забезпечив єдиного підходу до формування та розподілу фондів оплати праці в державних органах на 2024 рік.**

Розрахунки Мінфіну щодо видатків на оплату праці працівників державних органів на 2024 рік здійснювалися за єдиним принципом для всіх учасників бюджетного процесу без виокремлення учасників реформи.

Так, обсяг видатків на оплату праці було визначено у сумі 42 292,1 млн грн, у тому числі: для працівників органів державного управління 35 686,6 млн грн, для працівників місцевих державних адміністрацій — 6 605,4 млн гривень<sup>103</sup>.

<sup>100</sup> Грейд — це зарплатний рівень, який ґрунтується на класифікації посад державної служби в розрізі сімей і рівнів посад державної служби та визначається з урахуванням положень статті 96 Кодексу законів про працю України (Примітка 1 до Схеми посадових окладів).

<sup>101</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 622-р.

<sup>102</sup> Інтерв'ю з Головою НАДС Наталією Алюшиною від 17 липня 2025 року, лист НАДС, адресований Мінфіну від 01.05.2024 № 5136/92-24.

<sup>103</sup> Розрахунки фонду оплати праці (КЕКВ 2110) працівників органів державного управління та місцевих державних адміністрацій здійснені Мінфіном під час підготовки проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік».

З урахуванням змін, внесених протягом 2024 року, обсяг видатків на оплату праці працівників органів державного управління затверджений у сумі 45 077 млн грн (таблиця 2).

Таблиця 2

### Видатки на оплату праці працівників органів державного управління у 2023–2024 роках та I півріччі 2025 року

Найменування показника	Затверджено з урахуванням змін, млн грн			Темп росту, відс.		Касові видатки, млн грн		
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2023	2024	I півр. 2025 р.
ЦОВВ та інші державні органи*	25 789,8	38 248,6	45 714,6	1,48	1,19	25 716,6	37 569,7	20 064,1
Місцеві державні адміністрації	4 067,9	6 828,4	6 585,2	1,68	0,96	4 059,7	6 825,9	3 315,0
Разом	29 857,7	45 077,0	52 299,8	1,51	1,16	29 776,3	44 395,6	23 379,1

\* без урахування видатків на сектор національної безпеки і оборони, ПФУ та судову владу.  
Джерело: дані Мінфіну щодо сум затверджених та використаних видатків на оплату праці працівників органів державного управління.

Порівняно з 2023 роком обсяг видатків на оплату праці працівників органів державного управління збільшився у 1,5 раза.

За даними Мінфіну, касові видатки на оплату праці (усіх працівників, у тому числі державних службовців органів державного управління без сектору національної безпеки і оборони, ПФУ та судової влади) у 2023 році становили 29 776,3 млн грн, або 99,7 відс. затвердженого обсягу, у 2024 році — 44 395,6 млн грн, або 98,5 відс. затвердженого на рік обсягу.

*З березня 2022 по серпень 2024 року в межах Проєкту «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» на виплату заробітної плати відповідним працівникам державних органів відшкодовано 136,8 млрд гривень<sup>105</sup>.*

Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі двох показників: фактичної чисельності працівників станом на 01.07.2023, збільшеної на 10 відс.<sup>104</sup>, та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної юрисдикції та типу державного органу: для 1.1 — 57 334 грн;

<sup>104</sup> Інформація Мінфіну від 17.02.2025 № 19040-14/12/149 та уточнена інформація станом на 30.07.2025.

<sup>105</sup> Абзац другий пункту 2 протокольного рішення Кабінету Міністрів України від 01 вересня 2023 року, протокол № 96, розділ 6. Рішення з окремих питань.

1.2 — 44 210 грн; 1.3 — 35 467 грн; 2 — 21141 грн; 3 — 17 545 гривень. Фактичний розмір заробітної плати державних службовців у 2024 році за відповідними юрисдикціями наведено нижче на рисунку 17.



*Водночас для органів, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів (Казначейство, Держаудитслужба, Держмитслужба, ДПС), розрахунковий показник середньої заробітної плати був підвищений: для обласного рівня становив 35 467 грн (замість 21141 грн), районного — 21141 грн (замість 17 545 грн).*

Зазначені розрахунки здійснювалися Мінфіном без затвердженої методології, що знижує прозорість і зрозумілість підходу, створює ризики маніпуляцій та застосування різного підходу для окремих органів влади. Це є порушенням принципів бюджетної системи України — справедливості, неупередженості, публічності та прозорості<sup>106</sup>.

Таким чином, **Мінфін, користуючись надмірно широкими дискреційними повноваженнями<sup>107</sup> у сфері бюджетного планування<sup>108</sup>, фактично визначав обсяги**

<sup>106</sup> Відповідно до частини третьої статті 95 Конституції України держава прагне до збалансованості бюджету. Положення частини першої цієї статті, з урахуванням офіційного тлумачення КСУ, зобов'язують державу при визначенні доходів і видатків у законі про Державний бюджет, а також під час ухвалення інших актів, що впливають на бюджет, дотримуватися рівномірного співвідношення між ними. Держава зобов'язана забезпечувати справедливий та неупереджений розподіл суспільного багатства між громадянами й територіальними громадами, враховуючи загальносуспільні потреби, необхідність гарантування прав і свобод людини та гідних умов її життя. Органи державної влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (частина друга статті 6, частина друга статті 19 Конституції України).

<sup>107</sup> При оцінюванні передбачуваності законодавства та визначеності меж дискреційних повноважень державних органів Європейський суд з прав людини у рішенні від 02.06.2006 у справі «Волохи проти України» (заява № 23543/02) визначив, що норма права вважається «передбачуваною», якщо вона сформульована достатньо чітко, щоб кожна особа могла — за потреби, з використанням консультацій — належним чином регулювати свою поведінку. «...Надання правової дискреції органам виконавчої влади у вигляді необмежених повноважень було б несумісним з принципом верховенства права. Отже, закон має з достатньою чіткістю визначати межі такої дискреції, наданої компетентним органам, і порядок її здійснення, з урахуванням законної мети даного заходу, щоб забезпечити особі належний захист від свавільного втручання».

Відповідно до частини першої статті 2, частини першої статті 17 та частини п'ятої статті 19 Закону України від 23 лютого 2006 року № 3477-IV «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» рішення Європейського суду з прав людини є обов'язковими для України, а суди при розгляді справ застосовують Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод та практику Суду як джерело права; водночас міністерства та інші ЦОВВ зобов'язані забезпечувати систематичний контроль за дотриманням адміністративної практики у межах своєї компетенції відповідно до вимог Конвенції та практики Суду.

<sup>108</sup> Згідно з частиною другою статті 32 БКУ Мінфін відповідає за складання Бюджетної декларації та проекту закону про Державний бюджет України, а також встановлює основні організаційно-методичні засади бюджетного планування.

**видатків на оплату праці державних службовців на власний розсуд.** Це унеможливило належний контроль за його діями, оскільки немає прозорих критеріїв та методики розрахунків, які б можна було перевірити чи зіставити з реальними потребами. У результаті неможливо встановити, чи відповідають прийняті Мінфіном рішення принципам обґрунтованості, передбачуваності та правової визначеності, що суперечить принципам бюджетної системи.

У результаті виникла нерівність у фінансовому ресурсі на оплату праці між державними органами, що спричинило конкуренцію між ними за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та може негативно позначитися на якості державного управління у відповідних сферах.

Оскільки Мінфін здійснював розрахунок середньої заробітної плати на 2024 рік без затвердженої методології та без її співвіднесення з ринком, такі дії також суперечили актам Кабінету Міністрів України у цій сфері, а також вимогам частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до яких Мінфін був зобов'язаний унормувати спосіб здійснення відповідних розрахунків.

Лише через **5,5 років від початку реформи**<sup>109</sup> — у червні 2025 року — **Уряд затвердив Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі**<sup>110</sup>, однак цей нормативний акт не забезпечив єдиного підходу до формування та розподілу Мінфіном фондів оплати праці у державних органах.

Окремою проблемою, яка ускладнює реалізацію реформи, є неналежна якість бюджетного планування у сфері оплати праці державних службовців.

До прикладу, залишок коштів на оплату праці у 2023 році становив 0,3 відс. затвердженого обсягу, у 2024 році — 1,5 відсотка. У 2024 році у низці державних органів невикористані кошти перевищували 10 відс., зокрема у Державній службі України у справах дітей цей показник досяг 46,7 відсотка.

Основними причинами утворення таких залишків є наявність вакансій, нерозроблення гнучкого механізму перерозподілу коштів та обмеження, визначені нормативним регулюванням структури заробітної плати державних службовців.

<sup>109</sup> Статтю 50 Закону № 889 доповнено частиною шостою відповідно до Закону № 117, який набрав чинності 25 вересня 2019 року, згідно з якою Уряд мав затвердити Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі. Згідно з підпунктом 2 пункту п'ятого розділу II «Прикінцеві та перехідні положення» Закону № 117 Кабінету Міністрів України доручалося у двомісячний строк з дня набрання ним чинності, до 25 листопада 2019 року, привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом, тобто затвердити відповідний Порядок.

<sup>110</sup> Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 р. № 668.

## Інформаційна кампанія реформи системи оплати праці

Добре спланована та якісно проведена інформаційна кампанія щодо будь-якого питання є необхідною умовою досягнення успіху. Це стосується і впровадження реформи, адже дає змогу управляти очікуваннями, своєчасно пояснювати зміни, знижуючи ризик розчарування та спротиву.

Опитування, проведене НАДС у 2021 році<sup>111</sup>, засвідчило **низький рівень поінформованості державних службовців про реформу оплати праці**: лише 22,2 відс. респондентів мали достатні знання про реформу, 39,5 відс. оцінили свій рівень обізнаності як низький. За результатами цього дослідження НАДС рекомендувало Уряду розробити комунікативну стратегію реформування системи оплати праці державних службовців. Про необхідність посилення комунікаційної складової реформи та проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи НАДС наголошувало і в подальших дослідженнях<sup>112</sup>.

Попри це, **комунікативна стратегія реформування системи оплати праці державних службовців залишилася нерозробленою**. Заходи з реформи оплати праці були формально включені до Комунікаційного плану реформи державного управління на 2024 рік, проте без визначення відповідальних виконавців, строків, джерел фінансування, очікуваних результатів.



*Згідно з інформацією, наданою для аудиту, 29 червня 2023 року Координаційна рада з питань реформування державного управління ухвалила рішення про створення робочої групи з комунікацій, до складу якої від НАДС включений головний спеціаліст Сектору інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю. Засідання групи відбувалися щотижня в онлайн-форматі, під час яких обговорювалися питання комунікації реформи державного управління, у тому числі реформи оплати праці.*

У 2022–2025 роках планувалося проведення інформаційної кампанії з покращення обізнаності державних службовців та інших заінтересованих сторін щодо реформи оплати праці. Для цього передбачалося фінансування у розмірі 5 млн грн із запланованим охопленням щонайменше 100 тис. осіб щороку<sup>113</sup>. Аудит встановив, що у 2023–2024 роках

<sup>111</sup> Результати опитування НАДС «Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок», покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>

<sup>112</sup> Звіти «Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (узагальнений звіт за I півріччя 2024 року)» і «Класифікація посад державної служби 2024: поточний стан, виклики та перспективи», покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202024.pdf> та <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/zvit-klasifikaciia-2024-bez-dodatkiv11-1.pdf>

<sup>113</sup> Пункт 30 Плану заходів з реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки.

кошти державного бюджету на зазначені цілі НАДС не використало, а заплановані показники охоплення не були досягнуті.

У 2023 році НАДС відзвітувало<sup>114</sup> лише про 60,6 тис. переглядів офіційного вебсайта та сторінки у мережі Facebook і 3 тис. підписників на них, а у 2024 році — про 52,9 тис. переглядів та 2,8 тис. підписників<sup>115</sup>. Відсутність інших, більш змістовних комунікаційних заходів свідчить про **несистемність комунікаційної складової реформи**.

Тим часом належне інформування, проактивне управління ризиками та робота з очікуваннями заінтересованих сторін є передумовою формування довіри та громадської підтримки реформи. Для успішного впровадження реформи оплати праці необхідна продумана та послідовна комунікаційна стратегія, яка б мала сформувані у всіх сторін стійке розуміння цілей та мети реформи, впевненість у її результатах та, відповідно, підтримку, адже подібні реформи можуть викликати занепокоєння у державних службовців через можливі обмеження кар'єрного зростання чи невідповідність очікувань щодо рівня оплати праці.

Отже, **комунікаційна складова реформи потребує суттєвого посилення** з метою покращення обізнаності суспільства про її зміст та механізми реалізації.

<sup>114</sup> Розрахунок кількості фактично охоплених осіб здійснювався НАДС шляхом вивчення даних на статистичних панелях сайту НАДС та сторінці НАДС у мережі Фейсбук.

<sup>115</sup> Інформація про стан виконання НАДС заходів з реалізації Стратегії РДУ на 2022–2025 роки, надіслана Кабінету Міністрів України згідно з листами НАДС від 10.01.2024 № 508/50-24 та від 10.01.2025 № 546/50-25.

## 4. ЯКОЮ МІРОЮ ДОСЯГНЕНІ ЦІЛІ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Реформа оплати праці є важливим кроком на шляху до створення сучасної державної служби, яка має на меті ефективне функціонування системи, що забезпечує прозорість, підзвітність і справедливість в оплаті праці державних службовців, а також підвищує мотивацію та конкурентоспроможність заробітних плат на ринку праці. Прийняття Закону № 4282 стало важливим кроком у законодавчому забезпеченні цієї реформи. Наразі впроваджена система оплати праці, заснована на класифікації посад державної служби.

Хоча реформа має певні успіхи, не усі окреслені цілі досягнені: справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці ще не реалізована. Державна служба втрачає привабливість для висококваліфікованих фахівців, що проявляється у критично високій плинності кадрів, втраті інституційної пам'яті та професійного досвіду, а також у зниженні спроможності органів влади ефективно виконувати покладені на них завдання.

За даними державних органів<sup>116</sup>, у 2024 році середньорічна чисельність державних службовців становила 133 784 особи, при цьому до кінця року з них залишалися некласифікованими 37 291 посади. Загальний обсяг нарахованої заробітної плати цим працівникам становив 52,4 млрд гривень. Відповідно, **середньомісячна заробітна плата одного державного службовця у 2024 році становила 32,6 тис. гривень.**



Загальні показники заробітної плати й чисельності державних службовців у 2024 році наведені в додатку 8.

Порівняно з попереднім роком витрати на оплату праці державних службовців зросли на 15,4 млрд грн, або на 41,5 відсотка. Середньомісячний рівень заробітної плати збільшився на 9,8 тис. грн, або на 42,9 відс., порівняно з 2023 роком. Протягом 2024 року з державної служби звільнилося 1 652 особи, що становить 1,23 відс. середньорічної чисельності.

<sup>116</sup> Інформація від державних органів, отримана на запити Рахункової палати.

Розподіл чисельності державних службовців за регіонами України відображено на картах (рис. 6 та 7) та в додатку 8.5, які демонструють суттєві відмінності у кількості працівників державної служби залежно від регіону, що зумовлено адміністративними, економічними та демографічними особливостями областей.

У 2023 році найменша чисельність державних службовців (1730 особи) зафіксована у Луганській області, найбільша (32266) — у м. Києві (рис. 6).

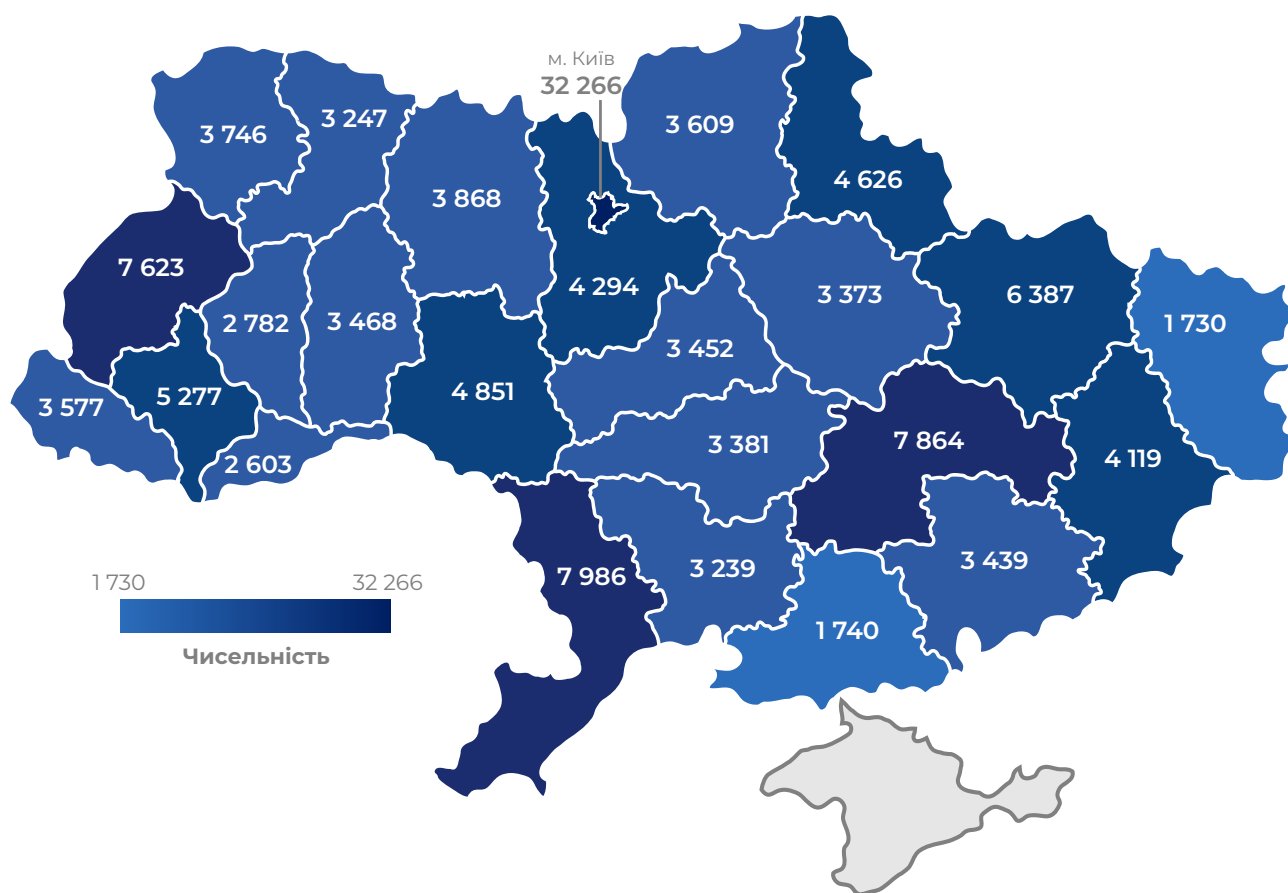


Рис. 6. Регіональний розподіл державних службовців у 2023 році

У 2023 році найбільшу фактичну чисельність державних службовців зафіксовано в Дніпропетровській (7864), Одеській (7986) та Львівській областях (7 623). Середні показники спостерігалися у Запорізькій (3 439), Житомирській (3 868), Волинській (3 746) та Закарпатській областях (3 577). Найменшу чисельність державних службовців мали Херсонська (1 740) та Луганська області (1 730).

У 2024 році, як і в 2023, найменшу чисельність зафіксовано у Луганській області (1 282), найбільшу — у м. Києві (32 615) (рис. 7).

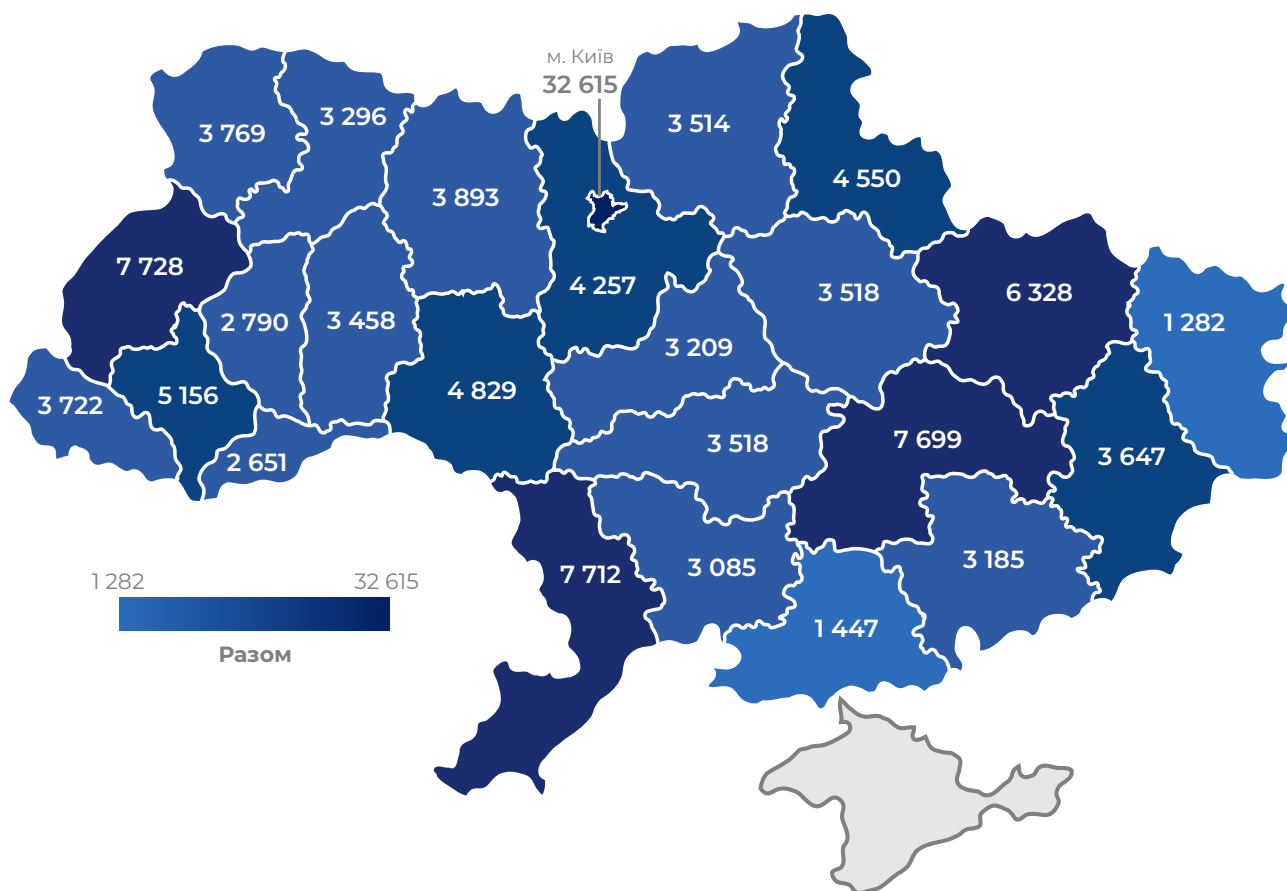


Рис. 7. Регіональний розподіл державних службовців у 2024 році

У 2024 році найбільшу фактичну чисельність державних службовців зафіксовано в Дніпропетровській (7 699), Харківській (6 328) та Одеській областях (7 712). Середні показники спостерігалися у Житомирській (3 893), Закарпатській (3 722), Запорізькій (3 185) та Миколаївській областях (3 085). Найменша чисельність — у Херсонській (1 447) та Луганській областях (1 282).

У 2023 році середньомісячна чисельність державних службовців перебувала в межах 134–137 тис. ос. з помітними місячними коливаннями. Найвищі показники спостерігалися у березні та травні, найнижчий — у грудні. Середньорічне відхилення становило близько 3 тис. осіб (рис. 8).

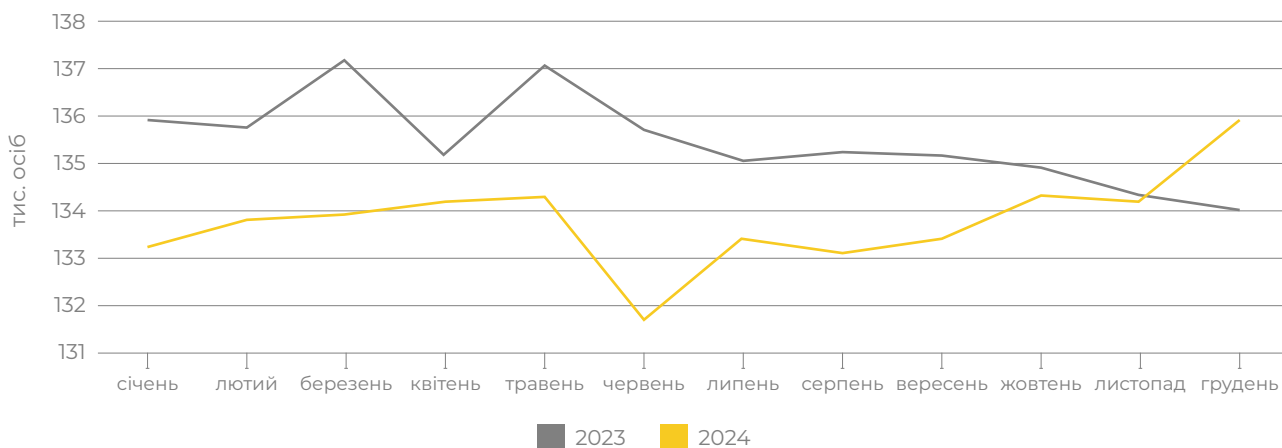


Рис. 8. Середньомісячна чисельність державних службовців у 2023–2024 роках

У 2024 році середньомісячна чисельність державних службовців була меншою, ніж у попередньому році, та становила 131,7–135,9 тис. осіб. Загальна динаміка протягом року свідчила про поступове зростання кількості — від мінімального рівня у червні до максимального у грудні. Водночас у червні зафіксоване різке скорочення чисельності на 2,6 тис. осіб, при середньорічному коливанні в межах 4,2 тис. осіб.

Розмір середньомісячної заробітної плати державних службовців за регіонами України відображено на картах (рис. 9 та 10) та в додатку 8.5.

У 2023 році найвищі показники середньої заробітної плати державних службовців зафіксовано у місті Києві (33 981 грн), в Луганській області (23 063 грн), Запорізькій (22 799 грн) та Харківській областях (22 488 грн), найнижчі — в Івано-Франківській (16 774 грн), Сумській (17 802 грн) та Кіровоградській областях (17 998 грн) (рис. 9).

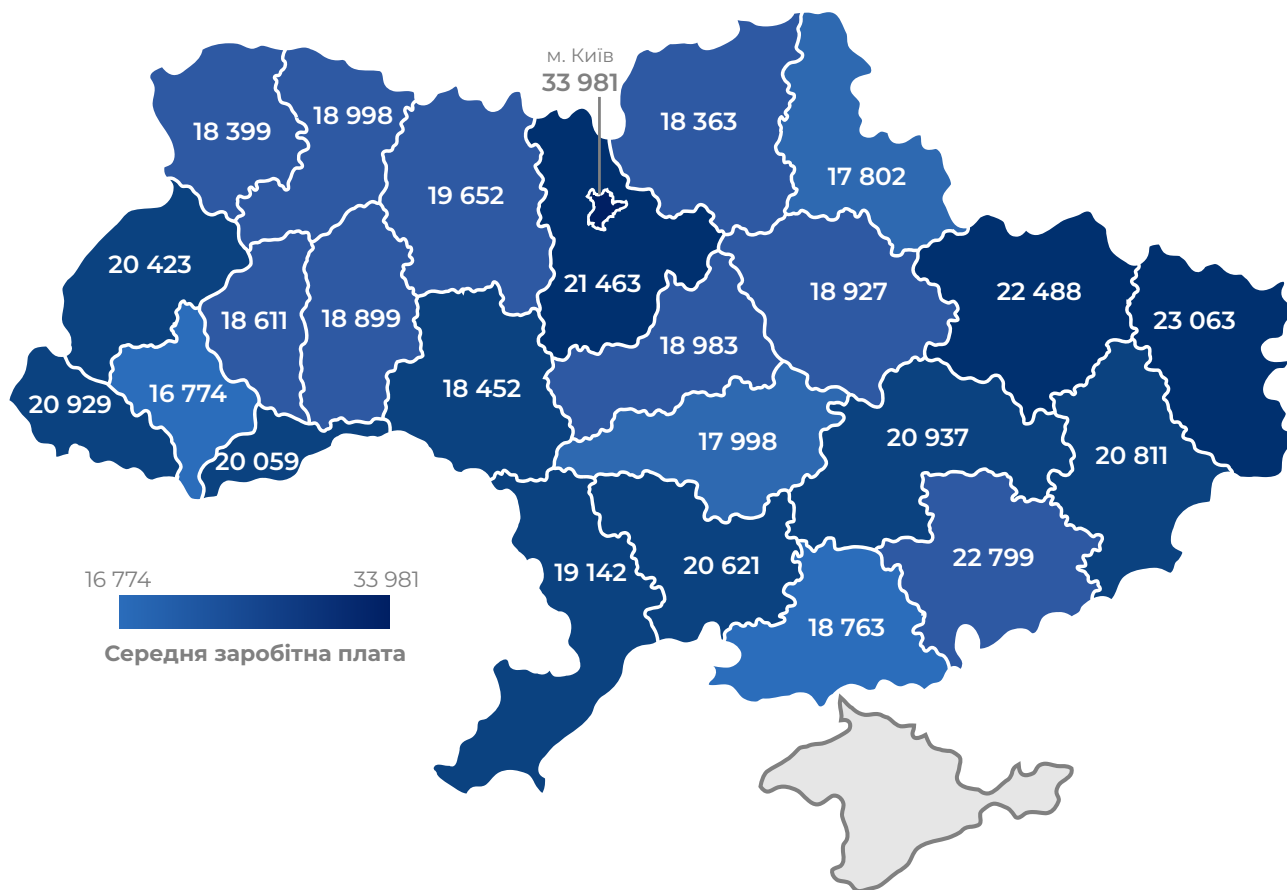


Рис. 9. Середня заробітна плата державних службовців у 2023 році

У 2024 році порівняно з попереднім роком рівень середньої заробітної плати державних службовців по регіонах зріс і коливався від 25 341 грн у Черкаській до 34 230 грн у Херсонській області. У місті Києві середня заробітна плата становила 46 410 гривню (рис. 10).



Структура заробітної плати державних службовців на 2024 рік визначена пунктом 12 розділу «Прикінцеві положення» Закону № 3460:

- посадовий оклад;
- надбавка за ранг державного службовця;
- надбавка за вислугу років;
- місячна або квартальна премія;
- компенсація за додаткове навантаження та за вакантною посадою;
- грошова допомога, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки;
- матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань;
- інші виплати, передбачені законами України.

Надбавка за вислугу років установлена у розмірі 2 відс. посадового окладу за кожен календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відс. посадового окладу.

Аудитом підтверджено, що **у 2024 році розмір цієї надбавки** за класифікованими посадами **в середньому становив 22,4 відс.**, тобто не перевищував встановленого законом максимуму.

*Згідно з узагальненими Рахунковою палатою даними розрахунково-платіжних відомостей за 2024 рік, працівникам органів державного управління, у тому числі судової гілки влади, та місцевих державних адміністрацій, посади яких класифіковані, нараховано за посадовими окладами 17 млрд грн, за надбавкою за вислугу років — 3,8 млрд грн, середній розмір якої становив 22,4 відсотка.*



*Водночас Закон № 3460 як закон про державний бюджет не може зупиняти дію Закону № 889 чи будь-яким чином змінювати визначене у законі про державну службу правове регулювання відносин, пов'язаних із виплатою надбавки за вислугу років. На це вказав Верховний Суд у рішенні від 30 травня 2025 року у зразковій справі № 240/7215/24<sup>119</sup>.*

Слід зазначити, що встановлення Законом № 3460 іншого розміру надбавки за вислугу років у 2024 році (30 відс. замість 50 відс., передбачених Законом № 889) призвело до звернень державних службовців до суду. Суд визнав незаконним таке зменшення, підтвердивши перевагу спеціального Закону № 889 над законом про державний бюджет. Це створює ризик додаткового навантаження на державний бюджет, пов'язаний із необхідністю виконання судових рішень щодо соціальних зобов'язань держави відповідно до Закону № 889, що може потребувати додаткових видатків у розрахунковому обсязі 4,8 млрд гривень<sup>119</sup>.

<sup>118</sup> На момент підготовки цього звіту рішення Верховного Суду перебуває на апеляційному розгляді Великої Палати Верховного Суду.

<sup>119</sup> Розрахунок проведено шляхом збільшення суми нарахованої річної надбавки за вислугу років державним службовцям у 2024 році на 20 відс.. (із 30 відс. до 50 відс.) та з урахуванням періоду дії колізії між Законами № 3460 і № 4059 та Законом № 889 до моменту опублікування Закону № 4282 (17 місяців).

## Досягнення цілей реформи

З метою комплексної оцінки досягнення цілей реформи Рахункова палата проаналізувала заробітну плату, рівень плинності кадрів, класифікацію посад державної служби та провела анонімне опитування державних службовців щодо запровадженої з 1 січня 2024 року системи оплати праці та її впливу на кадрову сталість у сфері державного управління.

В опитуванні взяв участь 34 991 державний службовець, що становить 22,4 відс. фактичної кількості усіх державних службовців України за даними НАДС<sup>120</sup>.

За результатами аналізу зібраних даних виявлено такі ключові тенденції щодо основних цілей реформи.

## Прозорість і передбачуваність

Принцип прозорості передбачає, що структура заробітної плати державних службовців має бути зрозумілою та відкритою для платників податків, за кошти яких здійснюється її фінансування, а принцип передбачуваності — стала частина заробітної плати державних службовців має становити не менш як 70 відсотків, забезпечуючи стабільність та прогнозованість доходів.



*Лише 21,1 відс. опитаних вважають заробітну плату більш прозорою, переважна більшість (72,4 відс.) не відчули істотних змін. Водночас 77,7 відс. респондентів зазначили, що заробітна плата стала зрозумілою, а 58,4 відс. — передбачуваною.*

Аудит засвідчив, що в межах реформи принцип прозорості реалізований лише частково. Неоприлюднення результатів класифікації посад державної служби унеможливорює належний громадський та професійний контроль за процесом реформування, позбавляє суспільство й експертне середовище можливості оцінити його обґрунтованість і справедливість. Така закритість створює ризики маніпуляцій із віднесенням посад до вищих категорій, знижує рівень довіри до результатів класифікації та фактично підриває легітимність усієї системи оплати праці державних службовців.

НАДС впроваджує інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) з 2017 року<sup>121</sup>, одним із завдань системи було забезпечення відкритості та прозорості інформації про людські ресурси та оплату праці в державних органах. **Водночас станом на дату складання звіту HRMIS не містить повної інформації про заробітну плату державних службовців.**

<sup>120</sup> Статистичні дані НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2025, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-2-kv-25.pdf>

<sup>121</sup> Згідно з грантовою угодою Світового банку від 26.09.2017 № TFOA5324, покликання: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/567421499721473454/pdf/ITK425962-201706101715.pdf>

При цьому Мінфін з 2024 року публікує на основі власних даних щомісячні показники середнього рівня заробітних плат у державних органах<sup>122</sup> («дашборд щодо заробітних плат у держорганах»), **але ці дані не охоплюють усіх державних органів та не розкривають реальну структуру заробітної плати, що обмежує їхню прозорість та може спричиняти викривлене сприйняття інформації громадськістю.**

Слід зазначити, що **повною інформацією про обсяг нарахованої заробітної плати державним службовцям держава не володіє.** Так, у 2024 році на запит НАДС лише 119 із 126 державних органів надали відомості в повному обсязі<sup>123</sup>. Подібно на запит Рахункової палати п'ять із 69 головних розпорядників бюджетних коштів не надали запитуваної інформації, що свідчить про недостатній рівень виконавської дисципліни з їхнього боку у цьому питанні.

Щодо принципу передбачуваності. Поняття «стала заробітна плата» вперше введене лише у 2025 році у Законі № 4059, а згодом уточнене у Законі № 4282.

- Закон № 4059 визначав сталу частину заробітної плати як посадовий оклад, надбавку за вислугу років, надбавку за ранг державного службовця, грошову допомогу, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки, інші доплати, передбачені законами України. Варіативна частина включала премії, компенсації за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця і за вакантною посадою державної служби та матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань<sup>124</sup>.
- Натомість Закон № 4282 до сталої частини відніс лише посадовий оклад, надбавку за вислугу років та надбавку за ранг державного службовця, а до варіативної — премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, а також місячні та квартальні премії. Державним службовцям також надаються гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством.

У межах цього аудиту до сталої частини заробітної плати віднесені посадовий оклад та надбавки за вислугу років і ранг державного службовця, до варіативної — усі види премій. Решта — віднесена до гарантійних та компенсаційних виплат.

Щоб оцінити реальні зміни, які відбулися після запровадження нової системи оплати праці, та визначити, наскільки вона наблизилася до задекларованої мети — підвищення прозорості, справедливості й мотиваційності винагороди, Рахункова палата здійснила аналіз структури заробітної плати 266 тис. державних службовців за 2023 та 2024 роки<sup>125</sup>.

<sup>122</sup> Дашборд Мінфіну, покликання: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_publikuie\\_dashbord\\_iakii\\_dozvoliaie\\_proanalizuvati\\_riven\\_zarobitnikh\\_plat\\_u\\_derzhavnikh\\_organakh-4520](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_publikuie_dashbord_iakii_dozvoliaie_proanalizuvati_riven_zarobitnikh_plat_u_derzhavnikh_organakh-4520)

<sup>123</sup> Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnii-zvit-op-2024-na-sait.pdf>

<sup>124</sup> У 2023 та 2024 роках такого поділу не було.

<sup>125</sup> На основі даних державних органів щодо нарахованої заробітної плати кожному працівнику.

З'ясувалося, що найбільшу частку в структурі займає посадовий оклад: 30,1 відс. у 2023 році та 41,9 відс. у 2024 році (рис. 11).

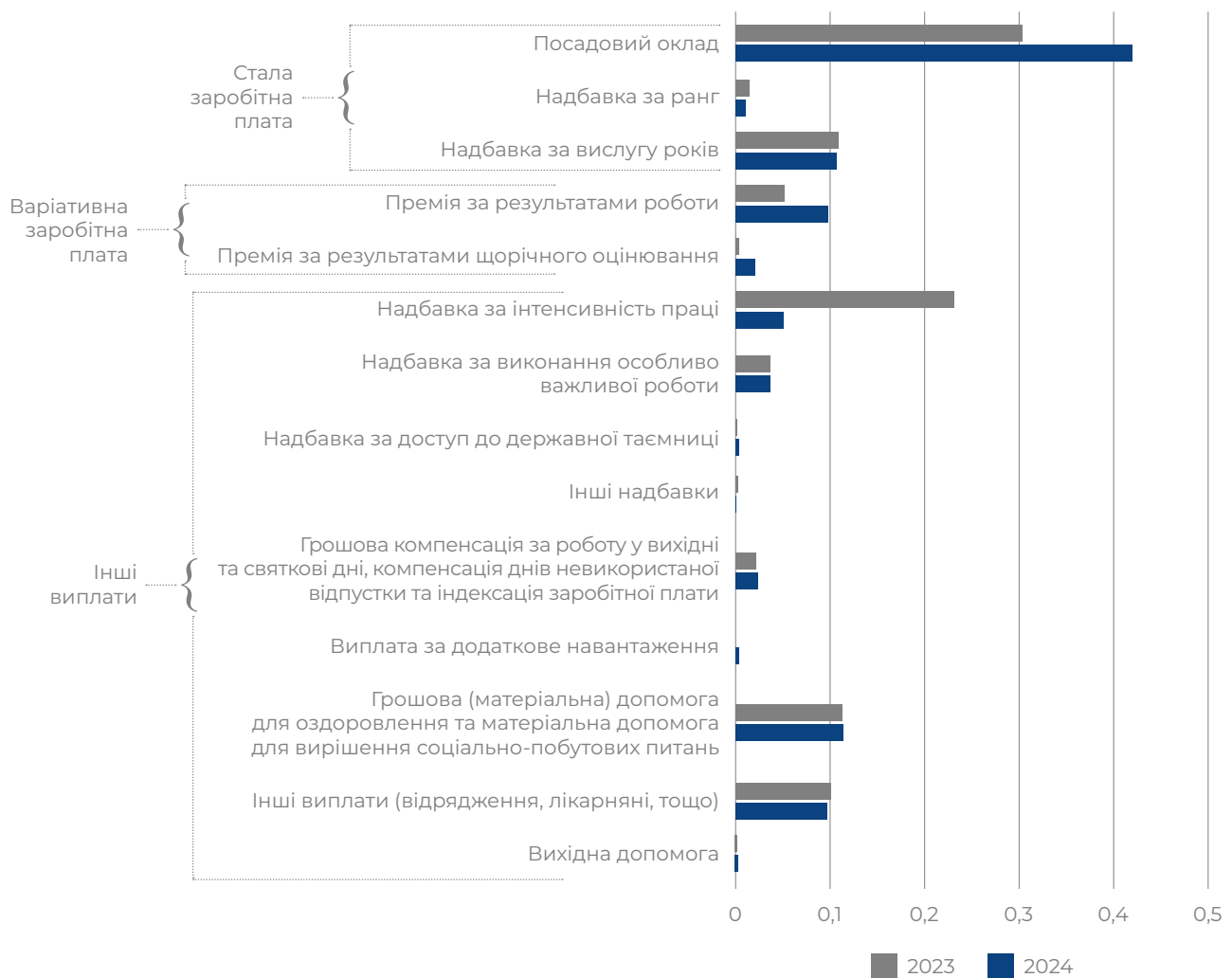


Рис. 11. Структура заробітної плати працівників державних органів у 2023 та 2024 роках.

При цьому у 2024 році у структурі нарахованої заробітної плати працівників державних органів частка посадового окладу зросла на 11,8 відс., премії за результатами роботи — на 4,7 відс., водночас частка надбавки за інтенсивність праці скоротилася у чотири рази (з 23,2 до 5,1 відс.), частка інших виплат залишилася майже незмінною порівняно з 2023 роком.

За підсумками 2023 року у структурі заробітної плати державних службовців частка сталої складової становила 42,7 відс., варіативної — 5,6 відс., інших гарантійних та компенсаційних виплат — 51,7 відсотка. У 2024 році ці показники становили 53,8 відс., 12,1 відс. та 34,1 відс. відповідно.

**Співвідношення між сталою та варіативною частинами заробітної плати за посадами державної служби, класифікованими у 2024 році, становило 81,7 відс. до 18,3 відс. відповідно.**

Аналіз у розрізі сімей посад у 2024 році засвідчив, що найбільше наближення до встановленого цільового показника — 70 відс. — зафіксовано у сім'ях 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» — 67,8 відс. та 20 «Протокол та церемоніал» — 69,2 відс. (рис. 12).

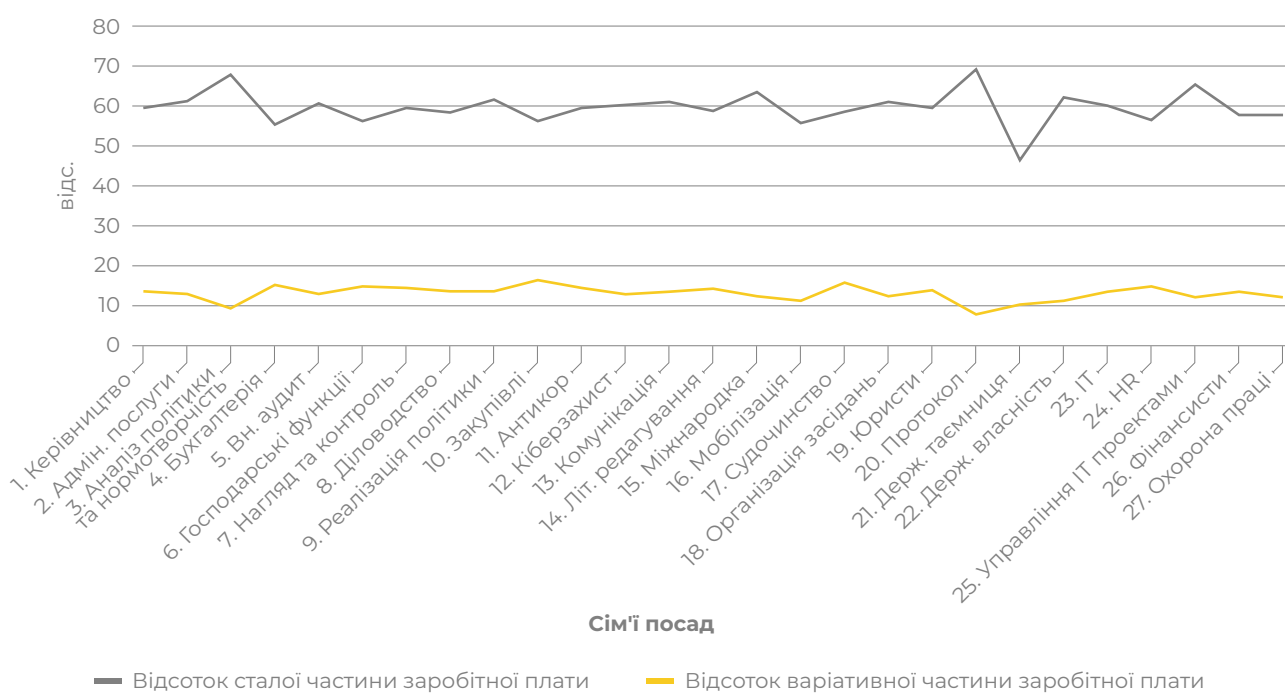


Рис. 12. Частка сталої та варіативної частин заробітної плати у розрізі сімей посад у 2024 році

Рівень частки сталої заробітної плати безпосередньо залежить від обсягу інших нарахованих виплат. Наприклад, у сім'ї 21 «Режимно-секретна діяльність» найнижчий розмір частки сталої заробітної плати зумовлений нарахуванням надбавки за доступ до державної таємниці (рис. 13).

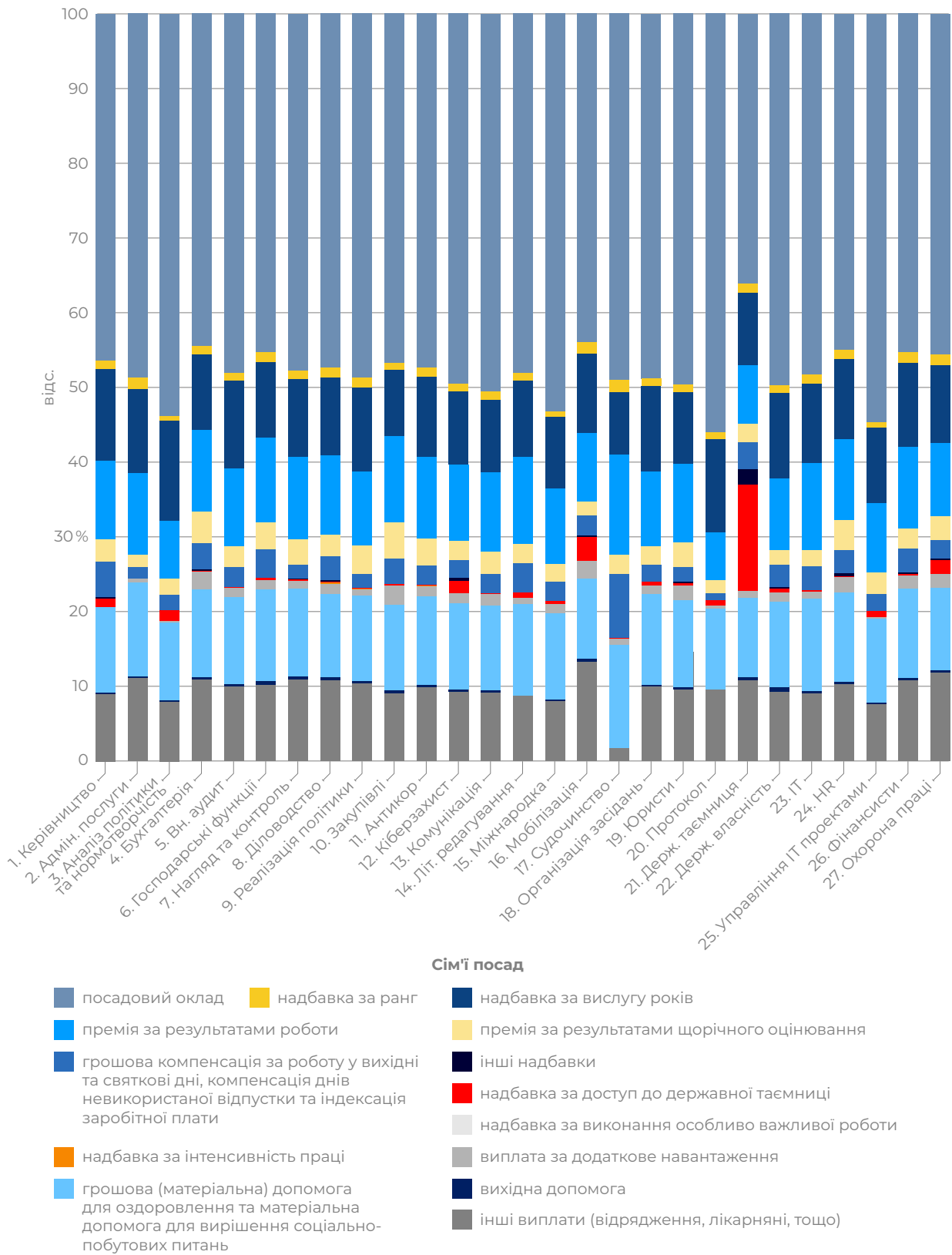


Рис. 13. Структура нарахованої заробітної плати державних службовців у розрізі сімей посад у 2024 році

Аудит показав, що у 2023 році середньомісячна заробітна плата державних службовців поступово зростала — від 15,7 тис. грн у січні до 24,4 тис. грн у липні (рис. 14).

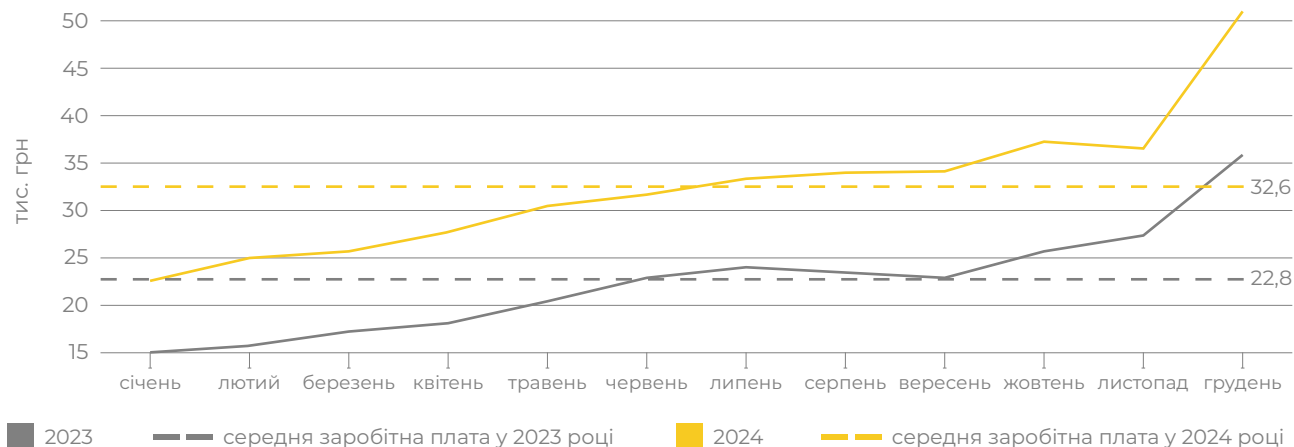


Рис. 14. Середньомісячна заробітна плата державних службовців у 2023–2024 роках

Помісячна структура нарахованої заробітної плати державним службовцям у 2023–2024 роках додатково представлена у додатку 9.

З травня по вересень 2023 року приріст заробітної плати відбувався переважно за рахунок виплат допомоги на оздоровлення, обсяг якої у липні збільшився у 11,6 раза порівняно з січнем. Починаючи з липня, до кінця року спостерігалось зростання виплат матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, які у жовтні досягли рівня, що перевищував показник січня у 31,1 раза.

З липня 2023 року розмір грошової компенсації за роботу у вихідні та святкові дні, а також виплат за додаткове навантаження, пов'язане з виконанням обов'язків за вакантною посадою або заміщенням тимчасово відсутнього державного службовця, був збільшений вдвічі, а до грудня зріс утричі порівняно з січнем.

У грудні середньомісячна заробітна плата досягла рівня 35,9 тис. грн, що пояснюється шестикратним порівняно з січнем зростанням надбавки за інтенсивність праці, майже двократним збільшенням грошової компенсації за невикористані дні відпустки та триразовим збільшенням з початку року місячної премії, а також виплатою премії за результатами щорічного оцінювання.

У 2024 році рівень заробітної плати був у середньому на 9,8 тис. грн вищим, ніж у 2023 році, тенденція до зростання упродовж року зберігалася: з 23 тис. грн у січні до 51,1 тис. грн у грудні.

З травня по вересень 2024 року спостерігався (подібно у 2023 році) приріст заробітної плати за рахунок виплат допомоги на оздоровлення, обсяг якої у липні збільшився у 22,3 раза порівняно з січнем. Починаючи з травня, до кінця року простежувалося зростання виплат матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, які у жовтні досягли рівня, що перевищував показник січня у 10 разів.

З червня 2024 року зростали та досягли шестикратного значення в грудні грошова компенсація за роботу у вихідні та святкові дні та виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою чи тимчасово відсутнього державного службовця.

У грудні середньомісячна заробітна плата досягла 51,1 тис. гривень. Це пояснюється зростанням порівняно з січнем у 2,4 раза надбавки за інтенсивність праці, шестикратним збільшенням грошової компенсації за невикористані дні відпустки та вихідної допомоги при звільненні, а також чотириразовим збільшенням з початку року місячної премії, а також виплатою премії за результатами щорічного оцінювання. Крім цього, у 2024 році відновлено індексацію заробітної плати.

Таким чином, **у 2023 році середньомісячна заробітна плата державних службовців зростала поступово. Суттєве зростання у грудні зумовлене різким збільшенням надбавок за інтенсивність праці, компенсацій за невикористані дні відпустки та премій, зокрема за результатами щорічного оцінювання. У 2024 році рівень заробітної плати мав схожу динаміку з більш вираженим піком у грудні**, при цьому, на відміну від 2023 року, таке збільшення спричинене значним зростанням компенсаційних виплат (за невикористані дні відпустки та вихідну допомогу) та премій.

За результатами аналізу даних державних органів встановлено, що у 2023 році місячний приріст заробітної плати був відносно рівномірним і здебільшого коливався у межах 1,8 тис. гривень. Найвищі значення зафіксовані у травні–червні та жовтні–грудні, тоді як у серпні–вересні відбувся незначний спад. У грудні спостерігалось різке підвищення — на 8 тис. грн, що стало максимальним показником за рік (рис. 15).

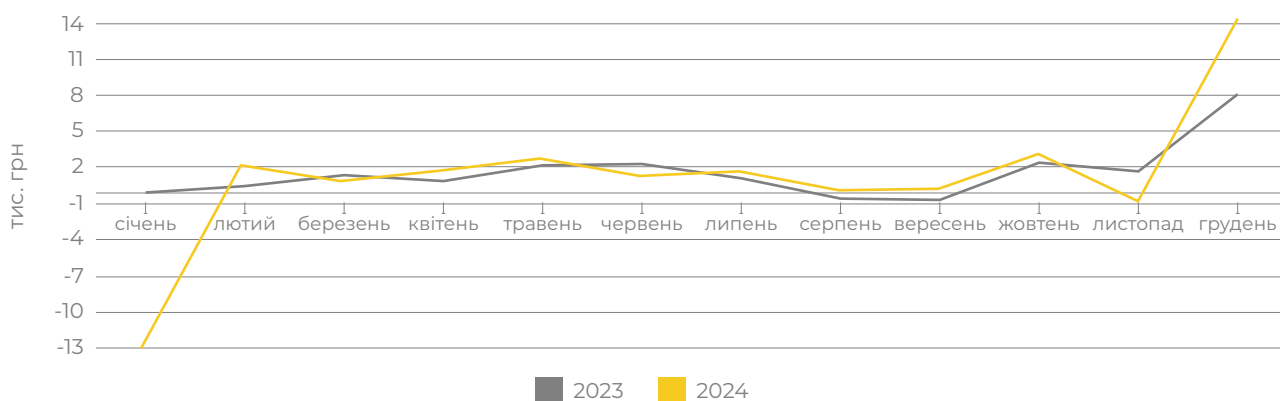


Рис. 15. Помісячна динаміка середньомісячної заробітної плати державних службовців у 2023–2024 роках

Протягом 2024 року динаміка змінювалася, проте у січні–жовтні майже повторювала 2023 рік. Упродовж січня–травня спостерігалось поступове зростання приросту заробітної плати до 2,7 тис. грн, після чого у липні–вересні темпи знизилися. У жовтні відбулося збільшення на 3,1 тис. грн з різким зменшенням у листопаді, яке змінилося стрімким зростанням у грудні на 14,4 тис. грн — найбільшим за період, що аналізувався.

Отже, **у 2023 році приріст заробітної плати був стабільним і прогнозованим, у 2024 році мав різкі коливання з рекордним грудневим збільшенням** після зниження у листопаді.

## Справедливість

Принцип справедливості передбачає, що заробітна плата державного службовця повинна відповідати рівню його відповідальності та обсягу функціонального навантаження. Запровадження нової системи оплати праці, заснованої на класифікації посад державної служби, спрямоване на забезпечення однакової винагороди для посад із тотожними функціями та навантаженням.



*Майже половина опитаних Рахунковою палатою державних службовців (49,4 відс.) вважають свою заробітну плату несправедливою порівняно з оплатою на подібних посадах в інших інституціях (27,7 відс. не змогли здійснити таке порівняння). Лише 21,5 відс. оцінили нову систему як більш справедливу за попередню.*

*Більшість респондентів зазначили, що не вважають нову систему оплати праці більш справедливою за попередню: 45,3 відс. не відчули змін, а 33,2 відс. відзначили зниження рівня справедливості.*

Хоча реформа мала на меті забезпечити більш справедливу систему оплати праці, її реалізації завадила низка чинників: проведення класифікації посад в умовах обмеженого фонду оплати праці, встановлення особливих умов оплати для окремих державних органів, а також законодавчі обмеження для вище оплачуваних посад у сфері аналізу державної політики та нормотворчої діяльності.

У сукупності ці чинники призвели до порушення принципу справедливості та знівельовали мету класифікації посад.

*Під час класифікації посад встановлене обмеження щодо кількості посад державної служби, які можуть бути віднесені до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність»: не більше 50 відс. загальної кількості класифікованих посад — для СКМУ та постійно діючого допоміжного, допоміжних, консультативно-дорадчих органів, утворених Президентом України; не більше 40 відс. — для регламентних міністерств; не більше 30 відс. — для інших державних органів.*

Аналіз класифікації посад державної служби в Мінекономіки засвідчив, що майже всі посади керівників (категорія «Б») віднесені до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність», посади їхніх підлеглих (категорія «В») переважно до середнього фахового рівня сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» або інших сімей посад із порівняним посадовим окладом.

Наприклад, усі посади керівників (категорія «Б») Департаменту регуляторної політики та підприємництва Мінекономіки віднесені до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність», посади підлеглих (категорії «В») — до середнього фахового рівня сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики».

У результаті такої класифікації посадовий оклад безпосереднього керівника виявився у 2,2 раза вищим за посадовий оклад головного спеціаліста (63797 грн проти 29184 грн)<sup>126</sup>. Водночас у 2023 році різниця становила лише 29,2 відс. (18980 грн проти 14690 грн).



*За інформацією працівника Мінекономіки, чиї обов'язки включають роботу з нормативно-правовими актами, зарплата головного спеціаліста, який безпосередньо займається розробкою нормативно-правових актів, утричі менша, ніж у начальника відділу (400 тис. грн проти 1,3 млн грн за даними щорічних декларацій НАЗК). Це, на його думку, спричинило відтік кадрів до інших державних органів, де оплата на подібних посадах сягає 55–60 тис. грн, а також знизило рівень мотивації. Працівник зазначив, що виконує лише основну роботу, але відмовляється від додаткових завдань через низьку оплату. Крім того, за його словами, премії для головних спеціалістів становлять лише 5–10 відс., тоді як для керівників — 30 відсотків<sup>128</sup>.*

У разі віднесення посади працівника Мінекономіки, відповідального за підготовку й опрацювання нормативно-правових актів до середнього фахового рівня сім'ї 3, його посадовий оклад становив би 37939 гривень. Різниця між посадовими окладами для сімей 9 та 3 цього рівня (юрисдикція 1.1) становить 8755 грн (37939 грн проти 29184 грн).

Важливим показником для оцінки справедливості системи оплати праці є співвідношення між 10-м та 90-м квантилями<sup>128</sup> рівня фактичної заробітної плати в межах сімей посад державної служби. Цей показник відображає ступінь нерівності в оплаті праці між найменш та найбільш оплачуваними працівниками в межах однієї сім'ї посад<sup>129</sup> (рис. 16 та додаток 8.2).

<sup>126</sup> Згідно зі штатним розписом апарату Міністерства економіки України на 2025 рік, затвердженим державним секретарем цього міністерства (без дати).

<sup>127</sup> Телефонне повідомлення від 29 липня 2025 року.

<sup>128</sup> Квантиль — числова характеристика випадкової величини, яка відсікає певну частину даних, що входить до певного ряду.

<sup>129</sup> Низьке співвідношення вказує на відносну однорідність оплати праці, тобто працівники в межах однієї сім'ї отримують схожі заробітні плати. Високе співвідношення вказує на суттєву варіативність в заробітних платах.

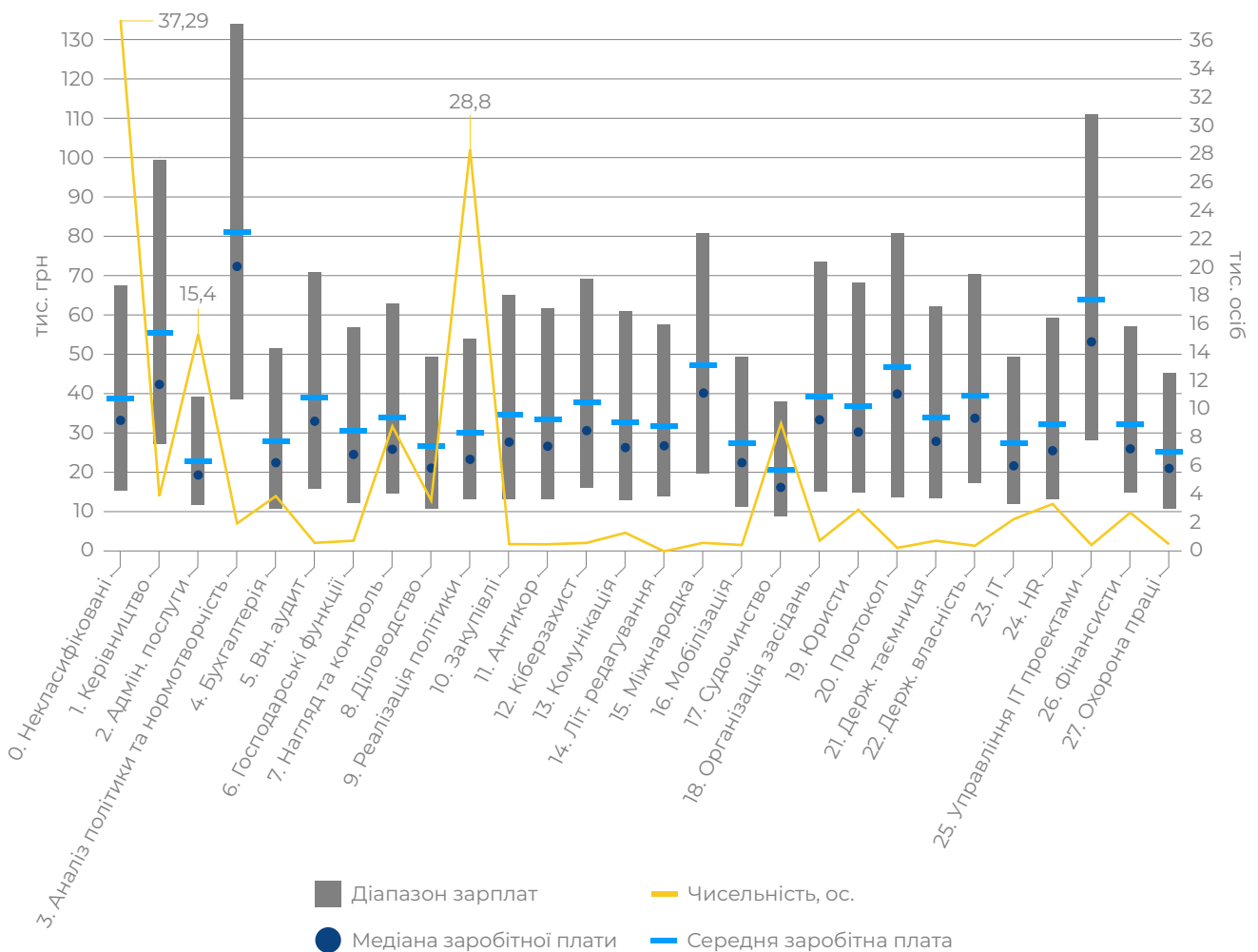


Рис. 16. Діапазони заробітної плати та чисельності державних службовців у 2024 році за сім'ями посад

Так, найвищі значення в діапазоні між 10-м та 90-м квантилями зафіксовані у сім'ї 1 «Адміністративне керівництво», а також у найбільш високооплачуваних сім'ях: 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» та 25 «Управління проектами інформатизації», найнижчі — у сім'ях 17 «Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження» та 2 «Адміністрування та надання публічних послуг».

Таким чином, аналіз даних засвідчив, що у 2024 році половина працівників державних органів отримувала заробітну плату нижчу за середній рівень. **Найнижчий показник**

**середньої заробітної плати зафіксований у сім'ї 17 «Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження», де половина працівників отримувала менше 16,3 тис. гривень<sup>130</sup>. У цей же час 10 відс. найменш оплачуваних працівників 3-ої сім'ї отримали в середньому близько 40 тис. грн, що більш як удвічі перевищує показник 17-ої сім'ї.**

Специфічна практика застосування обмежень щодо кількості посад державної служби, які можуть бути віднесені до сім'ї 3, передбачених Законами № 3460 та № 4059, спричинила викривлення змісту класифікації посад державної служби.

Так, до більш оплачуваної сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» здебільшого відносять посади керівників, у тому числі керівників підрозділів бухгалтерії, управління персоналом та діловодства (категорія «Б»). Такий підхід фактично підміняє їхні реальні функції завданнями з аналізу державної політики або розроблення нормативно-правових актів, що не відповідає сутності цих посад. Відповідно, такі посади мали б бути віднесені до сімей 4 «Бухгалтерія», 24 «Управління персоналом» та 8 «Діловодство, канцелярія та архів».

НАДС<sup>131</sup> звертало увагу Мінфіну, що віднесення майже всіх керівних посад Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» (хоча їхні основні функції належать до сім'ї 24 «Управління персоналом») призведе до фактичного зникнення посади керівника служби управління персоналом, що не відповідає законодавству. У результаті, за висновком НАДС, служба управління персоналом Мінфіну ризикує перетворитися на його профільний структурний підрозділ, що фактично нівелює її роль.

Додатковим чинником, який посилює дисбаланс у системі оплати праці державних службовців, стало затвердження Урядом у 2025 році трьох окремих схем посадових окладів: загальної<sup>132</sup>, для сектору безпеки і оборони (крім Міністерства оборони та Міністерства внутрішніх справ), обласних та окружних прокуратур, а також ПФУ<sup>133</sup>; для Апарату Верховної Ради України<sup>134</sup>.

<sup>130</sup> Водночас згідно з Постановою № 1409 розміри посадових окладів (грейдів) для посад, що належать до сім'ї 17, встановлені на одному рівні з посадовими окладами для сім'ї 9.

<sup>131</sup> Лист НАДС від 11.04.2025 № 3586/92-25.

<sup>132</sup> Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів у 2025 році.

<sup>133</sup> Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів органів сектору безпеки і оборони (крім Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ), обласних та окружних прокуратур, а також ПФУ у 2025 році.

<sup>134</sup> Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад в апараті органу законодавчої влади.

Посадові оклади працівників Апарату Верховної Ради України за окремими грейддами посад є суттєво вищими, ніж у більшості державних органів. Наприклад, IV рівень посад сімей 5, 7, 12 та 20 в Апараті Верховної Ради України віднесено до 6-го грейдду, тоді як у загальній схемі ці ж посади мають 8-й грейд. Це зумовлює різницю в посадових окладах у 9 421 грн (63 797 грн проти 54 376 грн).

Окремі відмінності в умовах оплати праці встановлені також для сектору безпеки і оборони, обласних та окружних прокуратур, а також ПФУ, який разом з територіальними підрозділами за чисельністю державних службовців (24 369 шт. од.) є найбільшим серед усіх державних органів України. Наприклад, найнижчий посадовий оклад у загальній схемі становить 7 100 грн, тоді як для працівників вказаних вище державних органів 7 250 гривень.

Таким чином, **незабезпечення єдиного підходу до класифікації посад і затвердження різних схем посадових окладів для окремих державних органів призвели до порушення принципу «рівна оплата за однакову працю».** Ухвалені Урядом рішення лише поглибили дисбаланс у системі оплати праці, створивши не виправдану різницю між аналогічними посадами в різних органах державної влади.

## Рівність

Поняття рівності у системі оплати праці передбачає усунення міжвідомчих та міжрегіональних диспропорцій, що забезпечує однаковий рівень оплати за виконання тотожної роботи з рівним обсягом відповідальності та навантаження у різних державних органах.

Водночас реалізація цього принципу залишається неможливою внаслідок збереження юрисдикцій відповідно до Закону № 4282, що спричиняє нерівність в оплаті праці державних службовців. Заробітна плата державних службовців на регіональному рівні з тотожними функціями суттєво поступається рівню оплати у центральних органах влади, що суперечить принципам рівності та справедливості.

Аналіз заробітної плати державних службовців у 2024 році засвідчив: найвищі середні та медіанні заробітні плати отримували працівники державних органів, віднесені до юрисдикції типу 1.1, — 64,4 та 52,3 тис. грн відповідно. Найнижчі у юрисдикції типу 3 — 21,8 та 17,3 тис. грн відповідно. У всіх юрисдикціях спостерігається великий розрив між найменшою та найбільшою заробітними платами (рис. 17 та додаток 8.4).

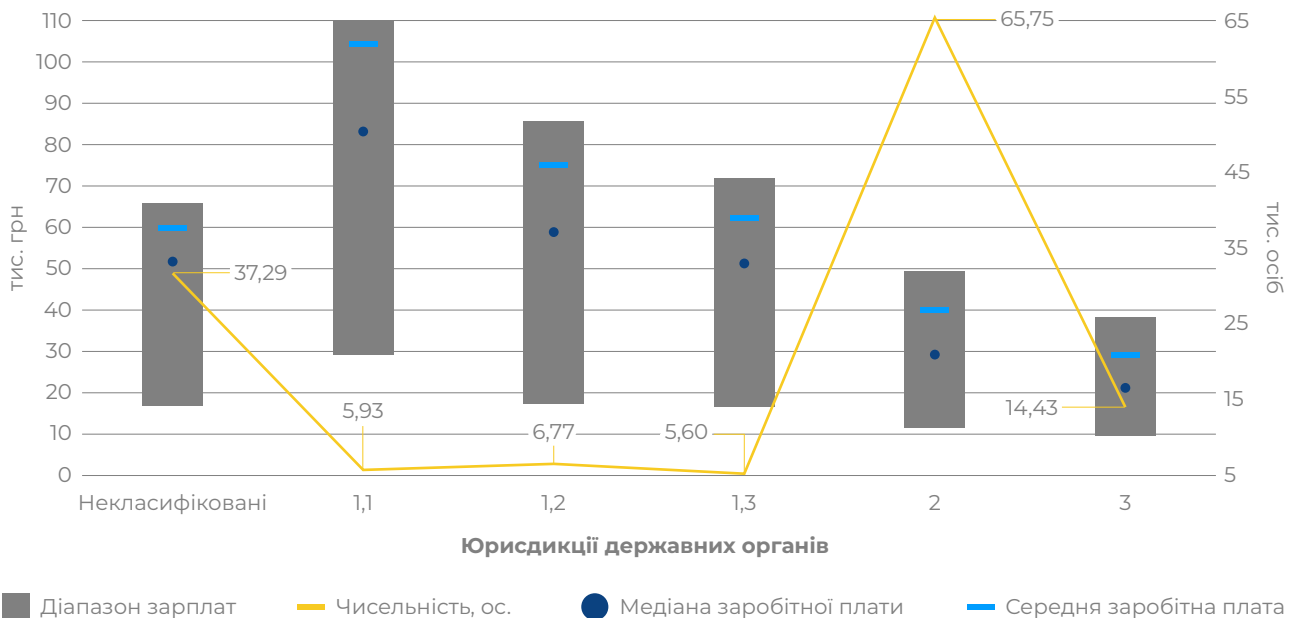


Рис. 17. Діапазони заробітної плати та чисельність державних службовців у 2024 році за юрисдикцією державних органів

Найбільший розрив у рівні заробітної плати спостерігається серед державних службовців юрисдикції типу 1.1—81,5 тис. грн, що свідчить про значну нерівність у доходах, найменший — серед державних службовців юрисдикції типу 3. Заробітні плати державних службовців цієї юрисдикції більш однорідні, але найменші за розміром (таблиця 3).

Таблиця 3

### Дані щодо заробітних плат державних службовців за типами юрисдикцій у 2024 році

Показники	Юрисдикція				
	тип 1.1	тип 1.2	тип 1.3	тип 2	тип 3
Загальна кількість держслужбовців, тис. осіб	5,93	6,77	5,6	65,75	14,43
Середня зарплата, тис. грн	64,4	47,8	40,5	27,8	21,8
Медіана зарплати, тис. грн	52,3	38,6	34,3	21,8	17,3
Нижній рівень зарплат:					
10 відс. держслужбовців	29,4	17,8	16,8	12,1	9,8
25 відс. держслужбовців	38,7	27,5	24,3	16,7	13,3
Вищий рівень зарплат:					
25 відс. держслужбовців	79,9	59,2	48,1	33,1	26,8
10 відс. держслужбовців	110,9	86,1	72,2	49,8	38,9
Розрив у заробітних платах	81,5	68,2	55,4	37,8	28,9

За фаховими рівнями найвищу середню заробітну плату мають особи, які обіймають посади I керівного рівня (113,3 тис. грн), найнижчу — IX початкового фахового рівня (18 тис. грн) (рис. 18 та додаток 8.3).

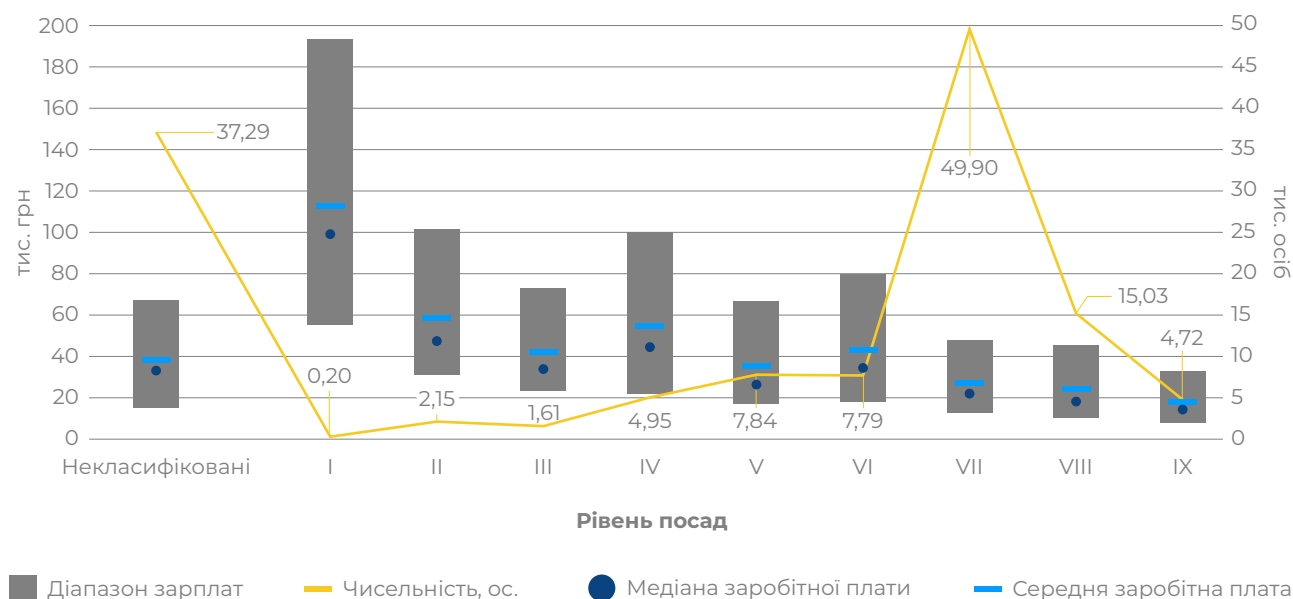


Рис. 18. Діапазони заробітної плати та чисельність державних службовців у 2024 році за рівнями посад

Найбільший діапазон заробітних плат зафіксовано у I (138,8 тис. грн), IV (78,6 тис. грн) та VI рівнях (61,8 тис. грн), що свідчить про значну нерівність заробітних плат у межах цих рівнів посад.

## Конкурентоспроможність

Поняття конкурентоспроможності у системі оплати праці передбачає, що державні органи пропонують достатній рівень заробітної плати для залучення з ринку праці та утримання висококваліфікованих фахівців.



Аналіз результатів опитування Рахункової палати засвідчив, що низький рівень оплати праці залишається однією з ключових проблем: 78,6 відс. державних службовців вважають свою заробітну плату недостатньою винагородою за професійне виконання посадових обов'язків та ініціативність. Як критичну цю проблему вважають службовці категорій «В» — 80 відс. та «Б» — 74,8 відсотка.

Недоліки впровадження нової системи оплати праці зумовлені, зокрема, **відсутністю у держави достовірних аналітичних даних щодо конкурентних рівнів заробітних плат на комерційному ринку**<sup>135</sup>. Розмір посадових окладів на 2024 рік, розроблений Мінфіном, не ґрунтувався на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з подібними в приватному секторі.

**У державних органах третьої юрисдикції посадові оклади державних службовців іноді виявилися навіть нижчими за розмір мінімальної заробітної плати, яка з 01 квітня 2024 року становить 8 тис. гривень.**

Таким чином, **держава наразі залишається неконкурентним роботодавцем, оскільки не може забезпечити привабливий рівень оплати праці, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та втрати досвідчених фахівців.**

Значною проблемою є нерівність в оплаті праці персоналу територіальних органів ЦОБВ та місцевих органів виконавчої влади, що функціонують в одному регіоні й мають подібні посади<sup>136</sup>. Розмір заробітної плати працівників місцевих органів виконавчої влади значною мірою залежить від обсягу субвенцій, які місцеві бюджети надають державному.

Нескоординоване застосування різних коефіцієнтів для оплати праці на окремих територіях ще більше посилює різницю в оплаті праці на однакових посадах та подекуди спричиняє масовий відтік працівників або їхній перехід в інші органи. Так, на початку 2024 року через низький рівень заробітної плати (7–9 тис. грн) працівники територіальних підрозділів Державної міграційної служби масово переходили до ЦНАПів, оскільки останні отримали можливість підвищувати посадові оклади своїх працівників за рахунок застосування до заробітної плати коефіцієнта (до двох)<sup>137</sup>.

Аудитори також звертають увагу на той факт, що порядок встановлення додаткових коефіцієнтів до посадових окладів, зокрема для працівників, які працюють на територіях, де ведуться бойові дії, або на територіях, які були в окупації, регламентується Постановою № 391: якщо працівники державних органів працюють на територіях, де ведуться або велися бойові дії, їхні посадові оклади можуть підвищуватися шляхом застосування додаткових коефіцієнтів. Для цього робоче місце кожного такого працівника має бути включене до відповідного переліку, а в штатному розписі установи біля його посадового окладу має бути роблена примітка, що відображає застосований коефіцієнт підвищення.

<sup>135</sup> Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад (узагальнений звіт за I півріччя 2024 року), покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202024.pdf>

<sup>136</sup> Лист Київської обласної військової адміністрації від 11.12.2024 № 11317/01/18/2024 Прем'єр-міністру України.

<sup>137</sup> Протокол засідання Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення законодавства з питань державного управління від 09 вересня 2024 року.

Аудитом встановлено, що у 2023–2024 роках до штатних розписів апаратів 10 обласних державних (військових) адміністрацій внесені 234 зміни, кожна з яких затверджувалася особисто Головнокомандувачем ЗСУ. Такий порядок фактично покладає на зазначену посадову особу невластиві функції та відволікає від виконання основних завдань з управління Збройними Силами України.

Працівники обласних державних (військових) адміністрацій зазначають, що підготовка та затвердження таких змін потребують значних часових і трудових ресурсів. Процес затвердження штатних розписів є надмірно складним і потребує суттєвого спрощення.

## Плинність кадрів залишається критичною

Аудитом проаналізовано динаміку плинності кадрів, результати повторної класифікації посад і структурні зміни у штатній чисельності державних органів у 2023–2024 роках. З огляду на отримані дані можна зробити висновок, що реформа системи оплати праці не стабілізувала кадрову ситуацію, а в окремих випадках — посилила перетік кваліфікованих кадрів.



Так, під час опитування державних службовців, проведеного Рахунковою палатою, 43,3 відс. респондентів зазначили про зростання плинності кадрів (звільнення, перехід на іншу роботу) після впровадження нової системи оплати праці. Понад 10 відс. опитаних повідомили, що змінили місце роботи (як у межах того ж органу, так і шляхом переходу до іншого органу державної влади).

Причинами плинності, за оцінкою респондентів, стали зокрема: зменшення заробітної плати (15,3 відс.), кращі фінансові умови в інших державних органах (12,6 відс.) чи приватному секторі (8,3 відс.), складні умови праці через збільшення навантаження та стрес (10,1 відс.).

Аудит встановив, що у 2023 та 2024 роках цільові показники плинності кадрів на державній службі (15 та 13 відс. відповідно) не дотримані (таблиця 4).

Таблиця 4

### Плинність кадрів на посадах державної служби у 2023–2024 роках<sup>138</sup>

Категорія посад державної служби	Фактична кількість працюючих державних службовців на кінець року	Кількість державних службовців звільнених з посад упродовж року	Показник плинності кадрів на посадах державної служби, відс.	
			цільовий показник	фактичний показник
<b>Станом на 31.12.2023</b>				
«А»	213	61	15	29
«Б»	40 737	7 985	15	20

<sup>138</sup> За даними НАДС про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023 та на 31.12.2024, покликання: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf> <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf>

Категорія посад державної служби	Фактична кількість працюючих державних службовців на кінець року	Кількість державних службовців звільнених з посад упродовж року	Показник плинності кадрів на посадах державної служби, відс.	
			цільовий показник	фактичний показник
«В»	118 954	32 147	15	27
Разом	159 904	40 193	—	—
<b>Станом на 31.12.2024</b>				
«А»	220	45	13	20
«Б»	37 645	6 462	13	17
«В»	118 411	31 166	13	26
Разом	156 276	37 673	—	—

У 2023 році рівень плинності кадрів коливався від 20 відс. серед державних службовців категорії «Б» до 29 відс. серед категорії «А».

У 2024 році найвищий показник (26 відс.) зафіксовано серед службовців категорії «В».

Згідно з оцінкою SIGMA рівень плинності кадрів понад 20 відс. вважається критичним<sup>139</sup>.



З метою зменшення відтоку кадрів у 2025 році директор Департаменту фінансово-облікової політики та бухгалтерського обліку — головний бухгалтер МВС запропонував встановити для МВС та ЦОВВ, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ, умови оплати праці, що діяли у 2023 році, оскільки після переходу ДМС, Нацполіції та ДСНС на систему оплати праці на основі класифікації посад понад 16 відс. державних службовців у системі МВС звільнилися у зв'язку зі зменшенням рівня їх заробітної плати<sup>141</sup>.

Згідно з результатами аналізу даних державних органів найбільше скорочення чисельності за рахунок проведення класифікації у 2024 році відбулося у лютому у категорії «Некласифіковані» 4,97 тис. осіб, або 11,5 відс. початкової чисельності (додаток 10).

За рахунок повторної класифікації посад державної служби скорочення відбулося у сім'ях 8 «Діловодство, канцелярія та архів» (754 особи, або 21 відс.), 26 «Управління фінансами» (198 особи, або 7 відс.), 14 «Літературне редагування» (14 осіб, або 18 відс.), 6 «Господарські функції» (137 осіб, або 17 відс.), та 27 «Цивільний захист та охорона праці» (52 особи, або 12 відс.) (рис. 19).

<sup>139</sup> Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, грудень 2023 року, покликання: <https://www.sigmaxweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

<sup>140</sup> Протокол засідання Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення законодавства з питань державного управління від 09 вересня 2024 року.

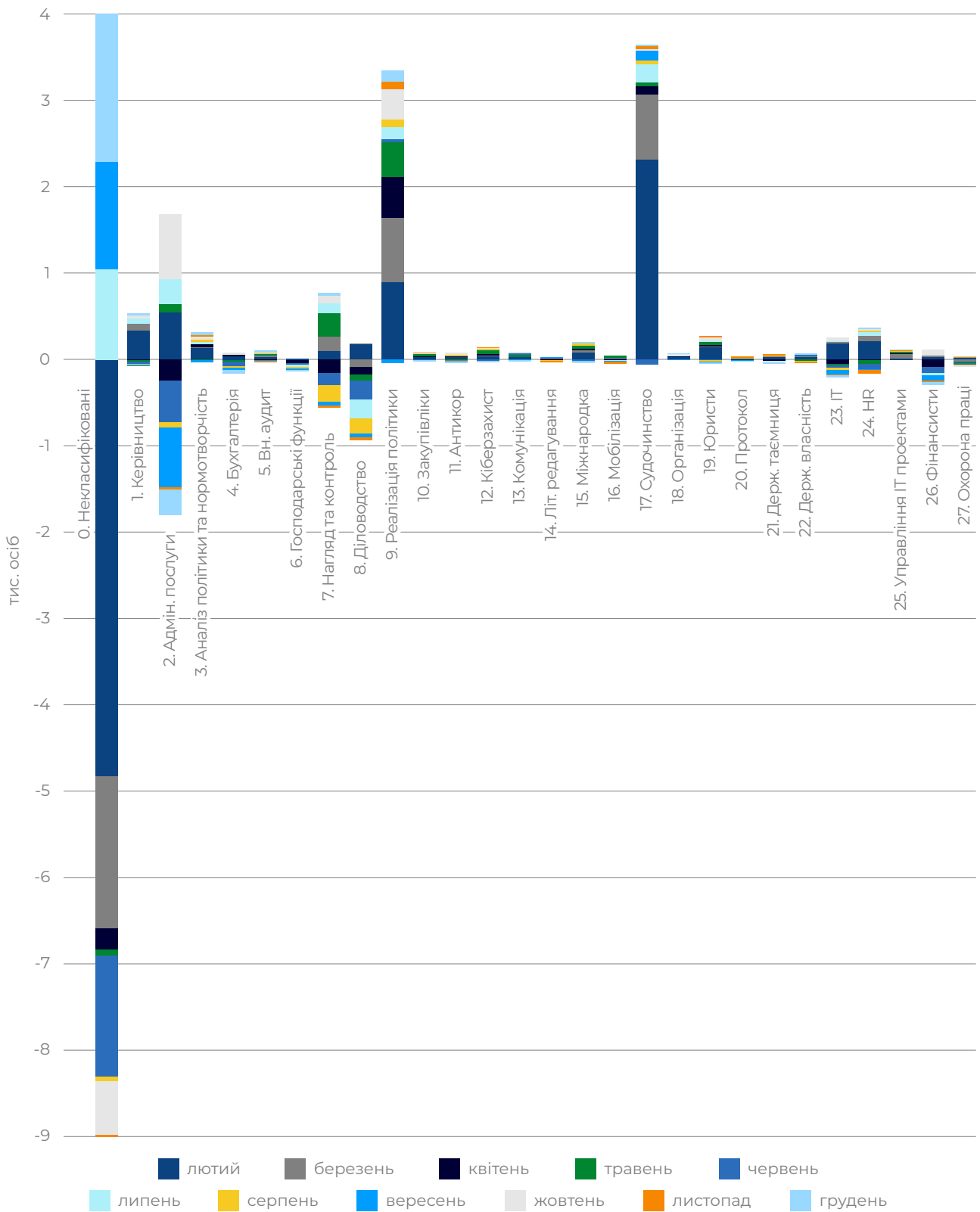


Рис. 19. Динаміка класифікації посад державних службовців за сім'ями посад у 2024 році

Разом з тим найбільше зросла чисельність сім'ї 9 «Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики» — на 3,3 тис. осіб, або 12,4 відс., тобто до цієї сім'ї найбільше спостерігається перетік з інших сімей.

Значне зростання також спостерігалось у сім'ї 17 «Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження» (3,6 тис. осіб або 57 відс.), де збільшення пояснюється затримками первинної класифікації у листопаді–грудні 2023 року та класифікацією 50 відс. посад на початку 2024 року.

Позитивна динаміка зростання заробітної плати (10–43 відс.) зафіксована у сім'ях 10 «Закупівлі», 5 «Внутрішній аудит», 18 «Організація засідань», 1 «Адміністративне керівництво (Керівництво)», 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність», 12 «Інформаційна безпека та кіберзахист», 15 «Міжнародне співробітництво» та 25 «Управління проєктами інформатизації».

У червні 2024 року відбувалося масове звільнення близько 2,6 тис. державних службовців, що охопило майже всі сім'ї посад (див. додаток 10).

З квітня 2024 року спостерігалися значні коливання майже за всіма сім'ями посад, що свідчить про проведення масштабної кампанії з повторної класифікації. Це було зумовлено прагненням державних органів обґрунтувати віднесення окремих посад з нижчим рівнем оплати до інших сімей посад із вищим посадовим окладом та призвело до перерозподілу кадрів на користь функцій, пов'язаних із формуванням та реалізацією політики, управлінськими та ІТ-напрямами, при одночасному скороченні у допоміжних та адміністративних категоріях.

За результатами 2024 року загальна чисельність класифікованих посад державних службовців збільшилася на 2,5 тис. одиниць.

Плинність кадрів за сім'ями посад у 2024 році (станом на грудень) представлена на рис. 20.

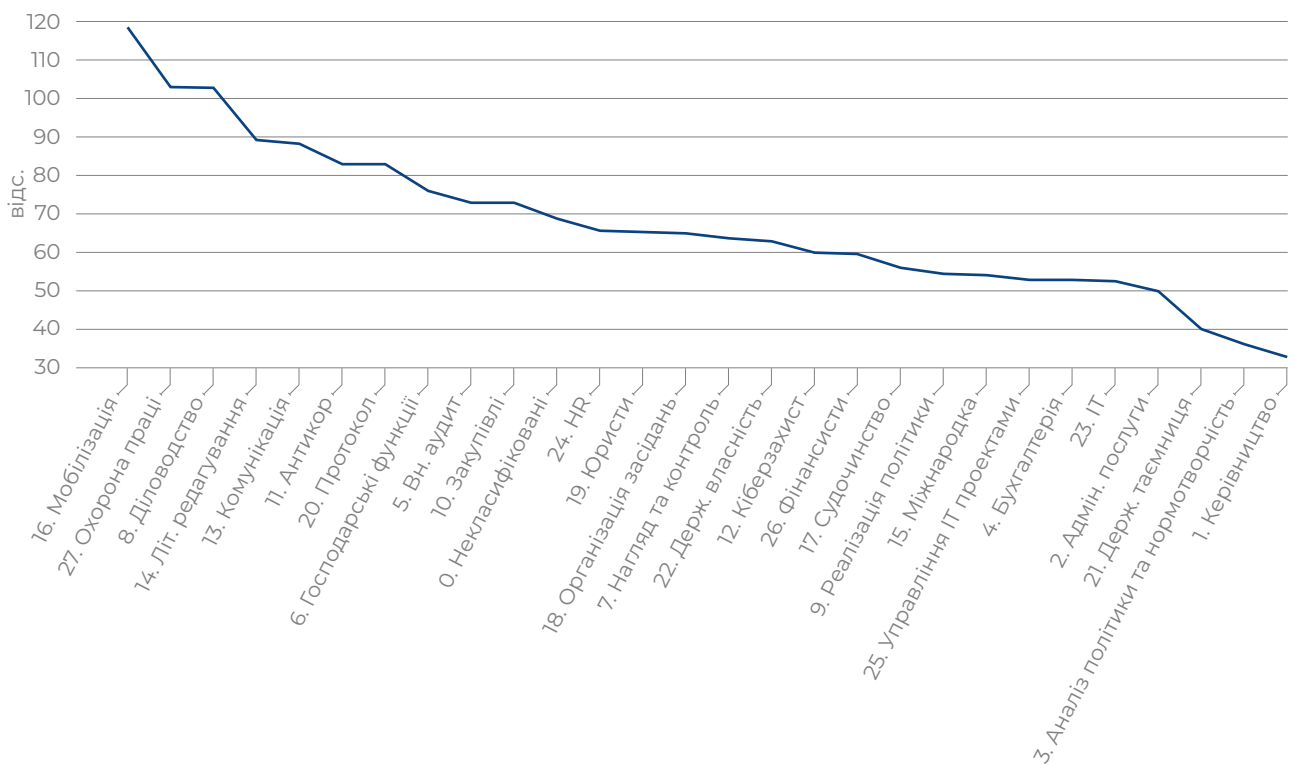


Рис. 20. Плинність кадрів за сім'ями посад у 2024 році (станом на грудень)

Найвищий рівень плинності кадрів та повторних класифікацій зафіксовано у сім'ях 16 «Оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація» (118 відс.), 27 «Цивільний захист та охорона праці» (103 відс.) та 8 «Діловодство, канцелярія та архів» (102 відс.), що свідчить про суттєву нестабільність у їхньому розподілі та часті перегляди належності посад. Високі показники характерні для сімей 14 «Літературне редагування», 13 «Комунікації та інформаційне забезпечення», 11 «Запобігання корупції» та 20 «Протокол та церемоніал», де плинність кадрів перевищила 80 відсотків.

Найнижчі значення спостерігалися у сім'ях 1 «Адміністративне керівництво» (33 відс.), 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» (36 відс.) та 21 «Розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці» (40 відс.), що вказує на більшу стабільність їхньої структури.

Загальна тенденція свідчить: **найбільш нестабільними залишалися допоміжні та адміністративні напрями, тоді як управлінські, стратегічні та ІТ-функції мали відносно сталий кадровий склад.**

Дисбаланс між заробітними платами державних службовців за Індексом Джині<sup>141</sup> зріс із 0,062 у 2023 до 0,118 у 2024 році, що свідчить про **підвищення рівня нерівності в оплаті праці на державній службі внаслідок реалізації реформи системи оплати праці** (рис. 21 та додаток 8.2).

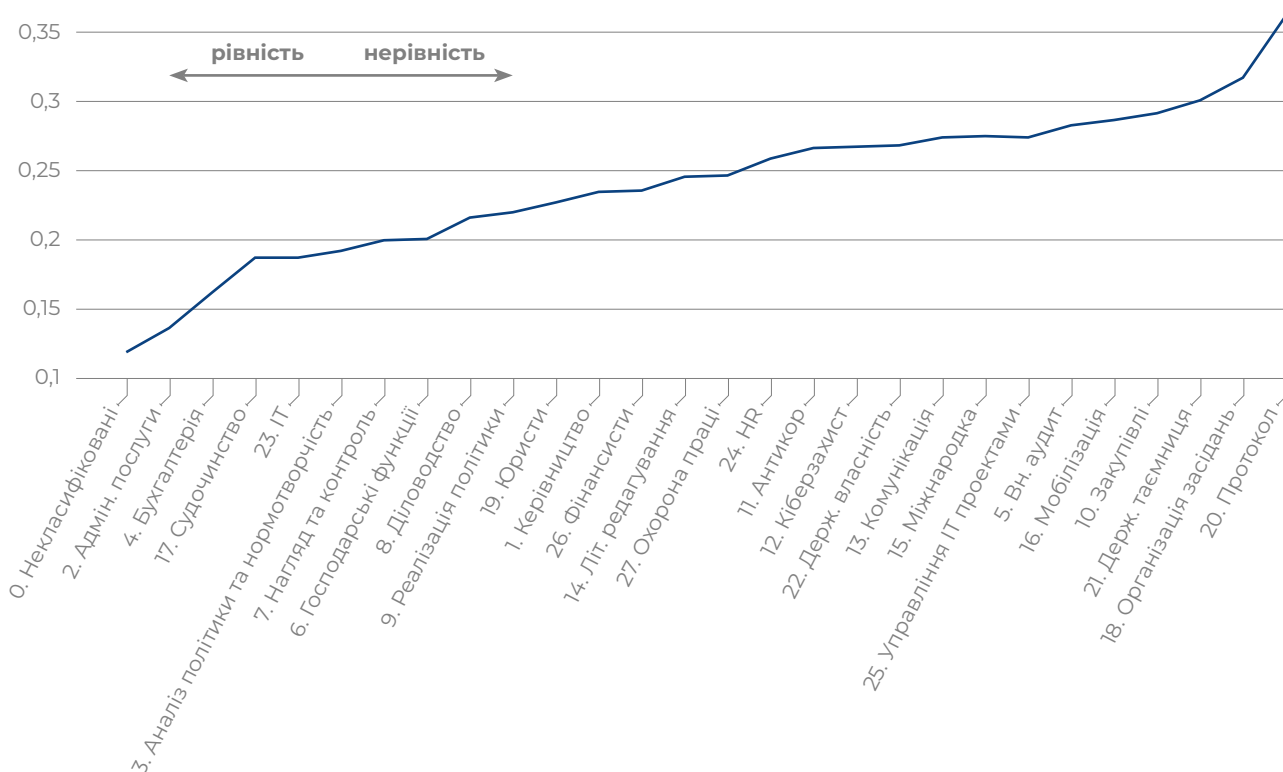


Рис. 21. Індекс Джині за сім'ями посад державної служби у 2024 році

Такі дані свідчать про зростання нерівності в оплаті праці всередині державної служби, коли окремі категорії державних службовців, зокрема ті, чиї посади віднесено до сімей з вищими грейдами або які працюють у центральних органах влади, отримали підвищення посадових окладів, тоді як інші групи службовців фактично не відчули покращення.

Збільшення нерівності в оплаті праці на державній службі майже вдвічі свідчить, що **реформа системи оплати праці, покликана забезпечити її прозорість і справедливість, спричинила нові серйозні виклики.**

<sup>141</sup> Індекс Джині — статистичний показник нерівності розподілу деякої величини чисел, що приймає значення між 0 і 1, де 0 означає абсолютну рівність (величина приймає лише одне значення), а 1 позначає повну нерівність. Найбільш відомим коефіцієнт є як міра нерівності доходів.

## ВИСНОВКИ

Реформа системи оплати праці державних службовців є вагомим кроком до формування сучасної державної служби, основна мета якої полягає у створенні ефективної системи, що гарантуватиме прозорість, підзвітність і справедливість оплати праці, водночас підвищуючи мотивацію працівників та конкурентоспроможність заробітних плат на ринку. Прийняття Закону № 4282 стало важливим етапом у законодавчому забезпеченні цієї реформи, а запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад державної служби — ключовим практичним результатом.

Реформа забезпечила:

- запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби;
- визначення посадового окладу як ключового елемента в структурі заробітної плати державних службовців;
- досягнення у 2024 році співвідношення 81,7 до 18,3 відс. між сталою та варіативною частинами заробітної плати за класифікованими посадами державної служби;
- зменшення розміру надбавки за вислугу років з 50 до 30 відс.;
- зростання у 2024 році середньомісячної заробітної плати державних службовців на 9794 грн, або на 43 відс., порівняно з 2023 роком.

Водночас аудитом встановлено, що нормативно-правова база не була достатньою для послідовного, ресурсно забезпеченого та своєчасного впровадження реформи оплати праці. Реалізація реформи відхилилася від затвердженого Урядом плану: Законопроект № 8222, який мав стати відправним пунктом впровадження, ухвалено більш ніж через рік після фактичного початку реформування, що призвело до здійснення реформи без належного законодавчого підґрунтя.

Попри окремі досягнення, реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань — справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці досі не реалізована. Держава наразі є неконкурентним роботодавцем, оскільки не може забезпечити привабливого рівня оплати праці. Плинність кадрів на державній службі залишається критично високою. Як наслідок, державна служба втрачає інституційну пам'ять та досвід, що знижує її здатність досягати поставлених цілей.

Нереалістичне планування строків і ресурсів, зокрема дублювання однакових завдань у різних нормативних документах із відмінними строками виконання та подекуди встановлення надто стислих термінів, призвело до систематичних порушень й неодноразових перенесень строків. Це ускладнювало впровадження змін, перешкоджало досягненню визначених цілей і спричинило безсистемність реформи, що, відповідно, породжувало невизначеність.

Незабезпечення послідовної й узгодженої державної політики та належної координаційної ролі Уряду у процесі реформування, штучне створення конкуренції між Мінфіном та НАДС щодо одного й того ж питання державної політики, недостатнє політичне лідерство з боку відповідального члена Уряду (Міністра Кабінету Міністрів України) стали основними чинниками затягування реформи, фрагментації та її слабкої реалізації.

Держава не володіє повною та достовірною інформацією про розмір нарахованої заробітної плати державним службовцям у розрізі всіх її складових по кожному працівникові. Унаслідок цього політика реформування системи оплати праці державних службовців формувалася не на основі фактів і доказів, а спиралася на припущення, надмірні узагальнення та науково необґрунтовані розрахунки. Як наслідок, Верховній Раді України подано непрораховану й організаційно не забезпечену реформу, а Уряд виявився неспроможним ефективно, прозоро та прогнозовано її реалізувати.

Розроблення Схеми посадових окладів здійснювалося Мінфіном, виходячи з фінансових можливостей державного бюджету, фактично на власний розсуд без достатніх повноважень та урахування порівняння функцій і цінності посад, без затвердженої методології. Такий підхід знизив прозорість і зрозумілість процесу, створив ризики маніпуляцій та вибіркового застосування різних підходів для окремих органів влади. Це суперечить принципам бюджетної системи України — справедливості, неупередженості, публічності та прозорості — і не відповідає ключовим завданням реформи.

Планова вартість впровадження реформи системи оплати праці державних службовців у 2024 році НАДС не розраховувалася.

Логіка бюджетування видатків на оплату праці, яка мала ґрунтуватися на результатах класифікації та грейдування посад з урахуванням їх ринкової вартості, була спотворена: замість цього відбулося штучне «втискання» класифікації у встановлені Мінфіном граничні показники фонду оплати праці. Це призвело до маніпуляцій із повторними класифікаціями — підлаштування посад до вищих грейдів або, навпаки, до наявного фінансового ресурсу, що фактично нівелювало зміст реформи.

Маніпулятивним виявився й підхід Уряду: спочатку проведена реальна класифікація посад, а вже потім затверджена та доведена до державних органів Схема посадових окладів. Визначені за результатами класифікації фактичні рівні оплати праці викликали різке невдоволення державних службовців та призвели до повторних класифікацій, що фактично означало їх пристосування до наявних фінансових обмежень.

Через вкрай обмежений час, відведений на проведення першої класифікації посад державної служби (у середньому 1,4 хв на опрацювання однієї посади), цей процес не міг бути належно контрольованим і здійснюватися з дотриманням уніфікованого підходу до класифікації в різних державних органах. Численні повторні класифікації

та свідоме пристосування описів посад до функціоналу сімей із вищими посадовими окладами підірвали довіру до отриманих результатів. Зокрема, працівників підрозділів бухгалтерського обліку, управління персоналом та діловодства відносили до інших сімей посад, ніж це передбачено Каталогом. Основною причиною такої ситуації стало прагнення збільшити заробітну плату. У 2024 році цим працівникам нараховано 272,8 млн гривень.

Проблема об'єктивної оцінки посад державної служби залишається невирішеною. Недосконалість Каталогу та формальний контроль з боку НАДС у частині оцінки посад призводять до випадків необ'єктивної класифікації. Хоча Концепція передбачає запровадження класифікації та визначення типових посад з урахуванням їх функціональної спрямованості, мети та цінності, чинне законодавство не містить механізму визначення цінності посади.

Непрозорість процесу погодження НАДС класифікованих посад державної служби, зокрема відсутність публічного доступу до інформації про погоджені посади, знижує рівень підзвітності, унеможлиблює належний контроль з боку Уряду та громадськості, підриває довіру до цього процесу та створює передумови для вибіркового підходу під час погодження класифікації.

Додатковою проблемою є брак сучасних інструментів автоматизації процесів і управління реформою: реалізовані численні експериментальні проєкти не дали змоги своєчасно виявити та запобігти проблемам на етапі її впровадження, а їх результати не були конвертовані в урядові рішення. Це підтверджує необхідність більш професійного підходу до планування експериментальних проєктів, глибшого аналізу та оцінки їх результатів і врахування отриманих висновків при підготовці до реалізації змін.

Закріплення в Законі № 4282 п'яти рівнів юрисдикцій, а також спеціальні умови, визначені Законами № 3460 та № 4059 для регламентних міністерств, та встановлення Урядом окремих умов оплати праці для різних державних органів, спричинили значні диспропорції в системі оплати, що не відповідає базовому принципу реформи — справедливості й рівності.

Проблеми з оплатою праці державних службовців, оклади яких визначаються спеціальними законами, наразі вирішуються лише тимчасовими заходами, зокрема шляхом внесення змін до Закону № 4059. У проєкті закону про державний бюджет на 2026 рік Уряд запропонував зберегти порядок регулювання, встановлений на 2025 рік, що не забезпечує комплексного вирішення окресленої проблеми, а лише консервує її.

Спостерігаються значні диспропорції в оплаті праці як між керівниками різних державних інституцій, так і всередині однієї установи — між керівником та підпорядкованими державними службовцями. Це зумовлює необхідність перегляду умов і розмірів оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889.

Наразі не розроблена та не затверджена методологія зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з оплатою у приватному секторі, хоча Закон № 4282 передбачає щорічне проведення такого зіставлення під час підготовки проєкту Схеми посадових окладів.

Процес планування видатків на оплату праці в державних органах потребує суттєвого вдосконалення: для виконання вимог закону щодо його унормування Уряд витратив 5,5 років, однак ухвалений нормативно-правовий акт так і не забезпечив уніфікованого підходу до формування та розподілу Мінфіном фондів оплати праці. Унаслідок цього Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможлиблює належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості ухвалених рішень. Це призвело до нерівності між державними органами, внутрішньої конкуренції за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, може негативно вплинути на якість державного управління у відповідних сферах.

Процес встановлення підвищувальних коефіцієнтів для працівників, які працюють на територіях, де ведуться бойові дії або які перебували в окупації, є надмірно бюрократизованим. Часті зміни до штатних розписів, необхідні для цього, ускладнюють роботу місцевих державних (військових) адміністрацій і відволікають від основних завдань, зокрема, керівництво Збройних Сил України.

Інформаційний супровід реформи не відповідав масштабу змін і не підтримував управління очікуваннями заінтересованих сторін. Комунікативна стратегія реформування системи оплати праці державних службовців не була розроблена, а передбачені у Комунікаційному плані реформи державного управління на 2024 рік заходи були формальними, без визначення виконавців, строків, джерел фінансування та очікуваних результатів. Рівень поінформованості державних службовців про зміст і механізми реформи залишається низьким, що підриває довіру до неї, бюджетні кошти на інформаційну кампанію не використані, а заплановані показники охоплення цільової аудиторії у 2023–2024 роках не досягнені, що свідчить про необхідність суттєвого посилення комунікаційної складової реформи.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ

## 1. Кабінетові Міністрів України:

### 1.1. Внести на розгляд Верховної Ради України законопроекти щодо:

- визначення умов оплати праці посадових осіб, керівників і керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889 (політичні посади) та чия оплата праці не встановлена окремими законами, з метою усунення диспропорцій у рівні оплати праці зазначених категорій працівників порівняно з державними службовцями;
- усунення диспропорції в оплаті праці окремих категорій державних службовців на основі диференціації посадових окладів за юрисдикціями і типами державних органів, передбачивши механізми вирівнювання регіональних відмінностей в оплаті праці та забезпечення критично важливих функцій;
- приведення умов оплати праці державних службовців, передбачених спеціальними законами, посадові оклади яких встановлюються у кратних розмірах посадових окладів, визначених Урядом для працівників, що займають подібні посади у ЦОБВ, у відповідність із положеннями Закону № 889;
- визначення принципів розрахунку та встановлення граничної чисельності державних службовців у державних органах з метою створення єдиної прозорої й обґрунтованої системи планування їх кадрового складу з урахуванням функціонального навантаження та потреб кожного органу.

### 1.2. Посилити координаційну роль Уряду (відповідального члена Уряду) у процесі реформування системи оплати праці державних службовців.

### 1.3. Удосконалити механізм стратегічного планування реформи шляхом реалістичного визначення строків і ресурсного забезпечення, уникнення дублювання завдань, передбачених різними актами Уряду, та встановлення надмірно стислих термінів виконання.

### 1.4. Оновити Каталог, забезпечивши:

- визначення цінності посади як окремого критерію класифікації посад державної служби із розробленням методології та критеріїв оцінки;
- конкретизацію описів окремих сімей посад й оптимізацію їхньої кількості.

### 1.5. Забезпечити:

- ризик-орієнтований вибірковий контроль за відповідністю державних службовців встановленим кваліфікаційним вимогам до посад, віднесених державними органами за результатами класифікації до певного класифікаційного коду, передбачивши у разі виявлення порушень механізм коригування класифікації;
- публічний доступ до інформації про погоджені НАДС класифіковані посади державної служби в державних органах, включно з даними повторних класифікацій;
- посилення інституційної спроможності НАДС;
- унормування типових функціональних обов'язків та вимог до типових посад державної служби в межах кожної сім'ї посад.

- 1.6.** Затвердити Схему посадових окладів на посадах державної служби, забезпечивши єдині умови оплати праці на подібних посадах державної служби для всіх органів державної влади з урахуванням цінності посад, вирівнювання регіональних диспропорцій в оплаті праці та зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати праці у приватному секторі в Україні.
- 1.7.** Оптимізувати процедури встановлення підвищувальних коефіцієнтів для працівників, які здійснюють службові обов'язки у районах бойових дій або на територіях, що перебували під окупацією, та затвердження штатних розписів відповідних державних органів з метою скорочення надмірних бюрократичних процедур, зокрема усунення покладення на Головнокомандувача Збройних Сил України невластивих функцій.
- 1.8.** Забезпечити єдиний підхід до формування фондів оплати праці державних органів, зокрема для посад державної служби, із чіткими критеріями, методикою розрахунку, прозорістю процедур та підзвітністю Міністерства фінансів України.
- 1.9.** Доручити Міністерству економіки, довкілля та сільського господарства України до законодавчого врегулювання умов оплати праці посадових осіб, керівників і керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889 (політичні посади) та чия оплата праці не встановлена окремими законами, переглянути умови та рівні оплати праці категорій працівників, визначених Постановою № 304, з метою усунення диспропорцій у рівні їх оплати праці порівняно з державними службовцями та внести відповідний проєкт акта на розгляд Кабінетові Міністрів України.
- 1.10.** Відповідно до вимог частини другої статті 31 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» у місячний строк поінформувати Рахункову палату про вжитті заходи.

## **2. Національному агентству України з питань державної служби:**

- 2.1.** Розробити та впровадити комплекс заходів для зниження рівня плинності кадрів на державній службі й підвищення її престижності. Термін — до 31 грудня 2026 року.
- 2.2.** Ініціювати внесення змін до Каталогу з метою визначення цінності посади, уточнення описів окремих сімей посад державної служби й оптимізації їх кількості, усунення ризиків викривлень у класифікації та недопущення віднесення посад до невластивих сімей з урахуванням результатів класифікації, проведеної у 2024–2025 роках. Термін — до 01 липня 2026 року.
- 2.3.** Внести пропозиції Кабінету Міністрів України щодо шляхів унормування типових функціональних обов'язків та вимог до типових посад державної служби в межах кожної сім'ї посад. Термін — до 01 квітня 2026 року.
- 2.4.** Забезпечити стандартний формат даних, автоматизацію та інтеграцію з HRMIS процесів подання, погодження, контролю якості й аналітики класифікації посад державної служби, формування й погодження штатних розписів державних

органів і розрахунку фонду оплати праці, а також запровадити облік опрацьованих і погоджених посад та відмов для належного контролю за процесом класифікації. Термін — до 01 січня 2027 року.

**2.5.** Забезпечити оприлюднення інформації про погоджені класифіковані посади державної служби в державних органах, включно з даними повторних класифікацій. Термін — до 01 січня 2026 року.

**2.6.** Розробити і затвердити:

- порядок ризик-орієнтованої вибіркової перевірки відповідності державних службовців кваліфікаційним вимогам до посад, віднесених державним органом за результатами класифікації до певного класифікаційного коду, та механізм коригування класифікації у разі виявлення порушень. Термін — не пізніше трьох місяців з дати набуття чинності нормативно-правовим актом Кабінету Міністрів України;
- методологію зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати праці у приватному секторі в Україні. Термін — до 01 січня 2027 року.

**2.7.** Здійснити підготовку проєкту Схеми посадових окладів на посадах державної служби у 2027 році з урахуванням цінності посад, вирівнювання регіональних диспропорцій в оплаті праці та зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати праці у приватному секторі в Україні.

**2.8.** Затвердити типову форму розрахунково-платіжної відомості для нарахування та виплати заробітної плати працівникам державних органів, у тому числі для посад державної служби, та встановити обов'язкове її щомісячне подання до НАДС через єдине IT-рішення (HRMIS) з метою збору, подальшої обробки, прогнозування та моделювання сценаріїв, контролю за сталою й варіативною частинами заробітної плати, а також аналізу структури оплати праці за всіма складовими. Термін — до 01 квітня 2026 року.

**2.9.** Забезпечити щомісячне оприлюднення узагальненої інформації про структуру оплати праці працівників державних органів за всіма складовими. Термін — до 01 січня 2027 року.

### **3. Міністерству фінансів України:**

**3.1.** Затвердити спільно з НАДС методику розрахунку фонду оплати праці державних органів, забезпечивши її прозорість та обґрунтованість, на підставі Схеми посадових окладів з урахуванням цінності посад, вирівнювання регіональних диспропорцій в оплаті праці та зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з рівнем оплати праці у приватному секторі в Україні, а також граничної чисельності державного органу, у тому числі граничної чисельності державних службовців. Термін — до 01 січня 2027 року.

## ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛЮ

Обговорення проєкту звіту щодо результатів аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління» відбулося 1 та 2 жовтня 2025 року. Зауваження об'єктів контролю щодо змісту проєкту звіту і довідка про результати розгляду зауважень додаються.

### ІНШІ ПИТАННЯ, ЯКІ МАЮТЬ БУТИ ПОВІДОМЛЕНІ

#### Незалежність



Незалежність Рахункової палати забезпечується Законом України «Про Рахункову палату». Між Рахунковою палатою та НАДС, Мінфіном та СКМУ немає жодних відносин, що можуть вплинути на її об'єктивність і незалежність

#### Міжнародні стандарти вищих органів аудиту



У Звіті немає питань, які відповідно до Міжнародних стандартів вищих органів аудиту мали, але не були повідомлені НАДС, Мінфіну, СКМУ

#### Співпраця з іншими аудиторами



До аудиту залучались експерти громадських організацій «Центр досліджень фіскальної політики» та «Центр політико-правових реформ», науковці державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

**Член Рахункової палати**

**Кирило КЛИМЕНКО**

# ДОДАТКИ

Додаток 1

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО АУДИТ

### Застосовані стандарти аудиту

Ми провели аудит згідно з Методологією проведення аудиту відповідності, затвердженою рішенням Рахункової палати від 06.06.2023 № 12-3, що ґрунтується на положеннях ISSAI 100 «Фундаментальні принципи аудиту державного сектору», ISSAI 400 «Принципи аудиту відповідності» та ISSAI 4000 «Стандарт аудиту відповідності» Міжнародних стандартів вищих органів аудиту. Результати аудиту дають підстави висловити обґрунтовану впевненість.

### Об'єкти аудиту

Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство фінансів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України.

### Мета аудиту

Оцінити, чи відбувається процес реформування системи оплати праці працівників органів державного управління відповідно до законодавства та з урахуванням кращих практик.

### Предмет та обсяг аудиту

Предметом аудиту є процес реформування системи оплати праці працівників органів державного управління.

На етапі планування аудиту ми дослідили процеси та заходи з реформування системи оплати праці, визначили обсяг процедур оцінки ризиків та аудиторських процедур, що гарантувало отримання достатніх доказів для надання висновку про відповідність процесу реформування системи оплати праці вимогам законодавства та кращим практикам.

Ми визначили питання аудиту, які є важливими для зацікавлених сторін, а саме:

- чи була достатньою нормативно-правова база для забезпечення процесу реформування системи оплати праці працівників органів державного управління;
- чи належним чином здійснені підготовка та впровадження з 1 січня 2024 року єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад та інформаційний супровід реформи;
- якою мірою досягнені цілі реформи системи оплати праці державних службовців.

**Період аудиту:** 2023–2024 роки та I півріччя 2025 року, а з окремих питань більш тривалий період.

**Обмеження аудиту:** обмежень аудиту немає.

### Застереження щодо даних

Ненадання на запит Рахункової палати усіма державними органами РНОКПП своїх працівників унеможливило здійснення повної ідентифікації всіх унікальних осіб, а допущені державними органами помилки при заповненні класифікаційних кодів посад певних працівників у розрахунково-платіжних відомостях не давали змоги віднести їх до певної категорії. У таких випадках відповідні записи автоматично відносилися до категорій «некласифіковані» або «немає даних». Це іноді призводить до «зліплення» даних окремих працівників і за відсутності додаткових ідентифікаторів унеможлиблює чітке розмежування під час розрахунків та віднесення до відповідної категорії. Унаслідок цього результативні показники можуть варіюватися в межах статистичної похибки 0,03 відсотка.

Наприклад, у генеральній сукупності даних, зібраних Рахунковою палатою, зафіксовано випадок з провідним спеціалістом, який упродовж 2024 року п'ять разів змінював класифікаційний код посади. Спочатку він не був класифікований, а надалі отримував заробітну плату за чотирма різними класифікаційними кодами: 8-IX-2, 8-VIII-2, 23-VIII-2 та 25-VIII-2. Таким чином, під час підрахунків один і той же працівник може одноразово відобразитися у сім'ї 8, на VIII рівні та в другій юрисдикції, замість того, щоб враховуватися двічі у сім'ї 8, тричі — на VIII рівні або чотири рази у другій юрисдикції.

Загалом результати, отримані за даними Рахункової палати, не містять суттєвих відхилень від фактичних показників, а виявлені різниці є настільки незначними, що їх можна пояснити випадковими факторами або технічними обмеженнями вибірки, а не реальними відмінностями у генеральній сукупності.

## Критерії аудиту та результати виконання

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
1.	Чи була достатньою нормативно-правова база для забезпечення процесу реформування системи оплати праці працівників органів державного управління	<p>Чітко визначені заходи для впровадження реформи системи оплати праці державних службовців; реформа запланована та управляється; визначені відповідальні виконавці, терміни виконання та джерела ресурсного забезпечення</p> <p>Законодавство в сфері оплати праці державних службовців передбачає, що система державного управління забезпечує рівну оплату за однакову працю як в окремих установах, так і в інших органах державного управління, встановлюючи розміри посадових окладів на основі класифікації посад. Надбавки та інші пільги ґрунтуються на встановлених законом об'єктивних критеріях і гарантують відсутність дискримінації в оплаті праці</p> <p>Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі затверджений Кабінетом Міністрів України</p> <p>Розміри оплати праці для найвищих посад (посадових окладів посадових осіб, керівників, керівних працівників окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу») затверджені з урахуванням ієрархії таких посад</p>	<p><b>Критерій виконаний частково</b> Аналіз заходів реалізації реформи оплати праці державних службовців, включених до планів заходів із реалізації Концепції і Стратегії РДУ на 2022–2025 роки, а також до Заходів із виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки, показав їх неузгодженість. Хоча джерела ресурсного забезпечення визначені, їх обсяг не конкретизований. Крім того, терміни виконання окремих однакових завдань різняться між собою та є необмеженими в часі</p> <p><b>Критерій виконаний частково</b> Закон № 4282 переважно врахував важливі засади, що відповідають європейським підходам. Положення акта ґрунтуються на сучасній європейській практиці та передбачають оновлення структури заробітної плати державних службовців через класифікацію посад державної служби, збільшення конкурентоспроможності заробітної плати на державній службі порівняно з приватним сектором, розмежування сталої і варіативної частин зарплати. Водночас він містить положення, застереження щодо яких висловлені фахівцями EU4PAR2. Це стосується збереження юрисдикцій державних органів. Наявність п'яти рівнів юрисдикцій державних органів ускладнює реалізацію принципу «рівна оплата за однакову працю»</p> <p><b>Критерій виконаний із запізненням</b> Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі затверджений постановою Кабінетом Міністрів України від 06 червня 2025 р. № 668</p> <p><b>Критерій не виконаний</b> Залишаються значні диспропорції в оплаті праці посадових осіб, керівників, керівних працівників окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу»</p>

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
2.	Чи належним чином здійснені підготовка та впровадження з 1 січня 2024 року єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад та інформаційний супровід реформи	<p>Заходи для запровадження з 1 січня 2024 року системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад виконані:</p> <p>до 15 вересня 2023 року НАДС внесений на розгляд Уряду проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до впровадження умов оплати праці державних службовців» з Каталогом типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад та Алгоритмом проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану,</p> <p>до 01 вересня 2023 року НАДС надано Мінфіну пропозиції щодо фінансового забезпечення у 2023 р. функціонування інформаційної системи «Класифікація посад державної служби»,</p> <p>до 10 вересня 2023 року НАДС надані Мінфіну пропозиції щодо розмірів грейдів на 2024 р., змодельованих за результатами зіставлення функціоналу і оплати праці на типових посадах державної служби з приватним сектором України,</p> <p>до 10 грудня 2023 року НАДС разом з Мінфіном здійснені розрахунки моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад</p> <p>до 25 грудня 2023 року НАДС в установленому порядку внесло на розгляд Уряду проєкт постанови Кабінету Міністрів України про затвердження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році</p> <p>проведені інформаційні кампанії для підвищення обізнаності ключових заінтересованих сторін, зокрема державних службовців, про проведення реформи оплати праці на державній службі на основі класифікації посад: охоплені не менш як 100 тис. осіб, щороку використано кошти державного бюджету, кошти міжнародної технічної допомоги у 2023 — 1000 тис. грн 2024 — 1000 тис. грн</p>	<p><b>Критерій виконаний частково</b></p> <p><b>Виконаний із запізненням</b> Проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» разом з Каталогом та Алгоритмом НАДС надало на затвердження Уряду 20 жовтня 2023 року</p> <p><b>Виконаний частково</b> НАДС надало Мінфіну пропозиції листом від 01.09.2023 № 4367/30-23, але через 3 дні їх відкликала</p> <p><b>Виконаний частково</b> Пропозиції щодо розмірів грейдів на 2024 рік НАДС надіслало Мінфіну листом від 11.09.2023 № 4549/92-23. Однак інформація про зіставлення функціоналу й оплати праці на типових посадах державної служби з приватним сектором України була за 2021 рік (неактуальна)</p> <p><b>Виконаний</b> Листом від 12.12.2023 № 7999/92-23 НАДС поінформувало Уряд про виконання заходу</p> <p><b>Виконаний</b> Проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» НАДС надіслало листом від 26.12.2023 № 9181/92-23</p> <p><b>Критерій не виконаний</b> Кошти державного бюджету на проведення інформаційних кампаній у 2023–2024 роках НАДС не використовувало. Запланований показник щодо охоплення не менше 100 тис. осіб щороку у 2023 та 2024 роках не досягнутий. У 2023 році НАДС відзвітувало про 60,6 тис. переглядів та 3 тис. підписників. У 2024 році їх кількість зменшилася до 52,9 тис. переглядів та 2,8 тис. підписників</p>

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
		<p>НАДС опрацьовано, узагальнено та погоджено результати класифікації посад у державних органах, крім Апарату Верховної Ради України, СКМУ, постійно діючого допоміжного, допоміжного, консультативно-дорадчого органу, утвореного Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, апаратів (секретаріатів) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, КСУ, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини.</p> <p>Вказані державні органи надіслали НАДС результати класифікації посад для врахування під час підготовки умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році.</p> <p>Під час погодження результатів класифікації посад у державних органах НАДС:</p> <p>1) проведено перевірку додержання державними органами вимог до підготовки інформації, її повноти та оформлення за встановленими формами, передбаченими Алгоритмом і додатками до нього;</p> <p>2) проведено аналіз документів, передбачених пунктом 16 Алгоритму на предмет їх відповідності положенням Каталогу типових посад державної служби і критеріям віднесення до таких посад (виявлення технічних, логічних та концептуальних помилок чи неточностей під час віднесення до сімей посад, рівнів посад, типів та юрисдикції державних органів), а саме:</p> <p>відомостей центрального апарату (секретаріату);</p> <p>відомостей відокремлених підрозділів або територіальних органів (із статусом або без статусу юридичної особи публічного права), юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, м. Києва та Севастополя, або юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (за наявності);</p> <p>узагальненої інформації про посаду;</p> <p>НАДС (у разі виявлення фактів недотримання положень Алгоритму або невідповідності класифікації посад вимогам Каталогу) надіслано державному органу, в якому проведено класифікацію посад, повідомлення про необхідність доопрацювання відомостей у визначений НАДС строк, який не перевищує п'яти робочих днів, про що інформує державний орган, листом якого надіслано відомості</p>	<p><b>Критерій виконаний частково</b></p> <p>НАДС опрацьовувало та погоджувало (за замовчуванням) результати класифікації посад у державних органах (крім Апарату Верховної Ради України, СКМУ, постійно діючого допоміжного, допоміжного, консультативно-дорадчого органу, утвореного Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, апаратів (секретаріатів) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, КСУ, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини).</p> <p>Однак НАДС не узагальнювало всю інформацію.</p> <p>Під час погодження результатів класифікації посад у державних органах НАДС проведено перевірку додержання державними органами вимог до підготовки інформації, її повноти та оформлення за встановленими формами.</p> <p>НАДС проведений аналіз документів, передбачених пунктом 16 Алгоритму.</p> <p>НАДС (у разі виявлення фактів недотримання положень Алгоритму або невідповідності класифікації посад вимогам Каталогу) надіслало листи державним органам для усунення невідповідностей</p>

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
3.	Якою мірою досягнені цілі реформи системи оплати праці державних службовців	<p>Впроваджена оплата праці на основі класифікації посад державної служби: частка посад державної служби, щодо яких запроваджена система оплати праці на основі класифікації посад, на які поширюються єдині умови оплати праці, у 2024 році становила 75 відсотків. Зменшена надбавка за вислугу років з 50 до 30 відсотків.</p> <p>Системи оплата праці державних службовців відповідає таким принципам: прозорість — заробітна плата державних службовців та її складові є зрозумілими та відкритими для платників податків, за кошти яких здійснюється фінансування такої заробітної плати; передбачуваність — стала частка заробітної плати державних службовців становить не менш як 70 відс., переважна частина заробітної плати державних службовців є стабільною та прогнозованою; справедливність — заробітна плата державного службовця відповідає обсягу відповідальності та функціонального навантаження; рівність — усунення міжвідомчих та міжрегіональних диспропорцій, внаслідок чого за виконання роботи, рівень відповідальності та обсяг навантаження на якій однакові, в різних державних органах оплата праці здійснюється на єдиному рівні; конкурентоспроможність — державні органи пропонують конкурентну заробітну плату для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці</p> <p>Плинність кадрів на посадах державної служби у 2023 році склала 15 відс, у 2024 році — 13 відсотків</p>	<p><b>Критерій виконаний</b> Станом на 31.01.2024 класифіковано 75,4 відс. посад державної служби. Надбавку за вислугу років зменшено з 50 до 30 відс. на 2024 рік Законом № 3460, на 2025 рік Законом № 4059. У 2024 році надбавка за вислугу років, нарахована працівникам державних органів за класифікованими посадами, в середньому становить 22,4 відс., тобто не перевищує максимального розміру (30 відс.).</p> <p><b>Критерій виконаний частково</b> Прозорість і передбачуваність. Згідно з результатами опитування державних службовців лише 21,1 відс. респондентів вважають заробітну плату більш прозорою, переважна більшість (72,4 відс.) не помітила змін. При цьому 77,7 відс. державних службовців зазначили, що заробітна плата стала зрозумілою, 58,4 відс. — передбачуваною. Справедливість. Майже половина опитаних державних службовців (49,4 відс.) оцінили свою оплату праці порівняно з оплатою на інших подібних посадах, як несправедливу, у 27,7 відс. респондентів немає можливості порівняти її з подібними посадами. Більшість державних службовців не вважають нову систему оплати праці більш справедливою за попередню: 45,3 відс. не відчули змін, а 33,2 відс. відзначили зниження рівня справедливості. Лише 21,5 відс. державних службовців оцінили її як більш справедливу. Рівність. Наявність юрисдикцій не дозволяє досягти цього принципу. Конкурентоспроможність. 78,6 відс. державних службовців зазначили, що їхня заробітна плата не є достатньою для професійного виконання посадових обов'язків та прояву ініціативи</p> <p><b>Критерій не виконаний</b> У 2023 році показник плинності кадрів коливався від 20 відс. для державних службовців категорії «Б» до 29 відс. для категорії «А». У 2024 році найвищий рівень плинності (26 відс.) спостерігався серед категорії «В»</p>

## Доказова база аудиту

Рахункова палата оцінила процес реформування системи оплати праці на підставі даних, отриманих від об'єктів контролю (НАДС, СКМУ, Мінфіну), та інформації міністерств, служб, агентств, інспекцій, регуляторів, колегіальних органів, органів судової влади (в частині оплати праці державних службовців), місцевих державних адміністрацій, інших державних органів щодо нарахованої їхнім працівникам заробітної плати у 2023–2024 роках.

Аудиторські висновки ґрунтуються на доказах, отриманих з використанням таких методів.

## Запити до органів державного управління

Аналіз наборів даних органів державного управління.

У межах аудиту здійснено порівняльний аналіз заробітної плати державних службовців та посадових осіб, що займають політичні посади, за 2023–2024 роки з метою виявлення структурних змін та факторів, що впливають на її формування.

Інформація (помісячні розрахунково-платіжні відомості стосовно кожного працівника за 2023–2024 роки) оброблялися програмою Python, що дає змогу працювати з великими даними та, відповідно, робити необхідні вибірки та трансформації. **Всього опрацьовано 3 233 149 записів, 266 277 унікальних осіб з 1 826 юридичних осіб публічного права у складі 69 головних розпорядників бюджетних коштів.**

Зібрана для аналізу інформація містить помісячні дані кожного окремого працівника державного органу щодо розміру нарахованої заробітної плати, РНОКПП, посади, підрозділу, класифікаційного коду посади (у 2024 році для державних службовців державних органів, що провели класифікацію посад державної служби).

**Ці дані охоплюють 133 784 унікальних працівників<sup>142</sup>, що становить близько 86 відс. загальної чисельності державних службовців України на 31.12.2024 за даними НАДС<sup>143</sup>.**

Усі персональні дані, що використовувалися в дослідженні, були попередньо закодовані із застосуванням методу salt, що передбачає доповнення кожного запису унікальним випадковим значенням перед його перетворенням. Такий підхід

<sup>142</sup> Унікальний ідентифікатор працівника генерувався на основі його табельного номера, закодованих ПІБ та РНОКПП, а також коду ЄДРПОУ установи, де він працював.

<sup>143</sup> За даними НАДС про кількісний склад державних службовців <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf>

унеможливлює відновлення вихідних даних у первісному вигляді та забезпечує їхню стійкість до типових методів розкриття. Подальші аналітичні та трансформаційні процедури виконувалися виключно над зашифрованими представленнями без доступу до початкових персональних відомостей.

Для аналізу заробітної плати використано індекс Джині. За допомогою цього показника виміряно розрив між високими та низькими заробітними платами, дисбаланс між сім'ями посад та юрисдикціями державних органів.

За результатами аналізу даних ми дійшли висновків щодо середніх і медіанних заробітних плат, найнижчих та найвищих її показників. Виявлено коливання заробітних плат залежно від рівня посади, сім'ї та юрисдикції державного органу. Крім того, досліджено структуру і динаміку змін заробітної плати кожного працівника.

Відомості про посадові оклади та класифікаційні коди посад (у 2024 році) вибірково зіставлені зі штатними розписами державних органів. Повна звірка була обмежена низькою якістю отриманих матеріалів: у 95 відс. випадків надана інформація потребувала доопрацювання чи уточнення; штатні розписи здебільшого надсилалися як скановані PDF-файли замість машиночитаних форматів.

Аналіз проведений за даними 64 із 69 головних розпорядників бюджетних коштів, яким надіслані запити про надання інформації.

Запити про надання інформації надіслані Рахунковою палатою 69 головним розпорядникам бюджетних коштів, зокрема міністерствам, іншим ЦОВВ, регуляторам, колегіальним органам, іншим державним органам, Офісу Генерального прокурора, ПФУ, обласним військовим (державним) адміністраціям, КМДА та органам судової влади. Відмовилися надати інформацію ДБР, НАБУ, НАЗК, НКРЕКП та Офіс Генерального прокурора. Дані з недотриманням вимог до встановленого формату подали 11 установ: Апарат РНБО, Мінекономіки, Мінфін, Мінцифри, МОЗ, Держадитслужба, Держмитслужба, Держфінмоніторинг, НАДС, АМКУ та Чернігівська ОВА (ОДА).

## Опитування

З метою вивчення думки державних службовців щодо досягнення цілей реформи системи оплати праці з 15 по 25 липня 2025 року проведено анонімне опитування за допомогою Google Forms. В опитуванні взяв участь 34 991 респондент, що становить 22,4 відс. фактичної кількості усіх державних службовців за даними НАДС.

Аналіз результатів опитування дав змогу сформуванню уявлення про рівень задоволеності державних службовців оплатою праці та підтвердив висновки аудиту щодо ступеня досягнення цілей реформи системи оплати праці.

## Інтерв'ю

Проведене інтерв'ювання ключових представників НАДС, Мінфіну та СКМУ. Отримана інформація дала змогу краще зрозуміти процес реформування системи оплати праці, основні виклики, з якими довелося зіткнутися, а також роль основних учасників цього процесу.

## Аналіз фінансових даних

Зібрані та проаналізовані дані державних органів за 2023–2024 роки щодо оплати праці державних службовців та осіб, які обіймають політичні посади. Проведене зіставлення інформації Мінфіну про оплату праці працівників державних органів за 2023–2024 роки та I півріччя 2025 року. Опрацьовані обсяги відшкодувань на виплату заробітної плати відповідним працівникам державних органів в межах проєкту Світового банку «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» (PEACE in Ukraine).

## Аналітичні процедури

Опрацьовані статистичні дані щодо чисельності державних службовців в Україні, рівня плинності кадрів, динаміки зростання їхніх доходів, середніх заробітних плат державних службовців в Україні та за кордоном, а також взаємозв'язку між ВВП на душу населення та ефективністю врядування у країнах ОЕСР і ЄС.

## Інспектування

Проаналізовані закони та законопроекти, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, протоколи засідань Координаційної ради з питань реформування державного управління та Міжвідомчої робочої групи з питань реформування системи оплати праці державних службовців, що стосуються реформи оплати праці. Оцінені повноваження НАДС, Мінфіну та СКМУ.

Проведена оцінка документів цих органів, а також виконання доручень Прем'єр-міністра України щодо реалізації заходів із реформування системи оплати праці державних службовців.

## Аналітичний огляд медіа, досліджень і публікацій

Опрацьовані звіти SIGMA, матеріали громадських організацій та медіа щодо реформування системи оплати праці державних службовців. Цей аналіз сприяв кращому розумінню процесів та практичних здобутків у цій сфері.

## Статистичні дані за країнами ЄС, Великої Британії та України

### 1. Кількість державних службовців

осіб

Країни	2020	2021	2022	2023	2024
Австрія	15 691	14 892	14 142	13 297	12 528
Бельгія	14 321	17 615	19 784	23 275	27 749
Болгарія	35 470	36 068	35 362	35 724	35 211
Хорватія	12 211	12 632	12 259	11 727	11 013
Кіпр	8 746	10 193	10 426	10 566	10 614
Чехія	21 901	21 889	21 925	21 878	21 833
Данія	12 197	11 816	12 349	13 802	14 124
Естонія	6 424	6 333	6 193	5 712	6 301
Фінляндія	30 222	31 716	34 884	35 983	36 638
Франція	264 104	260 626	254 757	247 263	69 475
Німеччина	19 369	24 224	24 427	25 739	26 111
Греція	74 661	73 242	70 811	72 602	74 151
Угорщина	15 049	15 084	14 297	14 470	14 627
Ірландія	29 342	30 369	31 692	32 655	35 284
Італія	132 280	124 851	121 730	125 146	127 990
Латвія	13 659	14 091	14 334	2 028	2 089
Литва	13 597	13 977	13 665	13 470	12 828
Люксембург	3 481	4 011	4 923	5 417	5 672
Мальта	28 476	29 068	27 095	29 546	29 962
Нідерланди	127 073	135 437	139 351	146 746	156 478
Польща	24 066	24 161	24 531	25 632	26 281
Португалія	102 555	106 563	107 632	108 003	109 329
Румунія	13 191	436	441	68 307	68 005
Словаччина	32 231	32 231	32 231	32 231	31 130
Словенія	20 370	20 428	20 412	20 510	20 701
Іспанія	37 290	37 685	38 088	38 733	39 441
Швеція	68 358	69 256	69 610	68 315	70 547
Велика Британія*	430 190	484 880	510 080	519 780	542 840
Україна**	182 900	159 800	152 099	128 000	138 848

Джерела:

National civil servants in central public administration, покликання: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_rem\\_nr\\_\\_custom\\_17414620/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_rem_nr__custom_17414620/default/table?lang=en)\* Civil Service Statistics data browser (2024), покликання: [https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data\\_browser\\_2024/index.html](https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data_browser_2024/index.html)

\*\* Статистичні звіти НАДС про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020–2024 роках

**2. Чисельність населення**

осіб

Країни	2020	2021	2022	2023	2024
Австрія	8 901 064	8 932 664	8 978 929	9 104 772	9 158 750
Бельгія	11 522 440	11 554 767	11 617 623	11 742 796	11 817 096
Болгарія	6 569 275	6 532 117	6 482 484	6 447 710	6 445 481
Хорватія	3 933 511	3 893 026	3 862 305	3 850 894	3 861 967
Кіпр	902 429	914 476	929 764	949 084	966 365
Чехія	10 693 939	10 494 836	10 516 707	10 827 529	10 900 555
Данія	5 822 763	5 840 045	5 873 420	5 932 654	5 961 249
Естонія	1 328 976	1 330 068	1 331 796	1 365 884	1 374 687
Фінляндія	5 525 292	5 533 793	5 548 241	5 563 970	5 603 851
Франція	67 473 651	67 728 568	68 091 703	68 277 210	68 467 362
Німеччина	83 166 711	83 155 031	83 237 124	83 118 501	83 456 045
Греція	10 718 565	10 678 632	10 459 782	10 413 982	10 400 720
Угорщина	9 689 376	9 651 461	9 610 403	9 599 744	9 584 627
Ірландія	5 012 600	5 066 893	5 154 277	5 271 395	5 351 681
Італія	59 641 488	59 236 213	59 030 133	58 997 201	58 971 230
Латвія	1 907 675	1 893 223	1 875 757	1 883 008	1 871 882
Литва	2 809 977	2 810 761	2 805 998	2 857 279	2 885 891
Люксембург	626 108	634 730	645 397	660 809	672 050
Мальта	514 855	516 125	520 174	542 051	563 443
Нідерланди	17 407 585	17 475 415	17 590 672	17 811 291	17 942 942
Польща	37 958 138	37 073 357	36 889 761	36 753 736	36 620 970
Португалія	10 375 395	10 394 297	10 421 117	10 516 621	10 639 726
Румунія	19 328 838	19 201 662	19 042 455	19 054 548	19 067 576
Словаччина	5 457 873	5 459 781	5 434 712	5 428 792	5 424 687
Словенія	2 095 861	2 108 977	2 107 180	2 116 972	2 123 949
Іспанія	47 318 050	47 400 798	47 486 843	48 085 361	48 619 695
Швеція	10 327 589	10 379 295	10 452 326	10 521 556	10 551 707
Велика Британія*	67 025 542	66 983 500	67 602 800	68 265 200	68 328 000
Україна**	41 732 779	41 418 717	40 997 698	37 732 836	37 860 221

Джерела:

Population on 1 January by age and sex, покликання: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo\\_pjan/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_pjan/default/table?lang=en)\* United Kingdom population mid-year estimate — Office for National Statistics, покликання: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/timeseries/ukpop/pop>\*\* World Development Indicators | DataBank, покликання: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR>

**3. Середньомісячна заробітна плата державних службовців**

Євро

Країни	2020	2021	2022	2023	2024
ЄС (середнє значення)	2 806,0	3 055	3 024	3 139	3 383
Австрія	2 987,8	3 274	3 275	3 701	4 058
Бельгія	2 921,8	2 935	3 131	3 386	3 630
Болгарія	828,0	940	980	730	1 301
Хорватія	1 051,8	1 120	1 151	1 315	1 900
Кіпр	2 372,9	2 327	2 417	2 619	2 784
Чехія	1 753,8	2 018	2 159	2 311	2 426
Данія	3 751,0	3 816	3 899	3 992	4 266
Естонія	2 399,7	2 800	2 788	2 963	3 736
Фінляндія	3 537,6	3 665	3 760	3 887	4 109
Франція	2 420,6	2 464	2 638	2 729	2 950
Німеччина	4 282,1	4 758	4 391	4 562	4 974
Греція	1 025,7	1 033	1 035	1 052	1 138
Угорщина	1 027,3	1 117	1 063	1 286	1 638
Ірландія	2 860,0	2 908	3 192	3 442	3 572
Італія	1 789,7	1 799	1 953	1 978	2 011
Латвія	1 219,9	1 271	1 369	2 020	2 284
Литва	1 305,7	1 365	1 475	1 547	1 757
Люксембург	5 776,2	5 661	6 057	6 302	6 612
Мальта	1 429,6	1 510	1 604	1 664	1 731
Нідерланди	2 872,8	2 927	3 087	3 306	3 677
Польща	1 009,0	1 083	1 067	1 238	1 482
Португалія	1 585,7	1 601	1 642	1 759	1 860
Румунія	362,2	907	1 001	1 070	1 173
Словаччина	1 699,3	1 850	1 948	2 156	2 483
Словенія	1 708,3	1 726	1 798	2 003	2 065
Іспанія	2 867,3	2 909	2 957	3 077	3 176
Швеція	2 930,1	3 080	3 053	2 800	3 011
Велика Британія <sup>*</sup>	2 434,6	2 829	2 942	3 058	3 345
Україна <sup>**</sup>	---	---	---	613	857

Джерела:

Average remuneration of national civil servants in central public administration. покликання: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_rem\\_avg/default/table?lang=en&category=prc.prc\\_rem](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_rem_avg/default/table?lang=en&category=prc.prc_rem)

\* Civil Service Statistics data browser (2024), покликання: [https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data\\_browser\\_2024/index.html](https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data_browser_2024/index.html) та Pound sterling (GBP), покликання: [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-gbp.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-gbp.en.html)

\*\* Дані статистичних звітів НАДС про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2023 та 2024 роках, середній курс НБУ у 2023 році (39,5582) та 2024 році (43,4504), дані офіційних веб-сайтів

**4. Чисельність зайнятого населення**

тис. осіб

Країни	2020	2021	2022	2023	2024
ЄС — 27 країн (з 2020 року)	186 608	189 337	193 309	195 245	196 976
Єврозона — 20 країн (з 2023 року)	143 145	145 352	148 968	151 040	152 607
Австрія	4 052	4 102	4 219	4 244	4 255
Бельгія	4 664	4 735	4 849	4 879	4 900
Болгарія	2 791	2 777	2 831	2 813	2 812
Хорватія	1 530	1 545	1 565	1 575	1 639
Кіпр	413	426	446	459	466
Чехія	5 066	5 046	4 996	4 865	4 981
Данія	2 618	2 661	2 719	2 731	2 758
Естонія	613	611	629	646	645
Фінляндія	2 350	2 388	2 435	2 440	2 421
Франція	26 402	26 761	27 215	27 399	27 791
Німеччина	38 082	38 524	39 337	39 718	39 797
Греція	3 593	3 811	4 015	4 057	4 125
Угорщина	4 462	4 488	4 536	4 551	4 549
Ірландія	2 112	2 247	2 396	2 471	2 537
Італія	21 632	21 760	22 298	22 702	23 028
Латвія	846	817	833	828	819
Литва	1 290	1 302	1 346	1 360	1 378
Люксембург	287	299	305	313	315
Мальта	249	256	272	292	308
Нідерланди	8 183	8 315	8 524	8 671	8 704
Польща	16 288	16 672	16 735	16 776	16 679
Португалія	4 489	4 571	4 698	4 789	4 850
Румунія	7 547	7 625	7 686	7 568	7 724
Словаччина	2 556	2 516	2 554	2 553	2 554
Словенія	948	946	956	960	968
Іспанія	18 851	19 420	20 076	20 684	21 107
Швеція	4 690	4 716	4 838	4 900	4 867
Велика Британія*	41 668	41 879	42 251	42 694	43 090
Україна**	17 274	17 018		7 551	7 051

Джерела:

Employment and activity by sex and age — annual data. покликання: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_emp\\_a\\_custom\\_17793033/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a_custom_17793033/default/table)\* Population estimates for the UK, England, Wales, Scotland and Northern Ireland — Office for National Statistics, покликання: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/annualmidyearpopulationestimates/mid2023>\*\* Інфляційні звіти НБУ за квітень 2024 року та січень 2025 року, покликання: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf) та [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2025-Q1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf)

**5. Частка зайнятих від усього населення  
у відс. до загальної кількості населення**

Країни	2020	2021	2022	2023	2024
ЄС — 27 країн (з 2020 року)	71,7	73,1	74,6	75,3	75,8
Єврозона — 20 країн (з 2023 року)	71,1	72,4	74,0	74,7	75,3
Австрія	74,8	75,6	77,3	77,2	77,4
Бельгія	69,7	70,6	71,9	72,1	72,3
Болгарія	72,7	73,3	75,9	76,2	76,8
Греція	58,3	62,6	66,3	67,4	69,3
Данія	77,8	79,0	80,1	79,8	80,2
Естонія	79,1	79,3	81,9	82,1	81,8
Ірландія	72,1	74,9	78,2	79,1	79,8
Іспанія	65,7	67,5	69,3	70,5	71,4
Італія	61,9	62,7	64,8	66,3	67,1
Кіпр	75,2	76,3	78,6	79,5	79,8
Латвія	76,9	75,3	77,0	77,5	77,4
Литва	76,7	77,4	79,0	78,5	79,2
Люксембург	72,1	74,1	74,8	74,8	74,2
Мальта	76,0	77,8	80,1	81,3	83,0
Нідерланди	80,8	81,7	82,9	83,5	83,5
Німеччина	78,3	79,6	80,8	81,1	81,3
Польща	72,8	75,5	76,7	77,9	78,4
Португалія	73,9	75,5	77,1	78,0	78,5
Румунія	65,2	67,1	68,5	68,7	69,5
Словаччина	74,6	74,6	76,7	77,5	78,1
Словенія	74,8	76,1	77,9	77,5	78,3
Угорщина	77,6	78,9	80,3	80,7	81,1
Фінляндія	75,5	76,8	78,4	78,2	77,0
Франція	72,1	73,2	74,0	74,4	75,1
Хорватія	66,9	68,6	70,2	70,8	73,6
Чехія	79,7	80,0	81,3	81,7	82,3
Швеція	80,2	80,4	82,0	82,6	81,9
Україна	72,0	71,9		31,9*	

Джерела:

Employment and activity by sex and age — annual data. покликання: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_emp\\_a/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a/default/table?lang=en)

\* Інфляційний звіт НБУ за квітень 2024 року, покликання: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf)

## Розрахунок середньомісячних витратків на оплату праці державних службовців у 2020–2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє значення	Сукупне відхилення, рази
Фонд оплати праці державних службовців (ФОП) <sup>*</sup> , млрд грн	37,9	39,4	37,6	42,7	67,9	45,1	1,8
Загальні видатки державного бюджету <sup>**</sup> , млрд грн	1288,1	1490,3	2705,7	4014,8	4488,3	2797,4	3,5
Частка ФОП у видатках Державного бюджету України, відс.	2,95	2,65	1,39	1,06	1,51	1,61	0,5
Кількість державних службовців <sup>*</sup> , тис. осіб	182,9	159,8	152,1	128	138,8	152,3	0,76
Середньомісячні видатки на оплату праці одного державного службовця, тис. грн	17,3	20,6	20,6	27,8	40,7	25,4	2,36
Середня заробітна плата в Україні <sup>***</sup> , тис. грн	11,6	14	14,8	17,4	21,5	15,9	1,85
Індекс споживчих цін, відс.	105	110	126,6	105,1	112	172,1	1,72
Індекс споживчих цін (до 2020 року), відс.	105	115,5	146,2	153,7	172,1	—	—
Середньомісячні видатки на оплату праці одного державного службовця з урахуванням інфляції (до 2020 року), тис. грн	18,2	20	25,3	26,6	29,8	23,9	1,64
Відхилення середньомісячних витратків на оплату праці одного державного службовця від скорегованих з урахуванням інфляції (до 2020 року), відс.	-4,8	3	-18,5	4,7	36,9	4,3	—

Джерела:

\* Дані статистичних звітів НАДС про результати моніторингу заробітної плати державних службовців у 2023 та 2024 роках

\*\* <https://mof.gov.ua/uk/state-budget>

\*\*\* Дані Держстату України, покликання: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsph/szpsph\\_ed\\_rik.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpsph/szpsph_ed_rik.xlsx)

## Порівняння середніх цін на товари та послуги у липні 2025 року (на прикладі Тернопільської області та м. Києва)

Найменування	Середні ціни на товари та послуги <sup>144</sup> , грн			Різниця цін	
	Тернопіль. обл.	од. виміру	місто Київ	грн	відс.
Продукти					
Хліб пшеничний з борошна вищого ґатунку	47,77	кг	84,52	36,75	176,93
Хліб пшеничний з борошна першого ґатунку	47,31	кг	54,79	7,48	115,81
Хліб житній, житньо-пшеничний	38,94	кг	54,10	15,16	138,93
Батон	29,81	500 г	28,64	-1,17	96,08
Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	31,81	кг	37,56	5,75	118,08
Борошно пшеничне	23,15	кг	23,01	-0,14	99,40
Крупи манні	27,01	кг	29,87	2,86	110,59
Крупи ячні	24,21	кг	25,36	1,15	104,75
Крупи пшеничні	22,15	кг	26,89	4,74	121,40
Крупи гречані	34,11	кг	35,75	1,64	104,81
Пшоно	24,50	кг	28,99	4,49	118,33
Рис	56,23	кг	55,54	-0,69	98,77
Яловичина	339,21	кг	369,37	30,16	108,89
Свинина	230,91	кг	263,86	32,95	114,27
Птиця (тушки курячі)	119,80	кг	112,34	-7,46	93,77
Філе куряче	222,97	кг	225,34	2,37	101,06
Ковбаси варені першого ґатунку	207,78	кг	260,49	52,71	125,37
Риба морожена	224,03	кг	203,20	-20,83	90,70
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	47,24	кг	52,02	4,78	110,12
Сири м'які жирні	215,88	кг	274,02	58,14	126,93
Сметана жирністю до 15% включно	124,81	кг	146,04	21,23	117,01
Яйця	48,79	десяток	59,72	10,93	122,40
Масло вершкове	111,65	200 г	113,81	2,16	101,93
Олія соняшникова	77,89	л	89,69	11,80	115,15
Сало	151,77	кг	254,81	103,04	167,89
Яблука	79,06	кг	87,76	8,70	111,00
Капуста білокачанна	21,80	кг	20,97	-0,83	96,19
Цибуля ріпчаста	15,38	кг	18,00	2,62	117,04
Буряк	17,45	кг	20,31	2,86	116,39

<sup>144</sup> Середні ціни виробників продукції за інформацією Держстату України, покликання: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/ternopolskaya>

Найменування	Середні ціни на товари та послуги <sup>144</sup> , грн			Різниця цін	
	Тернопіль. обл.	од. виміру	місто Київ	грн	відс.
Морква	27,78	кг	34,02	6,24	122,46
Картопля	22,96	кг	29,61	6,65	128,96
Цукор	31,61	кг	33,79	2,18	106,90
Горілка	113,93	0,5 л	126,17	12,24	110,74
Вина столові вітчизняні	113,74	0,75 л	125,88	12,14	110,67
Пиво вітчизняних марок	34,63	0,5 л	38,68	4,05	111,70
Сигарети з фільтром вітчизняних марок	107,71	пачка (20 шт.)	108,49	0,78	100,72
Сигарети з фільтром медіум класу	119,53	пачка (20 шт.)	117,37	-2,16	98,19
Сигарети з фільтром преміум класу	134,68	пачка (20 шт.)	141,51	6,83	105,07
Ліки					
Антибіотики вітчизняні	59,76	10 табл./капсул	73,02	13,26	122,19
Антибіотики імпортні	325,08	10 табл./капсул	317,59	-7,49	97,70
Судинорозширювальні засоби вітчизняні	16,45	10 табл./капсул	16,56	0,11	100,67
Судинорозширювальні засоби імпортні	83,63	10 табл./капсул	85,30	1,67	102,00
Жарознижувальні та знеболювальні препарати вітчизняні	22,15	10 табл.	24,91	2,76	112,46
Жарознижувальні та знеболювальні препарати імпортні	34,06	1 пак.	31,15	-2,91	91,46
Пальне					
Бензин А-92	58,24	л	57,59	-0,65	98,88
Бензин А-95	59,10	л	61,15	2,05	103,47
Дизельне пальне	55,13	л	58,48	3,35	106,08
Газ скраплений для автомобілів	34,53	л	34,50	-0,03	99,91
Послуги					
Плата за оренду 1-кімнатної квартири	7943,24	міс.	9777,24	1834,00	123,09
Стоматологічні послуги	985,35	од.	2300,52	1315,17	233,47
Проїзд у міському транспорті	13,61	квиток	8,00	-5,61	58,78
Дошкільна освіта	44,14	день	113,42	69,28	256,96
Послуги у сфері страхування особистого транспорту	4872,53	вартість страх. полісу	6248,74	1376,21	128,24
РАЗОМ:	17976,99		23020,46	5043,47	128,06

**ВИТЯГ**  
**з Доповідної науково-аналітичної записки**  
**«Роль сучасної та ефективної державної служби у державотворенні»**  
**(державна установа «Інститут економіки та прогнозування**  
**НАН України»)**

***Методологічні підходи щодо можливостей***  
***регіональної диференціації оплати праці державних службовців***

Регіональна диференціація оплати праці державних службовців постає як концептуально та інституційно виправданий підхід до вдосконалення системи управління людськими ресурсами в публічному секторі. У контексті післявоєнного відновлення, економічної асиметрії та різноманітних викликів у різних регіонах України цей підхід може відігравати не лише компенсаційну, а й стратегічну функцію щодо зміцнення кадрової спроможності органів влади на місцях.

Наукове обґрунтування запровадження регіональної диференціації базується на необхідності узгодження фактичної купівельної спроможності державних службовців із територіальними особливостями вартості життя, структури ринку праці та доступності житла. Застосування єдиного національного окладу за відсутності коригувальних механізмів веде до реальної нерівності у винагороді за ідентичні посадові функції. Це, у свою чергу, підвищує ризики відтоку кадрів із менш привабливих регіонів, що загострює проблему інституційної асиметрії.

Міжнародна практика свідчить про різноманітність моделей територіального коригування винагороди.

У США діє система Locality Pay, яка охоплює понад 50 географічних зон, де державні службовці отримують оклади з урахуванням регіонального коефіцієнта, розрахованого на основі даних Бюро трудової статистики США (BLS) та Національного опитування щодо компенсацій (NCS) — офіційна інформація OPM<sup>145</sup>.

У Німеччині регіональна диференціація реалізується через тарифні угоди, які укладаються окремо для кожної федеральної землі. У 2025 році було укладено нову угоду для понад 2,6 млн працівників публічного сектору — повідомлення Федерального міністерства внутрішніх справ (BMI)<sup>146</sup>.

<sup>145</sup> Locality Pay Area Definitions 2024 Locality Pay Area Definitions, покликання: <https://surli.cc/balugd>

<sup>146</sup> Collective agreement concluded for some 2.6 million federal and local public service employees: salaries to increase by 5.8 per cent in two stages, покликання: <https://surl.lu/scrwva>

У Франції територіальне коригування реалізується через надбавку за місце проживання та транспортні компенсації, що особливо актуально для працівників у регіоні з найвищою вартістю життя. Так, працівники публічного сектору, які працюють у регіоні Іль-де-Франс (зокрема в Парижі), мають право на спеціальну надбавку за проживання в зоні з високою вартістю життя (*indemnité de résidence*). Ця надбавка становить 3 відс. базового окладу для працівників у Парижі та прилеглих департаментах. Вона встановлена відповідно до Décret n° 85-1148 du 24 octobre 1985<sup>147</sup>, який регулює винагороду державних службовців. Крім того, працівники мають право на часткове відшкодування транспортних витрат, зокрема 50 вартості проїзного квитка Navigo Pass — це підтверджено на офіційному порталі Service-Public.fr<sup>148</sup>.

Хоча система оплати праці державних службовців у Румунії, регламентована Законом 153/2017<sup>149</sup>, прагне до уніфікації базових ставок по всій країні, вона не передбачає прямих регіональних коефіцієнтів для коригування заробітної плати відповідно до відмінностей у вартості життя. Ця стратегія, спрямована на фіскальну стабільність та прозорість, створює потенційний дисбаланс, оскільки вища вартість проживання у великих економічних центрах, таких як Бухарест чи Клуж-Напока, може знижувати реальну купівельну спроможність державних службовців у цих регіонах порівняно з їхніми колегами у менш розвинених областях. Такий підхід може ускладнити залучення та утримання висококваліфікованих кадрів у містах, де конкуренція на ринку праці та вартість життя значно вищі. Для детальнішого розуміння нормативної бази щодо оплати праці в державному секторі Румунії, рекомендується ознайомитись із офіційними публікаціями Міністерства фінансів Румунії. Порівняння заробітних плат державних службовців із ринковими показниками є складною, але важливою проблемою для Румунії. Хоча Закон 153/2017 не передбачає прямого механізму для такого порівняння та коригування, дискусії щодо конкурентоспроможності оплати праці у державному секторі постійно тривають, адже це впливає на здатність залучати та утримувати кваліфікованих фахівців. Різні дослідження<sup>150</sup> вказують на суттєві розбіжності між державним і приватним секторами, що підкреслює необхідність подальшого аналізу та потенційних реформ.

Для України доцільно розглянути поетапне впровадження моделі регіональної диференціації, що базується на об'єктивній методології. Доцільно застосовувати багатофакторну формулу, яка включає індекс вартості життя, середню регіональну зарплату в приватному секторі, рівень дефіциту кадрів у публічному секторі,

<sup>147</sup> Décret n° 85-1148 du 24 octobre 1985 modifié relatif à la rémunération des personnels civils et militaires, покликання: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006064738>.

<sup>148</sup> Reimbursement of commuting costs (public service), покликання: <https://surl.li/rnnlss>.

<sup>149</sup> Ministerul Finanțelor — Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, покликання: [https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/L153/Lege-cadru\\_nr153-2017\\_actualiz\\_iulie2019.pdf](https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/L153/Lege-cadru_nr153-2017_actualiz_iulie2019.pdf).

<sup>150</sup> Public sector employees in Romania are paid 32% more than those in the private sector | Romania Insider, покликання: <https://www.romania-insider.com/public-private-sectors-employees-salary-romani>.

демографічну напруженість і соціально-економічну вразливість території. Визначені коефіцієнти мають щороку оновлюватися в автоматизованому режимі, проходити експертну верифікацію та публікуватися на офіційному порталі НАДС. Розрахункові алгоритми мають бути прозорими, апробованими пілотно та обґрунтованими з точки зору впливу на державний бюджет. На наш погляд, доцільно обчислювати коефіцієнт за формулою, що включає вагові коефіцієнти для кожного із зазначених чинників, із встановленням допустимого діапазону (наприклад, від 0.90 до 1.20 від базового).

Одним із методів обґрунтування вагових коефіцієнтів є факторний аналіз або використання експертних підходів. Це дозволяє забезпечити прозорість розрахунків, їх фіскальну передбачуваність і гнучке реагування на регіональні зміни. Реалізація плану регіоналізації зарплат держслужбовців має здійснюватися поетапно. На підготовчій стадії має бути створена міжвідомча робоча група за участі НАДС, Мінфіну, Мінекономіки, Держстату та соціальних партнерів, яка проведе аналітичну оцінку територіальних відмінностей, підготує нормативну базу і визначить пілотні регіони для тестування моделі. На наступному етапі доцільно впровадити регіональні коефіцієнти в обмеженій кількості адміністративно-територіальних одиниць, щоб оцінити вплив на кадрову привабливість, плинність кадрів та ефективність витрачання бюджетних коштів. Після аналізу результатів буде здійснено коригування методики й забезпечено повномасштабне нормативне закріплення системи на національному рівні. Очікується також інституціоналізація незалежного методичного нагляду за розрахунками та періодичне оновлення коефіцієнтів згідно з актуальними статистичними даними. За умови дотримання принципів об'єктивності, фіскальної збалансованості та нормативної чіткості, регіональна диференціація може стати ефективним інструментом у побудові гнучкої, справедливої та результативної системи оплати праці в державному секторі. Така модель сприятиме не лише зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади на місцях, а й підвищенню довіри до державної служби як кар'єрного середовища, адаптованого до викликів післявоєнного розвитку, просторової нерівності та кадрової мобільності. Запровадження регіональних коефіцієнтів оплати праці державних службовців є логічним та обґрунтованим кроком у напрямі модернізації системи винагороди в публічному секторі України. Такий підхід дозволяє скоригувати посадові оклади з урахуванням просторових соціально-економічних відмінностей, включаючи індекси вартості життя, середній рівень оплати праці в приватному секторі, кадровий дефіцит і соціально-демографічні чинники. Він спрямований на досягнення просторової справедливості, підвищення мотивації державних службовців і посилення кадрової спроможності органів влади в регіонах з підвищеним навантаженням або особливими умовами проживання.

## Зіставлення класифікованих посад державної служби з Каталогом

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
<b>ФОНД ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ</b>					
Директор департаменту внутрішнього аудиту	3-IV-1.2	54 380	5-IV-1.2	41 831	12 549
Директор Департаменту фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку — головний бухгалтер	3-IV-1.2	54 380	4-IV-1.2	39 839	14 541
Заступник директора Департаменту фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку (планово-фінансовий відділ)	3-IV-1.2	51 933	26-IV-1.2	38 046	13 887
Заступник директора Департаменту фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку (відділ оплати праці працівників апарату Фонду)	25-IV-1.2	51 933	4-IV-1.2	38 046	13 887
Директор управління персоналом	25-IV-1.2	54 380	24-IV-1.2	39 839	14 541
Начальник відділу добору та розвитку персоналу Департаменту управління персоналом	9-VI-1.2	37 942	24-VI-1.2	29 186	8 756
Заступник директора управління персоналом (2 шт. од)	25-IV-1.2	51 933	24-IV-1.2	38 046	13 887
Директор департаменту комунікацій	25-IV-1.2	54 380	13-IV-1.2	39 839	14 541
Начальник управління запобігання та виявлення корупції	3-IV-1.2	54 380	11-IV-1.2	39 839	14 541
Начальник управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-IV-1.2	41 831	18-IV-1.2	39 839	1 992
Заступник начальника управління-начальник організаційного відділу управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-IV-1.2	39 949	18-IV-1.2	38 046	1 903
Головний спеціаліст організаційного відділу управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-VII-1.2	29 186	18-VII-1.2	22 451	6 735
Головний спеціаліст відділу організаційного відділу управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-VIII-1.2	22 451	18-VIII-1.2	17 270	5 181
Начальник відділу планування та протокольного забезпечення управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-VI-1.2	37 942	20-VI-1.2	22 451	15 491

\* Класифікаційний код посади відповідно до штатного розпису державного органу

\*\* Класифікаційний код посади відповідно до Каталогу

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Головний спеціаліст відділу планування та протокольного забезпечення управління організаційного забезпечення роботи Фонду	9-VII-1.2	29186	20-VII-1.2	17270	11916
Начальник управління документального забезпечення та контролю	25-IV-1.2	54380	8-IV-1.2	37942	16438
<b>МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ</b>					
Директор департаменту фінансування державних і загальнодержавних видатків і начальники відділів	9-IV-1.2	41831	26-IV-1.2	39839	1992
Заступник директора департаменту-начальник відділу зведеного планування та аналізу департаменту фінансування державних і загальнодержавних видатків і начальники відділів	9-IV-1.2	39949	26-IV-1.2	38046	1903
Заступник начальника відділу зведеного планування та аналізу департаменту фінансування державних і загальнодержавних видатків і начальники відділів	9-VI-1.2	36235	26-VI-1.2	27873	8362
Головний спеціаліст відділу зведеного планування та аналізу департаменту фінансування державних і загальнодержавних видатків і начальники відділів	9-VII-1.2	29186	26-VII-1.2	22451	6735
Директор департаменту забезпечення документообігу, контролю та інформаційних технологій	9-IV-1.2	41831	8-IV-1.2	37942	3889
Заступник директора департаменту-начальник відділу документообігу департаменту забезпечення документообігу, контролю та інформаційних технологій	9-IV-1.2	39949	8-IV-1.2	36235	3714
Заступник начальника відділу документообігу департаменту забезпечення документообігу, контролю та інформаційних технологій	9-VI-1.2	36235	8-VI-1.2	21441	14794
Головний спеціаліст відділу документообігу департаменту забезпечення документообігу, контролю та інформаційних технологій (3 шт. од.)	9-VII-1.2	29186	8-VII-1.2	17270	11916
<b>МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</b>					
Директор Фінансово-економічного департаменту	3-IV-1.2	54380	26-IV-1.2	39839	14541
Заступник директора Фінансово-економічного департаменту-начальник відділу фінансового забезпечення закладів та установ	3-IV-1.2	51933	26-IV-1.2	38046	13887

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Заступник начальника відділу фінансового забезпечення закладів та установ Фінансово-економічного департаменту	9-VI-1.2	36235	26-VI-1.2	27873	8362
Начальник управління бухгалтерського обліку та звітності — головний бухгалтер	9-IV-1.2	41831	4-IV-1.2	39839	1992
Заступник начальника управління — начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності, заступник головного бухгалтера	9-IV-1.2	39949	4-IV-1.2	38046	1903
Начальник Управління міжнародного співробітництва та європейської інтеграції	3-IV-1.2	54380	15-IV-1.2	41831	12549
Начальник служби забезпечення діяльності керівництва	9-V-1.2	39839	14-V-1.2	29186	10653
Заступник начальника служби забезпечення діяльності керівництва	9-V-1.2	38046	14-V-1.2	27873	10173
Головний спеціаліст служби забезпечення діяльності керівництва	9-VII-1.2	29186	14-VII-1.2	17270	11916
Провідний спеціаліст служби забезпечення діяльності керівництва	9-VIII-1.2	22451	14-VIII-1.2	15017	7434
Завідувач сектору служби забезпечення діяльності Державного секретаря	9-V-1.2	38046	14-V-1.2	29186	8860
Головний спеціаліст служби забезпечення діяльності Державного секретаря	9-VII-1.2	29186	14-VII-1.2	17270	11916
<b>МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ</b>					
Начальник управління по роботі з персоналом	9-IV-1.2	41831	24-IV-1.2	39839	1992
Начальник відділу персоналу управління по роботі з персоналом	9-VI-1.2	37942	24-VI-1.2	29186	8756
Начальник відділу кадрового забезпечення управління по роботі з персоналом	9-VI-1.2	37942	24-VI-1.2	29186	8756
Головний спеціаліст відділу кадрового забезпечення управління по роботі з персоналом	9-VII-1.2	29186	24-VII-1.2	22451	6735
Начальник відділу розвитку персоналу та підбору управління по роботі з персоналом	9-VI-1.2	37942	24-VI-1.2	29186	8756
<b>МІНІСТЕРСТВО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ</b>					
Директор департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації — головний бухгалтер	3-IV-1.1	70689	4-IV-1.1	51787	18902

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Заступник директора департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації-начальник відділу обліково-операційного забезпечення цифрової трансформації та звітності	25-IV-1.1	67508	26-IV-1.1	49457	18051
Заступник начальника відділу операційного забезпечення цифрової трансформації та звітності департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації	25-VI-1.1	60926	26-VI-1.1	36232	24694
Головний спеціаліст відділу операційного забезпечення цифрової трансформації та звітності департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації (2 шт. од.)	25-VIII-1.1	37939	4-VIII-1.1	22449	15490
Головний спеціаліст відділу операційного забезпечення цифрової трансформації та звітності департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації	25-VII-1.1	54500	4-VII-1.1	29184	25316
Начальник відділу розрахунків та цифровізації в оплаті праці департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації	25-VI-1.1	63797	4-VI-1.1	37939	25858
Головний спеціаліст відділу розрахунків та цифровізації в оплаті праці департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації (2 шт. од.)	25-VIII-1.1	37939	4-VIII-1.1	22449	15490
Начальник відділу планово-фінансового забезпечення цифрової трансформації департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації	3-VI-1.1	63797	26-VI-1.1	37939	25858
Головний спеціаліст відділу планово-фінансового забезпечення цифрової трансформації департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації	25-VII-1.1	54500	26-VII-1.1	29184	25316
Головний спеціаліст відділу планово-фінансового забезпечення цифрової трансформації департаменту фінансового забезпечення цифрової трансформації (2 шт. од.)	25-VIII-1.1	37939	26-VIII-1.1	22449	15490
Начальник управління персоналу	25-IV-1.1	70689	24-IV-1.1	51787	18902
Заступник начальника управління персоналу — начальник відділу роботи з персоналом	25-IV-1.1	67508	24-IV-1.1	49457	18051
Головний спеціаліст відділу роботи з персоналом управління персоналу (3 шт. од.)	25-VIII-1.1	37939	24-VIII-1.1	22449	15490
Начальник відділу оцінювання та розвитку персоналу управління персоналу	25-VI-1.1	63797	24-VI-1.1	37939	25858

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Головний спеціаліст відділу оцінювання та розвитку персоналу управління персоналу (2 шт. од)	25-VIII-1.1	37939	24-VIII-1.1	22 449	15 490
Начальник Управління організаційного забезпечення роботи апарату Міністерства	7-IV-1.1	54 376	18-IV-1.1	51 787	2 589
Заступник начальника управління організаційного забезпечення роботи апарату Міністерства-начальник відділу документообігу та контролю	7-IV-1.1	51929	18-IV-1.1	49 457	2 472
Заступник начальника відділу документообігу та контролю управління організаційного забезпечення роботи апарату Міністерства	7-VI-1.1	47102	18-VI-1.1	36 232	10 870
<b>МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ</b>					
Начальник Управління бухгалтерського обліку та звітності — головний бухгалтер	9-IV-1.2	41 831	4-IV-1.2	39 839	1 992
Заступник начальника Управління бухгалтерського обліку та звітності-начальник відділу бухгалтерського обліку апарату та звітності-заступник головного бухгалтера	9-IV-1.2	39 949	4-IV-1.2	38 046	1 903
Головний спеціаліст відділу бухгалтерського обліку апарату та звітності Управління бухгалтерського обліку та звітності	9-VII-1.2	29 186	4-VII-1.2	22 451	6 735
Начальник відділу організації та оплати праці Управління бухгалтерського обліку та звітності	9-VI-1.2	37 942	4-VI-1.2	29 186	8 756
Головний спеціаліст відділу організації та оплати праці Управління бухгалтерського обліку та звітності	9-VII-1.2	29 186	4-VII-1.2	22 451	6 735
Головний спеціаліст сектору господарського забезпечення та закупівель	9-VII-1.2	29 186	10-VII-1.2	22 451	6 735
Начальник Управління документального забезпечення	7-IV-1.2	41 831	8-IV-1.2	37 942	3 889
Завідувач сектору контролю Управління документального забезпечення	7-VI-1.2	37 942	8-VI-1.2	22 451	15 491
Головний спеціаліст сектору контролю Управління документального забезпечення	7-VII-1.2	29 186	8-VII-1.2	17 270	11 916
Начальник Управління кадрової роботи	9-IV-1.2	41 831	24-IV-1.2	39 839	1 992
Заступник начальника Управління-начальник відділу кадрової роботи з керівниками підпорядкованих підприємств, установ та організацій	9-IV-1.2	39 949	24-IV-1.2	38 045	1 904
Заступник начальника відділу кадрової роботи з керівниками підпорядкованих підприємств, установ та організацій	9-VI-1.2	36 235	24-VI-1.2	27 873	8 362

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Головний спеціаліст відділу кадрової роботи з керівниками підпорядкованих підприємств, установ та організацій	9-VII-1.2	29186	24-VII-1.2	22451	6735
Начальник відділу роботи з персоналом	9-VI-1.2	37942	24-VI-1.2	29186	8786
Заступник начальника відділу роботи з персоналом	9-VI-1.2	36235	24-VI-1.2	27873	8362
Головний спеціаліст відділу роботи з персоналом	9-VII-1.2	29186	24-VII-1.2	22451	6735
Директор Фінансового департаменту	3-IV-1.2	54380	26-IV-1.2	39839	14541
Начальник відділу зведеного планування та мережі	9-VI-1.2	37942	26-VI-1.2	29186	8756
Головний спеціаліст відділу зведеного планування та мережі	3-VIII-1.2	29186	26-VIII-1.2	17270	11916
Заступник директора Департаменту-начальник відділу планування та фінансування видатків органів влади та бюджетних установ	3-IV-1.2	51933	26-IV-1.2	38045	13888
Директор департаменту міжнародного співробітництва та європейської інтеграції	3-IV-1.2	54380	15-IV-1.2	41831	12549
Заступник директора департаменту міжнародного співробітництва та європейської інтеграції (2 шт. од)	3-IV-1.2	51933	15-IV-1.2	39948	11985
<b>МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b>					
Директор департаменту документообігу та контролю	9-IV-1.1	54376	8-IV-1.1	49321	5055
Директор Департаменту фінансово-господарської діяльності, головний бухгалтер	3-IV-1.1	70689	4-IV-1.1	51787	18902
Заступник директора Департаменту фінансово-господарської діяльності начальник управління, заступник головного бухгалтера	3-IV-1.1	67508	4-IV-1.1	49457	18051
Начальник відділу бухгалтерського обліку, фінансової та бюджетної звітності апарату Міністерства	9-VI-1.1	49321	4-VI-1.1	37939	11382
Начальник Управління фінансів	9-V-1.1	51787	26-V-1.1	49321	2466
Заступник начальника управління-начальник відділу бюджетного планування та фінансування	9-V-1.1	49457	26-V-1.1	47102	2355
<b>МІНІСТЕРСТВО У СПРАВАХ ВЕТЕРАНІВ УКРАЇНИ</b>					
Начальник Управління документообігу та звернень громадян	9-IV-1.2	41831	8-IV-1.2	37942	3889
Директор департаменту фінансів, бухгалтерського обліку, матеріально-технічного забезпечення та закупівель — головний бухгалтер	3-IV-1.2	54380	4-IV-1.2	39839	14541

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Заступник директора департаменту фінансів, бухгалтерського обліку, матеріально-технічного забезпечення та закупівель	3-IV-1.2	51384	26-IV-1.2	38 046	13 338
Начальник Управління європейської інтеграції та міжнародного співробітництва	3-IV-1.2	54 380	15-IV-1.2	41 831	12 549
Заступник начальника Управління європейської інтеграції та міжнародного співробітництва	3-IV-1.2	51934	15-IV-1.2	39 948	11 986
<b>ЦЕНТРАЛЬНА ВИБОРЧА КОМІСІЯ</b>					
Начальник управління комунікації	3-IV-1.1	70 689	13-IV-1.1	51 787	18 902
Начальник управління документообігу та забезпечення засідань Комісії	3-IV-1.1	70 689	8-IV-1.1	49 321	21 368
Заступник начальника управління документообігу та забезпечення засідань Комісії	9-IV-1.1	51 929	8-IV-1.1	47 102	4 827
Начальник відділу документообігу та контролю управління документообігу та забезпечення засідань Комісії	9-VI-1.1	49 321	8-VI-1.1	29 184	20 137
Начальник управління матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури	9-IV-1.1	54 376	6-IV-1.1	49 321	5 055
Заступник начальника управління-начальник відділу ресурсного забезпечення управління матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури	9-IV-1.1	51 929	6-IV-1.1	47 102	4 827
Головний спеціаліст відділу ресурсного забезпечення управління матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури (3 шт. од)	9-VII-1.1	37 939	6-VII-1.1	22 449	15 490
Начальник відділу організаційного забезпечення управління матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури	9-VI-1.1	49 321	6-VI-1.1	29 184	20 137
Головний спеціаліст відділу організаційного забезпечення управління матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури	9-VII-1.1	37 939	6-VII-1.1	22 449	15 490
Начальник Управління планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності — головний бухгалтер	3-IV-1.1	70 689	4-IV-1.1	51 787	18 902
Заступник начальника управління планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності — заступник головного бухгалтера	3-IV-1.1	67 508	4-IV-1.1	49 457	18 051
Заступник начальника управління планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності — начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності	9-IV-1.1	51 929	4-IV-1.1	49 457	2 472

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Начальник планово-фінансовий відділу Управління планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності	3-VI-1.1	63797	26-VI-1.1	37939	25858
Начальник управління міжнародного співробітництва	3-IV-1.1	70689	15-IV-1.1	54376	16313
<b>СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ</b>					
<b>Департамент інформації та взаємодії з громадськістю</b>					
Директор Департаменту	3-IV-1.1	70689	13-IV-1.1	51787	18902
Заступник директора Департаменту, начальник Управління забезпечення доступу до публічної інформації	3-IV-1.1	67508	13-IV-1.1	49457	18051
Завідуючий сектором опрацювання інформаційних запитів	7-VI-1.1	49321	13-VI-1.1	37939	11382
Головний спеціаліст сектору опрацювання інформаційних запитів	7-VII-1.1	37939	13-VII-1.1	29184	8755
Головний спеціаліст сектору опрацювання інформаційних запитів	3-VIII-1.1	37939	13-VIII-1.1	22449	15490
Головний спеціаліст сектору моніторингу забезпечення доступу до публічної інформації	7-VII-1.1	37939	13-VII-1.1	29184	8755
Заступник директора Департаменту, завідуючий відділом сприяння розвитку громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю	3-IV-1.1	67508	13-IV-1.1	49457	18051
Заступник завідуючого відділом сприяння розвитку громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю	3-VI-1.1	60926	13-VI-1.1	36232	24694
Головний спеціаліст відділу сприяння розвитку громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю	3-VIII-1.1	37939	13-VIII-1.1	22449	15490
<b>Департамент управління персоналом</b>					
Директор Департаменту	3-IV-1.1	70689	24-IV-1.1	51787	18902
Головний спеціаліст	9-VII-1.1	37939	24-VII-1.1	29184	8755
Заступник директора Департаменту, завідуючий відділом персоналу	9-IV-1.1	51929	24-IV-1.1	49457	2472
Заступник завідуючого відділом персоналу	9-VI-1.1	47102	24-VI-1.1	36232	10870
Головний спеціаліст відділу персоналу (5 шт. од.)	9-VII-1.1	37939	24-VII-1.1	29184	8755
Заступник директора Департаменту, завідуючий відділом керівних кадрів органів виконавчої влади	9-IV-1.1	51929	24-IV-1.1	49457	2472

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Заступник завідуючого відділом керівних кадрів органів виконавчої влади	9-VI-1.1	47102	24-VI-1.1	36232	10870
Головний спеціаліст відділу керівних кадрів органів виконавчої влади (5шт.од.)	9-VII-1.1	37939	24-VII-1.1	29184	8755
Перший заступник директора Департаменту, завідуючий відділом з питань державної служби, професійного навчання та урядових нагород	3-IV-1.1	67508	9-IV-1.1	54376	13132
Заступник завідуючого відділом з питань державної служби, професійного навчання та урядових нагород	3-VI-1.1	60926	9-VI-1.1	49321	11605
Департамент забезпечення документообігу					
Директор Департаменту	25-IV-1.1	70689	8-IV-1.1	49321	21368
Перший заступник директора Департаменту	25-IV-1.1	67508	8-IV-1.1	47102	20406
Заступник директора Департаменту, завідуючий відділом реєстрації та обліку кореспонденції	25-IV-1.1	67508	8-IV-1.1	49321	18187
Заступник завідуючого відділом, завідуючий сектором реєстрації та обліку вхідної кореспонденції	23-V-1.1	47102	8-V-1.1	36232	10870
Головний спеціаліст сектору реєстрації та обліку вхідної кореспонденції	23-VII-1.1	29184	8-VII-1.1	22449	6735
Завідуючий сектором реєстрації та обліку вихідної кореспонденції	23-VI-1.1	37939	8-VI-1.1	29184	8755
Головний спеціаліст сектору реєстрації та обліку вихідної кореспонденції	23-VII-1.1	29184	8-VII-1.1	22449	6735
Завідуючий сектором відправлення службової кореспонденції	10-VI-1.1	37939	8-VI-1.1	29184	8755
Господарсько-фінансовий департамент					
Директор Департаменту	3-IV-1.1	70689	22-IV-1.1	51787	18902
Департамент організації засідань Кабінету Міністрів України та урядових комітетів					
Директор Департаменту	3-IV-1.1	70689	18-IV-1.1	51787	18902
Заступник директора Департаменту, завідуючий відділом організаційного забезпечення засідань Кабінету Міністрів України та урядових комітетів	3-IV-1.1	67508	18-IV-1.1	49457	18051
Головний спеціаліст, відповідальний секретар урядового комітету відділу організаційного забезпечення засідань Кабінету Міністрів України та урядових комітетів (5 шт. од.)	9-VII-1.1	37939	18-VII-1.1	29184	8755

Посада	Класифікаційний код посади (факт)*	Посадовий оклад, грн	Класифікаційний код посади (план)**	Посадовий оклад, грн	Різниця посадових окладів, грн
Завідуючий відділом технічного забезпечення засідань Кабінету Міністрів України та урядових комітетів	9-VI-1.1	49 321	18-VI-1.1	37 939	11 382
<b>МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ</b>					
<b>Фінансово-господарський департамент</b>					
Директор Департаменту-головний бухгалтер	3-IV-1.1	70 689	4-IV-1.1	51 787	18 902
Начальник Управління фінансово-економічного планування, аналізу та майнових відносин Фінансово-господарського департаменту	3-V-1.1	67 155	26-V-1.1	49 321	17 834
Заступник начальника управління-начальник відділу фінансування та аналізу бюджетних програм головного розпорядника бюджетних коштів	3-V-1.1	64 133	26-V-1.1	47 102	17 031
Заступник начальника відділу фінансування та аналізу бюджетних програм головного розпорядника бюджетних коштів	3-VI-1.1	60 926	26-VI-1.1	36 232	24 694
Начальник управління майнових відносин та ресурсного забезпечення	3-V-1.1	67 155	22-V-1.1	49 321	17 834
Заступник начальника управління-начальник відділу майнових відносин управління майнових відносин та ресурсного забезпечення	3-V-1.1	64 133	22-V-1.1	47 102	17 031
Заступник начальника відділу майнових відносин управління майнових відносин та ресурсного забезпечення	3-VI-1.1	60 926	22-VI-1.1	36 232	24 694
<b>Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку</b>					
Директор Департаменту	3-IV-1.1	70 689	24-IV-1.1	51 787	18 902
Заступник директора Департаменту-начальник відділу персоналу	3-IV-1.1	67 508	24-IV-1.1	49 457	18 051
Начальник відділу організаційного розвитку	3-VI-1.1	63 797	24-VI-1.1	37 939	25 858
Заступник директора Департаменту-начальник відділу керівних кадрів фінансової системи	3-IV-1.1	67 508	24-IV-1.1	49 457	18 051
Начальник відділу кадрового менеджменту	3-VI-1.1	63 797	24-VI-1.1	37 939	25 858

**ВИТЯГ**  
**з Доповідної науково-аналітичної записки**  
**«Роль сучасної та ефективної державної служби у державотворенні»**  
**(державна установа «Інститут економіки та прогнозування**  
**НАН України»)**

Оцінка посад є базовим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами в державному секторі, який забезпечує обґрунтовану диференціацію оплати праці, справедливість у винагороді та прозорість управлінських рішень. В умовах реформування публічного управління зростає потреба у застосуванні системних та методологічно послідовних підходів до визначення цінності посад, що виступає фундаментом для побудови грейдової структури оплати. Згідно з рекомендаціями SIGMA/OECD (2024), ефективна модель оцінки посад повинна забезпечувати як внутрішню справедливість, так і відповідність ринковим умовам.

Аналітичні методи, зокрема бально-факторна оцінка, передбачають системне оцінювання посад за заздалегідь визначеними факторами, такими як знання, складність, відповідальність та умови праці. Кожному фактору присвоюються бали, що в сукупності формують позицію посади у грейдовій ієрархії. Найбільш поширеним у міжнародній практиці є метод Hay Group, який застосовується, зокрема, у Великій Британії, Канаді, Естонії та Бельгії (Hay Method Overview, 2024)<sup>151</sup>. У Хорватії у 2024 році завершено впровадження уніфікованої грейдової системи, побудованої на бально-факторному аналізі понад 3000 посад — ця реформа дозволила зменшити фрагментацію системи та підвищити довіру до її об'єктивності<sup>152</sup>.

До беззаперечних переваг аналітичних підходів належать об'єктивність, прозорість і можливість обґрунтованої диференціації винагород. Наприклад, у Словенії впровадження такої системи дало змогу створити прозору грейдову шкалу із 67 рівнів, де мінімальний та максимальний оклади визначаються через систему факторів, а не політичні міркування<sup>153</sup>. У Великій Британії бально-факторна оцінка широко застосовується для забезпечення гендерної рівності в оплаті, що є вимогою Equality Act 2010<sup>154</sup>.

<sup>151</sup> Overview of the Hay Method, покликання: [https://www.uwo.ca/humanresources/wjec/docs/hay\\_method\\_overview.pdf](https://www.uwo.ca/humanresources/wjec/docs/hay_method_overview.pdf)

<sup>152</sup> Public Sector Wage System Reform in Croatia (Fadila Bahović, ReSPA, 2025), покликання: <https://kmp.respaweb.eu/download/doc/Public%20salary%20system%20in%20Croatia,%20Fadila%20BAHOVIC.pdf/8af8bfc6f93e917cbcb326a71b7d356e.pdf>

<sup>153</sup> Salary systems in public administration and their reforms. Guidance for SIGMA partners. SIGMA Paper No. 71, покликання: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms\\_40fa6658/8f08a005-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/06/salary-systems-in-public-administration-and-their-reforms_40fa6658/8f08a005-en.pdf)

<sup>154</sup> Guidance on the Equality Act 2010, покликання: <https://www.gov.uk/guidance/equality-act-2010-guidance#:~:text=The%20Equality%20Act%202010%20legally,strengthening%20protection%20in%20some%20situations>

Втім, аналітичні методи вимагають значних ресурсів для розробки, адаптації та оновлення. У Литві<sup>155</sup> у 2018–2021 роках для впровадження оцінки посад було залучено зовнішніх консультантів, розроблено цифрові інструменти, а також проведено масштабну підготовку кадрів, що потребувало додаткового бюджетного фінансування. У Північній Македонії спроби імплементації аналітичної моделі наштовхнулися на нестачу експертного потенціалу, що затримало її повноцінне функціонування<sup>156</sup>. У Франції<sup>157</sup> надмірна деталізація посад у старій системі призвела до складності процедури оновлення профілів, що ускладнило управлінську гнучкість<sup>158</sup>.

Таким чином, застосування бально-факторної оцінки посад у публічному управлінні може істотно підвищити обґрунтованість, справедливість та довіру до системи оплати праці. Водночас її ефективність залежить від наявності інституційної спроможності, чіткості методології, політичної волі та механізмів регулярного оновлення у зв'язку з трансформацією функціональних вимог до посад. Успішний досвід країн Центрально-Східної Європи свідчить, що аналітична модель може стати опорою не лише для винагороди, а й для стратегічного розвитку людського капіталу в публічній службі.

<sup>155</sup> Lithuania — Public Administration and Governance Country Overview (European Commission, 2022), покликання: [https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/a4e24c78-c16f-470a-92e9-6da412753f76\\_en?filename=Lithuania-22\\_0.pdf&prefLang=mt](https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/a4e24c78-c16f-470a-92e9-6da412753f76_en?filename=Lithuania-22_0.pdf&prefLang=mt)

<sup>156</sup> Republic of North Macedonia: Action Plan for Recovery of Growth and Jobs, покликання: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/809991603810854005/pdf/Republic-of-North-Macedonia-Action-Plan-for-Recovery-of-Growth-and-Jobs.pdf>

<sup>157</sup> Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century, покликання: [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation\\_french-civil-service.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation_french-civil-service.pdf)

<sup>158</sup> Initiatives for strengthening the public sector workforce — France, покликання: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit\\_41fab624-en/initiatives-for-strengthening-the-public-sector-workforce-france\\_320be8fe-en](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit_41fab624-en/initiatives-for-strengthening-the-public-sector-workforce-france_320be8fe-en).

## Загальні показники заробітної плати й чисельності державних службовців

### 1. За 2023 та 2024 роки

Місяць	Разом нараховано, тис. грн		Чисельність, ос.		Помісячна динаміка чисельності, ос.		Середньо-місячна заробітна плата, грн		Помісячна динаміка середньо-місячної заробітної плати, грн	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
січень	2 138 257	3 059 270	135 881	133 249	x	-766	15 736	22 959	x	-12 966
лютий	2 209 963	3 338 224	135 747	133 819	-134	570	16 280	24 946	544	1 987
березень	2 423 510	3 488 124	137 073	133 911	1 326	92	17 680	26 048	1 400	1 102
квітень	2 526 857	3 741 341	135 157	134 176	-1 916	265	18 696	27 884	1 015	1 836
травень	2 854 060	4 108 095	137 004	134 318	1 847	142	20 832	30 585	2 136	2 701
червень	3 154 892	4 214 916	135 687	131 724	-1 317	-2 594	23 251	31 998	2 419	1 413
липень	3 289 367	4 489 931	135 036	133 411	-651	1 687	24 359	33 655	1 108	1 657
серпень	3 224 397	4 516 734	135 208	133 082	172	-329	23 848	33 939	-512	285
вересень	3 156 569	4 561 978	135 138	133 384	-70	302	23 358	34 202	-490	262
жовтень	3 513 990	5 011 616	134 941	134 258	-197	874	26 041	37 328	2 683	3 126
листопад	3 734 372	4 923 999	134 334	134 199	-607	-59	27 799	36 692	1 758	-636
грудень	4 814 429	6 941 930	134 015	135 872	-319	1 673	35 925	51 092	8 125	14 400
<b>Разом</b>	<b>37 040 664</b>	<b>52 396 157</b>	<b>135 435</b>	<b>133 784</b>	<b>x</b>		<b>22 817</b>	<b>32 611</b>	<b>1 835</b>	<b>1 264</b>
<b>Різниця</b>	<b>грн</b>	<b>15 355 493</b>		<b>-1 652</b>				<b>9 794</b>		
	<b>відс.</b>	<b>141,46</b>		<b>98,78</b>			<b>142,92</b>			
<b>Загалом</b>			<b>269 219</b>							

## 2. За сім'ями посад у 2024 році

Сім'я посад	Чисельність, ос.	Середня заробітна плата	Медіана заробітної плати	Найбільше нарахування	q <sup>10</sup>	q <sup>25</sup>	q <sup>75</sup>	q <sup>90</sup>	Діапазон q <sup>90</sup> —q <sup>10</sup>	Частка в загальній чисельності, відс.	Індекс Джині
Некласифіковані	37291	38775	33271	1182 131	15389	22183	47552	67294	51905	28,4	0,119
1. Керівництво	3950	55400	42384	1016 870	27196	32807	67428	99329	72133	3,0	0,233
2. Адмін. послуги	15415	22696	19368	358 400	11776	15848	25748	39043	27267	11,7	0,136
3. Аналіз політики та нормотворчість	1871	80948	72281	722 658	38723	52480	97651	133835	95112	1,4	0,191
4. Бухгалтерія	3871	28029	22571	358 619	10672	15990	34572	51322	40650	2,9	0,161
5. Вн. аудит	563	39131	33025	402 243	15820	22115	48601	70430	54610	0,4	0,282
6. Господарські функції	725	30533	24634	242 633	12159	17411	37320	56823	44664	0,6	0,201
7. Нагляд та контроль	8952	34040	25903	654 041	14675	18840	41790	62744	48069	6,8	0,2
8. Діловодство	3278	26801	21121	796 679	10780	14645	33494	49373	38593	2,5	0,216
9. Реалізація політики	28782	29886	23345	1125 169	12926	17224	36751	53614	40688	21,9	0,219
10. Закупівлі	474	34592	27736	366 643	13240	19037	42409	64740	51500	0,4	0,29
11. Антикор	484	33497	26668	337 088	13044	18314	41687	61590	48546	0,4	0,265
12. Кіберзахист	530	37843	30702	262 011	15983	21231	47195	68781	52798	0,4	0,266
13. Комунікація	1317	32814	26426	366 204	12823	17786	40341	60858	48035	1,0	0,273
14. Літ. редагування	69	31876	26779	142 152	13871	19522	38341	57414	43543	0,1	0,245
15. Міжнародка	558	47363	40272	617 357	19739	29384	58173	80552	60813	0,4	0,273
16. Мобілізація	465	27373	22572	294 663	11430	15648	33703	49413	37983	0,4	0,285
17. Судочинство	9267	20712	16308	278 477	8798	12692	23898	38034	29236	7,0	0,186
18. Організація засідань	493	39413	33458	198 160	15283	21574	48626	73442	58159	0,4	0,314
19. Юристи	2930	36960	30293	429 888	15113	20233	46064	68213	53100	2,2	0,226
20. Протокол	85	46610	39965	265 021	13658	21605	63816	80643	66985	0,1	0,358
21. Держ. таємниця	599	33977	27966	434 880	13479	19021	42872	62261	48782	0,5	0,298
22. Держ. власність	386	39597	33764	502 750	17299	24447	47918	70300	53001	0,3	0,267
23. IT	2295	27412	21771	265 621	12123	16011	33727	49330	37207	1,7	0,187
24. HR	3371	32018	25659	516 418	13211	17806	39326	59150	45939	2,6	0,257
25. Управління IT проектами	319	63906	53284	305 086	28240	38708	81539	110928	82688	0,2	0,273
26. Фінансисти	2783	32256	25982	470 248	14932	18871	38960	57079	42147	2,1	0,233
27. Охорона праці	413	25146	21056	232 926	10729	15032	30674	45179	34450	0,3	0,246

**3. За рівнями посад у 2024 році**

Рівень посад	Чисельність, ос.	Середня заробітна плата	Медіана заробітної плати	Найбільше нарахування	q <sup>10</sup>	q <sup>25</sup>	q <sup>75</sup>	q <sup>90</sup>	Діапазон q <sup>90</sup> — q <sup>10</sup>	Частка в загальній чисельності, відс.
Некласифіковані	37 291	38 775	33 271	1182 131	15 390	22 183	47 553	67 295	51 905	28,4
I	204	113 333	99 688	714 145	55 340	76 180	128 942	194 108	138 768	0,2
II	2 147	58 851	47 771	1 016 870	30 824	36 397	71 196	101 799	70 975	1,6
III	1 614	42 347	34 102	334 947	23 473	28 796	49 156	72 956	49 483	1,2
IV	4 945	54 804	44 608	796 679	22 100	27 039	71 394	100 709	78 609	3,8
V	7 841	35 873	26 781	639 404	17 062	20 701	43 119	66 548	49 486	6,0
VI	7 791	43 136	34 427	1 125 169	18 093	22 449	53 834	79 854	61 761	5,9
VII	49 904	27 227	21 646	357 942	12 836	16 785	33 349	48 064	35 228	38,0
VIII	15 028	24 229	18 258	307 723	10 212	13 832	29 872	45 280	35 068	11,4
IX	4 716	18 015	14 260	216 594	7 837	11 184	21 319	33 149	25 312	3,6

**4. За юрисдикцією державних органів у 2024 році**

Юрисдикція	Чисельність, ос.	Середня заробітна плата	Медіана заробітної плати	Найбільше нарахування	q <sup>10</sup>	q <sup>25</sup>	q <sup>75</sup>	q <sup>90</sup>	Діапазон q <sup>90</sup> — q <sup>10</sup>	Частка в загальній чисельності, відс.
Некласифіковані	37 291	39 120	34 432	1182 131	17 367	23 339	48 060	66 376	49 009	27,5
1.1	5 928	64 413	52 320	1 032 343	29 384	38 722	79 903	110 862	81 478	4,4
1.2	6 766	47 789	38 641	722 658	17 850	27 508	59 215	86 060	68 210	5,0
1.3	5 603	40 476	34 323	796 679	16 839	24 861	48 122	72 221	55 382	4,1
2	65 753	27 807	21 789	1 125 169	12 056	16 653	33 120	49 822	37 766	48,4
3	14 430	21 834	17 304	334 947	9 792	13 316	26 751	38 686	28 894	10,6

## 5. За регіонами у 2024 році

Регіон	Чисельність, ос.	Середня заробітна плата	Медіана заробітної плати	Найбільше нарахування	q <sup>10</sup>	q <sup>25</sup>	q <sup>75</sup>	q <sup>90</sup>	Діапазон q <sup>90</sup> — q <sup>10</sup>	Частка в загальній чисельності, відс.
Вінницька область	4 829	26 946	21 648	363 094	11 648	15 948	34 105	48 780	37 132	3,69
Волинська область	3 769	28 277	22 779	336 434	13 128	17 053	35 940	49 599	36 471	2,88
Дніпропетровська область	7 699	27 981	22 212	311 393	12 716	16 997	34 651	50 752	38 036	5,88
Донецька область	3 647	31 361	24 731	404 723	12 570	17 210	38 533	56 424	43 854	2,79
Житомирська область	3 893	26 326	21 000	242 283	11 953	16 030	32 524	47 297	35 344	2,97
Закарпатська область	3 722	31 008	26 125	253 520	13 035	18 104	39 384	55 157	42 122	2,84
Запорізька область	3 185	33 385	27 989	559 827	14 084	21 094	40 567	58 389	44 305	2,43
Івано-Франківська область	5 156	25 640	19 951	345 267	10 890	15 114	30 400	46 843	35 953	3,94
Київська область	4 257	28 898	22 924	654 041	13 091	17 924	34 408	51 315	38 224	3,25
м Київ	32 615	46 410	38 256	1 182 131	16 031	24 802	57 642	86 339	70 308	24,92
Кіровоградська область	3 518	25 464	20 180	254 935	10 748	15 416	31 900	47 247	36 499	2,69
Луганська область	1 282	34 124	26 785	1 125 169	11 206	17 945	40 797	63 430	52 224	0,98
Львівська область	7 728	28 726	23 746	286 913	13 141	18 022	36 275	49 323	36 182	5,91
Миколаївська область	3 085	31 291	25 453	334 947	13 203	18 364	39 231	54 825	41 622	2,36
Одеська область	7 712	31 694	24 799	521 047	12 579	17 683	39 729	57 410	44 831	5,89
Полтавська область	3 518	27 727	22 312	670 604	11 797	15 951	34 705	49 462	37 665	2,69
Рівненська область	3 296	27 485	22 155	257 065	11 858	16 360	34 855	49 641	37 783	2,52
Сумська область	4 550	27 544	21 587	521 927	11 255	15 385	33 691	49 412	38 157	3,48
Тернопільська область	2 790	25 814	20 749	313 396	11 280	15 611	32 400	46 641	35 361	2,13
Харківська область	6 328	33 409	27 281	377 856	14 756	20 420	42 133	58 051	43 295	4,84
Херсонська область	1 447	34 230	28 039	475 841	7 903	17 240	43 431	66 815	58 912	1,11
Хмельницька область	3 458	26 026	20 641	231 482	11 914	15 616	32 630	46 966	35 052	2,64
Черкаська область	3 209	25 341	20 453	187 886	11 973	15 979	31 619	44 768	32 795	2,45
Чернівецька область	2 651	29 876	25 211	198 716	12 672	17 536	38 623	52 647	39 975	2,03
Чернігівська область	3 514	26 498	21 234	262 835	12 055	16 191	32 615	47 183	35 128	2,69

## Помісячна структура нарахованої заробітної плати державним службовцям у 2023–2024 роках

тис. грн

Рік	Місяць	посадовий оклад	надбавка за ранг державного службовця	надбавка за вислугу років на державній службі	місячна або квартальна премія	премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності	надбавка за інтенсивність праці	надбавка за виконання особливо важливої роботи	компенсація у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці	інші надбавки	індексація заробітної плати	грошова компенсація за роботу понад установлену тривалість робочого дня, а також у вихідні, святкові та неробочі дні, у нічний час	виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово посадовою державної служби	виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього держслужбовця	грошова допомога, що виплачується з наданням щорічної основної відпустки (матеріальна допомога для оздоровлення)	матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань	вихідна допомога у разі звільнення з державної служби	грошова компенсація за не використані дні відпустки	інші виплати (відрадження, лікарняні, тощо)	
		стала заробітна плата			варіативна заробітна плата				гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством											
2023	1	899675	49380	327593	91362	293	326244	47687	7994	7982	679	201	1141	1417	47967	12049	15754	57991	242847	
	2	925344	50104	339249	116664	262	395673	60870	8124	8546	86	99	1229	1326	37936	16875	6758	51678	189139	
	3	944128	50328	341702	135413	6017	476255	74074	8608	8505	181	134	1397	1351	46920	26080	7663	58934	235820	
	4	900831	48567	328308	134011	1179	492859	72726	8262	8501	-580	122	1632	1658	107956	55699	8435	62079	294611	
	5	929053	49116	339328	149837	496	554963	91427	8543	8128	0	229	1574	1820	229931	70057	8061	65625	345872	
	6	946293	47544	345804	158570	496	553888	97085	8655	8083	0	428	1634	2124	402130	85328	7828	70340	418662	
	7	867782	44587	314417	145787	563	548204	89948	8217	8343	33	569	1691	3314	558180	109635	6648	87186	494265	
	8	865772	44033	312941	147010	1702	574530	91655	7864	8237	77	416	1733	2956	462025	153289	6503	77245	466410	
	9	914550	47056	332544	167488	1375	700134	112202	8784	10019	28	340	1838	2265	226879	254937	3756	56410	315965	
	10	963751	49885	351773	196380	3029	908026	172233	9308	10189	-28	275	1822	2086	138230	375214	4607	52164	275047	
	11	991033	53167	363210	216257	2093	1138294	216816	9416	10270	4	563	1926	1714	114984	300694	4228	75745	233959	
	12	1010825	52519	372385	280866	147553	1913627	252940	9870	26558	516	1219	2122	1704	118293	248196	12481	113063	249694	
<b>Разом</b>	<b>11159035</b>	<b>586287</b>	<b>4069254</b>	<b>1939645</b>	<b>165059</b>	<b>8582699</b>	<b>1379664</b>	<b>103644</b>	<b>123361</b>	<b>995</b>	<b>4594</b>	<b>19738</b>	<b>23735</b>	<b>2491431</b>	<b>1708052</b>	<b>92719</b>	<b>828461</b>	<b>3762291</b>		

Рік	Місяць	детальні дані за місяцями																			
		посадовий оклад	надбавка за ранг державного службовця	надбавка за вислугу років на державній службі	місячна або квартальна премія	премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності	надбавка за інтенсивність праці	надбавка за виконання особливо важливої роботи	компенсація у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці	інші надбавки	індексація заробітної плати	грошова компенсація за роботу понад установлену тривалість робочого дня, а також у вихідні, святкові та неробочі дні, у нічний час	виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби	виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього держслужбовця	грошова допомога, що виплачується з наданням щорічної основної відпустки (матеріальна допомога для оздоровлення)	матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань	вихідна допомога у разі звільнення з державної служби	грошова компенсація за не використані дні відпустки	інші виплати (відрадження, лікарняні, тощо)		
		стала заробітна плата			варіативна заробітна плата		X		гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством												
2024	1	1613 048	50138	426032	223811	1040	166364	90819	14808	6545	40	408	5047	3297	29298	101348	11141	59064	257022		
	2	1785 583	51623	456089	301811	1969	176679	110586	17170	8767	43	356	9305	5462	49563	58539	5147	50014	249517		
	3	1813 820	51370	454600	328408	2415	178380	112632	17758	9187	111	601	12545	6517	93712	74505	4820	53198	273545		
	4	1856 749	50484	462668	328477	2172	173885	137612	17440	7570	141	395	14626	7597	180949	48785	6160	69231	376400		
	5	1767 597	48219	441273	346413	1405	184442	164289	16326	8210	29	506	17018	8591	355492	191912	10443	79475	466456		
	6	1723 320	47212	431630	359208	2856	178505	164695	15319	8182	106	773	17830	13678	499800	143010	12021	95798	500973		
	7	1670 223	45157	422994	349878	1134	144486	181904	15794	8192	49	1439	17958	12647	652360	183480	15593	117851	648790		
	8	1757 895	44103	460287	389597	1324	200478	129650	14863	7891	7910	1485	19268	12327	523466	220979	7662	93289	624260		
	9	1882 672	47272	492551	470014	2386	237598	140186	16184	8856	8931	1269	20205	11600	258234	436015	6772	71945	449287		
	10	1974 275	49686	517823	558658	3835	321918	221575	17407	9049	9618	1587	23887	11918	164301	587296	7974	81885	448924		
	11	2005 764	50957	530037	619518	9058	296924	211487	17529	9457	10142	1307	28515	10137	123176	512849	10952	105129	371061		
	12	2092 351	52550	552902	900862	1123931	407103	284003	21622	10479	20951	3502	32384	10386	116006	448200	65163	358764	440772		
<b>Разом</b>	<b>21943 296</b>	<b>588771</b>	<b>5648 885</b>	<b>5176 654</b>	<b>1153 524</b>	<b>2666 761</b>	<b>1949 438</b>	<b>202221</b>	<b>102384</b>	<b>58070</b>	<b>13630</b>	<b>218590</b>	<b>114156</b>	<b>3046 358</b>	<b>3006 918</b>	<b>163849</b>	<b>1235 642</b>	<b>5107 008</b>			

## Динаміка класифікації посад за сім'ями посад у 2024 році

посади

Сім'я посад	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Відхилення грудень до січня	Частка відхилення за рік від початкової кількості, відс.	Середньорічна чисельність
0. Некласифіковані	43344	-4841	-1765	-247	-57	-1411	1053	-56	1231	-625	-13	1760	-4971	-11,5	37291
1. Керівництво	3581	333	87	-13	-12	-29	46	-16	-9	40	4	21	452	12,6	3950
2. Адмін. послуги	15282	543	2	-254	91	-478	283	-64	-695	750	-20	-299	-141	-0,9	15415
3. Аналіз політики та нормотворчість	1692	127	21	22	-10	3	28	22	-16	42	15	31	285	16,8	1871
4. Бухгалтерія	3897	36	-23	15	-5	-53	-11	-9	-21	17	-11	-37	-102	-2,6	3871
5. Вн. аудит	523	20	22	-9	17	-5	3	5	-15	11	-6	13	56	10,7	563
6. Господарські функції	795	6	-23	-20	-11	-14	-27	-8	-19	-2	-6	-13	-137	-17,2	725
7. Нагляд та контроль	8770	91	166	-168	276	-137	109	-186	-53	94	-15	26	203	2,3	8952
8. Діловодство	3641	169	-92	-91	-64	-217	-224	-180	-43	1	-23	10	-754	-20,7	3278
9. Реалізація політики	26494	887	746	476	408	40	135	86	-45	353	81	130	3297	12,4	28782
10. Закупівлі	436	26	0	6	22	-14	6	0	-5	4	9	-11	43	9,9	474
11. Антикор	460	20	2	12	-12	0	1	16	-19	12	-5	-5	22	4,8	484
12. Кіберзахист	460	30	15	16	28	-23	11	18	-5	7	2	-6	93	20,2	530
13. Комунікація	1273	22	1	2	24	9	5	1	-15	14	-2	-6	55	4,3	1317
14. Літ. редагування	78	5	1	-10	-6	0	-4	-5	4	-1	-1	3	-14	-17,9	69

Сім'я посад	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Відхилення грудень до січня	Частка відхилення за рік від початкової кількості, відс.	Середньорічна чисельність
15. Міжнародка	436	75	25	18	33	-20	-6	27	-4	0	0	23	171	39,2	558
16. Мобілізація	460	6	7	-8	20	-4	-11	-1	-17	0	-1	-1	-10	-2,2	465
17. Судочинство	6282	2307	763	97	30	-63	220	42	119	19	28	18	3580	57,0	9267
18. Організація засідань	462	27	-7	2	2	3	6	4	-7	11	7	9	57	12,3	493
19. Юристи	2765	136	9	24	25	-14	12	-12	-17	41	11	-9	206	7,5	2930
20. Протокол	88	4	-8	3	-2	-3	1	3	-3	1	2	-4	-6	-6,8	85
21. Держ. таємниця	589	26	9	-18	1	-6	-9	3	-1	-8	5	-3	-1	-0,2	599
22. Держ. власність	369	19	15	-5	-23	5	11	-7	0	2	-3	3	17	4,6	386
23. IT	2197	183	28	-59	-22	-27	3	-20	-48	38	-22	-12	42	1,9	2295
24. HR	3179	211	67	-14	-44	-65	30	20	-10	17	-33	21	200	6,3	3371
25. Управління IT проектами	248	6	52	12	3	2	9	7	1	3	8	3	106	42,7	319
26. Фінансисти	2886	17	20	-93	1	-70	-19	-10	-65	60	-16	-23	-198	-6,9	2783
27. Охорона праці	450	16	-26	-2	-25	-12	-1	-14	-1	-2	10	5	-52	-11,6	413

## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

Алгоритм	Алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109
БКУ	Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 року № 2456-VI
ВВП	Валовий внутрішній продукт
ВНП	Валовий національний продукт
ДБР	Державне бюро розслідувань
Держаудитслужба	Державна аудиторська служба України
Держмитслужба	Державна митна служба України
ДМС	Державна міграційна служба України
ДПС	Державна податкова служба України
ДСНС	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ЄС	Європейський Союз
Закон № 117	Закон України від 19 вересня 2019 року № 117-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади»
Закон № 3460	Закон України від 09 листопада 2023 року № 3460-IX «Про Державний бюджет України на 2024 рік»
Закон № 4059	Закон України від 19 листопада 2024 року № 4059-IX «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
Закон № 4282	Закон України від 11 березня 2025 року № 4282-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад»
Закон № 889	Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» (зі змінами)
Законопроект № 8222	Проект закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад
Казначейство	Державна казначейська служба України
Каталог	Каталог типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109
КМДА	Київська міська державна адміністрація
Концепція	Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р
КСУ	Конституційний Суд України
Мінветеранів	Міністерство у справах ветеранів України
Мінекономіки	Міністерство економіки України (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України — з липня 2025 року)
Мінрозвитку	Міністерство розвитку громад та територій України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України

Мін'юст	Міністерство юстиції України
МОЗ	Міністерство охорони здоров'я України
НАБУ	Національне антикорупційне бюро України
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
НАЗК	Національне агентство з питань запобігання корупції
НКРЕКП	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
Постанова № 304	Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304 «Про умови оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України «Про державну службу»
Постанова № 391	Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану»
Постанова № 1109	Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад»
Постанова № 1409	Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2025 році»
ПФУ	Пенсійний фонд України
РНОКПП	Реєстраційний номер облікової картки платника податків
СКМУ	Секретаріат Кабінету Міністрів України
Стратегія РДУ на 2016–2021 роки	Стратегія реформування державного управління України на 2016–2021 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р)
Стратегія РДУ на 2022–2025 роки	Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р
Схема посадових окладів	Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів у 2024 році, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 (зі змінами)
ФДМУ	Фонд державного майна України
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг
ЦОВВ	Центральні органи виконавчої влади
EU4PAR2	Проєкт ЄС, спрямований на підтримку комплексної реформи державного управління в Україні
HRMIS	Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (Human Resource Management Information System)
ОЕСР	Організація з економічного співробітництва і розвитку
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management (Спільна Програма ОЕСР та ЄС з підтримки вдосконалення врядування та менеджменту)
Ukraine Facility	План України





**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601, тел. (044) 254-06-00, тел./факс: (044) 279-05-29  
E-mail: zagal@nads.gov.ua, сайт: www.nads.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37819430

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Члену Рахункової палати  
Кирилу КЛИМЕНКУ**

**Шановний Кириле Олеговичу!**

Національне агентство України з питань державної служби опрацювало проєкт Звіту про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління», надісланий Вашим листом від 22 вересня 2025 року № 04-2833 (zareestrovano в НАДС 23 вересня 2025 року за № 11606/0/11-25), та надає в межах компетенції свої зауваження щодо змісту зазначеного проєкту Звіту, що додаються.

Також повідомляємо, що в обговоренні проєкту Звіту візьме участь виконуючий обов'язки директора Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС, Сащук Микола Миколайович.

Додаток: на 12 арк. в 1 прим.

З повагою

**Голова**

**Наталія АЛЮШИНА**

Крінська-Шарай Н. 2560080  
Сащук М. 2560080



UB  
НАДС  
№9206/92-25 від 01.10.2025  
КЕП: Алюшина Н. О. 01.10.2025 15:35  
3FAA9288358EC003040000086E5290057DAD500

Рахункова палата  
№ 2498/05 від 01.10.2025 15:48



## ЗАУВАЖЕННЯ НАДС

до проєкту Звіту Рахункової палати про результати аудиту відповідності  
на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»  
(далі - проєкт Звіту)

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) висловлює вдячність Рахунковій палаті за проведену роботу та наданий для ознайомлення проєкт Звіту.

НАДС високо цінує увагу, приділену такому важливому та комплексному процесу, як реформа системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (далі - Реформа). Реформа є складним і багатоетапним процесом, що реалізується в безпрецедентних умовах воєнного стану та обмежених ресурсів державного бюджету, і НАДС зацікавлений в тому, щоб кінцевий звіт максимально об'єктивно відображав фактичний стан справ, досягнення та виклики.

Усвідомлюючи важливе місце Реформи на шляху України до Європейського Союзу, а також об'єктивну потребу в її подальшому удосконаленні з урахуванням набутого досвіду, НАДС прагне надати всю необхідну додаткову інформацію, уточнення та обґрунтування, а також запропонувати редакційні доповнення, щоб забезпечити однозначне та всебічне розуміння викладеної у проєкті Звіту інформації, висновків та сприяти формуванню зважених, максимально реалістичних та досяжних рекомендацій в умовах воєнного стану.

### 1. Загальні та концептуальні зауваження

#### 1.1. Потребує зміщення фокусу та уточнення контексту оцінка Реформи у проєкті Звіту.

##### Пропозиція:

Рекомендуємо переглянути підхід до опису та оцінки результатів Реформи та переглянути акценти у Висновку (зокрема, на сторінках 75-78), змістивши фокус з оцінки Реформи як завершеного комплексного заходу на оцінку наявного стану справ, ефективності перехідних рішень, інструментів і наслідків.

Також пропонуємо на сторінці 18 проєкту Звіту додати інформацію про об'єктивний вплив зовнішніх чинників, що ускладнюють реалізацію реформи. Рекомендуємо констатувати, що Реформа є комплексним і поступовим процесом, що потребує аналізу впливу кожного впровадженого етапу, його удосконалення у випадку необхідності та розроблення подальших кроків впровадження реформи для досягнення визначених кінцевих результатів.

##### Обґрунтування:

Реформа, хоча й має своїм підґрунтям Закон України від 11 березня 2025 року № 4282-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (далі - Закон № 4282), фактично впроваджується в життя через закони про Державний бюджет України на відповідні роки. Це створює ситуацію, за якої основні інституційні зміни (зокрема, функціональна класифікація посад, єдина модель оплати праці, процедура формування фонду оплати праці державних службовців, чітка структура заробітної плати та її поділ на сталу і варіативну, зменшення преференції керівника на визначення кінцевого розміру заробітної плати) вже імплементовано, але не в повному обсязі та фрагментарно, з особливостями і виключеннями.

Таким чином, пропонуємо відобразити у Висновку, що здійснені заходи у 2023–2025 роках є етапами реформи, які відбулися в умовах воєнного стану в межах фінансових можливостей та законодавчих обмежень, встановлених саме бюджетним законодавством. Це означає, що виявлені недоліки переважно є наслідком перехідних механізмів та відповідних рішень щодо їх впровадження, які підлягатимуть нормативному врегулюванню (удосконаленню) в майбутньому, а не системним порушенням основоположних принципів реформи як такої. Відтак, на думку НАДС, наявні підстави для оцінки лише ефективності окремих складових, а не Реформи як повністю реалізованого комплексного явища. Обрані підходи потребують подальшого вдосконалення, забезпечення ресурсами, розробки чітких механізмів та дотримання основоположних принципів.

1.2. Припущення на сторінці 27 проекту Звіту «Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.» не може бути підтримана.

Пропозиція:

Виключити слова «Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.»

**Обґрунтування:**

Важливо, що наведені в останньому абзаці на сторінці 26 проекту Звіту аргументи, стосовно додаткового навантаження в частині опрацювання проектів актів Кабінету Міністрів України, не узгоджуються зі структурою заробітної плати, визначеною Верховною Радою України та узгодженою з Європейською Комісією у 2025 році в Законі № 4282.

Звертаємо увагу, що посадовий оклад (грейд) за посадою державної служби визначається, зокрема, з урахуванням функціональної класифікації посад, в якій вже враховано функціонал, пов'язаний з опрацюванням проектів актів Кабінету Міністрів України.

Посадовий оклад (грейд) сім'ї посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)» є одним із найбільших серед інших сімей посад.

Слідуючи логіці проекту Звіту, за виконання частини функціоналу за іншою сім'єю посад, державному службовцю має виплачуватися додаткова надбавка чи коефіцієнт до посадового окладу.

Реалізація такої пропозиції може призвести до виникнення необмеженої кількості відповідних доплат чи коефіцієнтів та до збільшення варіативної заробітної плати, та як наслідок, до порушення обов'язкового співвідношення заробітної плати 70/30 (План України, крок 1.1).

Крім того, схвалена Урядом і підтримана Парламентом модель оплати праці державних службовців, зокрема, направлена на припинення практики регулювання розміру посадового окладу за допомогою коригуючих коефіцієнтів, яка була застосована в постанові Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 (4 і 5 примітки до схеми посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2023 році, затвердженої зазначеною постановою).

Натомість, пропонуємо у проекті Звіту звернути увагу на можливість виокремлення окремої сім'ї посад, відповідальної саме за формування державної політики (у т.ч. за фахову експертизу проектів актів тощо), адже наразі опис сім'ї посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)» перенавантажено великою кількістю функціональних напрямів.

Такий підхід відповідатиме основному призначенню та меті створення посади державної служби в державному органі, буде відповідати функціональному спрямуванню для виконання основних завдань і функцій такого державного органу з відповідним визначенням розміру посадового окладу (грейду) за відповідною посадою. Зазначене сприятиме прозорому та справедливому плануванню видатків на оплату праці державних службовців за єдиними підходами з дотриманням співвідношення в структурі заробітної плати.

1.3. Інші важливі уточнення.

1.3.1. Пропонуємо уточнити основні дані, висвітлені на сторінці 4 проекту Звіту щодо складових заробітної плати з урахуванням даних, наведених на сторінці 59.

1.3.2. Звертаємо увагу на відсутність рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності НАДС, зокрема шляхом збільшення чисельності та забезпечення необхідним фінансовим ресурсом. Зміст Рекомендацій Рахункової палати та їх обсяг об'єктивно не узгоджуються з наявною інституційною спроможністю НАДС, у зв'язку з чим є нереалістичними без вжиття відповідних заходів заздалегідь. У зв'язку з цим, вбачається доцільним доповнити Рекомендації та передбачити обов'язкове посилення інституційної спроможності НАДС для створення належних умов подальшої реалізації рекомендацій, що буде узгоджуватися з наступністю у висновках і рекомендаціях, викладених у проекті Звіту задля досягнення цілей Реформи.

1.3.3. Пропонуємо в проекті Звіту рекомендувати включити в План пріоритетних дій на 2026 рік відповідні заходи, що можуть бути реалізовані в рамках 2026 року з урахуванням наявних ресурсів і спроможності (в Плані пріоритетних дій Уряду на 2025 рік відсутні заходи Реформи).

1.3.4. Щодо абзацу на сторінці 38 проекту Звіту «Непрозорість процесу погодження класифікованих посад державної служби, зокрема відсутність публічного доступу до інформації про погоджені посади, унеможлиблює належний контроль з боку Уряду та громадськості, підриває довіру до цього процесу та дає можливість застосовувати вибірковий підхід під час погодження класифікації.».

Зазначене твердження, на думку НАДС, не враховує, що інформація про результати класифікації посад державної служби в державних органах (разом з відповідними матеріалами) надається НАДС на запити відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації». НАДС забезпечено надання інформації про результати класифікації посад державних органів у разі надходження відповідних запитів. До набрання чинності постановою від 01 квітня 2025 року № 369 НАДС було забезпечено оприлюднення інформацію про результати погодження класифікації посад в державних органах на своєму офіційному вебсайті (в порядку інформування з постійним оновленням). Також звертаємо увагу на абзаци третій-п'ятий пункту 18 Алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану (в редакції до набрання чинності постановою Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369), якими було передбачено критерії погодження результатів класифікації посад у державних органах, а саме: НАДС «проводить перевірку додержання державними органами вимог до підготовки інформації, її повноти та оформлення за встановленими формами, передбаченими цим Алгоритмом і додатками до нього; проводить аналіз документів, передбачених пунктом 16 цього Алгоритму, на предмет їх відповідності положенням Каталогу (виявлення технічних, логічних та концептуальних помилок чи неточностей під час віднесення до сімей посад, рівнів посад, типів та юрисдикції державних органів).».

З метою удосконалення Алгоритму та на запит державних органів НАДС доопрацьовано методологію з метою забезпечення більшої прозорості та однакового розуміння і застосування критеріїв погодження результатів класифікації посад. Пунктом 21 Алгоритму (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369) передбачено, що «НАДС (територіальний орган НАДС) здійснює опрацювання документів, надісланих державними органами, за результатами оцінки дотримання загальних вимог згідно з чек-листом 1 (додаток 3) та оцінки результатів класифікації посад згідно з чек-листом 2 (додаток 4) та заповнює висновок про їх погодження (далі - висновок) за формою згідно з додатком 5.».

В чек-листах, що є додатками до Алгоритму, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369, передбачено чіткі, зрозумілі і доступні для всіх критерії.

Отже, в цьому випадку твердження, як абсолютне, про непрозорість та відсутність публічного доступу не може бути підтримано НАДС. Просимо переглянути зазначений вище абзац на сторінці 38 проекту Звіту.

2. Редакційні зауваження і пропозиції для однозначного розуміння та комплексного врахування стану справ

2.1. Для більш точного відображення контексту, речення щодо минулих спроб реформування системи оплати праці рекомендуємо доповнити уточненням «у 2019 році»: «Процес реформування системи оплати праці у 2019 році фактично зазнав невдачі» (Сторінка 11 проекту Звіту).

2.2. На сторінці 8 проекту Звіту:

слова «У 2024 році вартість впровадження реформи НАДС не розраховувалася.» доповнити словами «через відсутність необхідного законодавства»;

після абзацу «Учасники також погодилися з пропозицією Міністра фінансів України Сергія Марченка щодо реалізації у 2023 році, у рамках бюджетного процесу, заходів, необхідних для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з метою зменшення диспропорцій в оплаті праці у 2024 році.» доповнити результатами інтерв'ю з Головою НАДС (за аналогією з іншими посиланнями на інтерв'ю). Пропонується зазначити застереження Голови НАДС в частини ризиків проведення реформи на цьому етапі готовності через Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік».

2.3. На сторінці 9 проекту Звіту:

абзац «Як встановлено аудитом, визначені строки виконання заходів (від одного дня до чотирьох місяців) не враховували процедурних вимог, передбачених Регламентом Кабінету Міністрів України, а також об'єктивних часових меж, необхідних для якісної підготовки документів та їх належного впровадження.» доповнити реченням «Не враховано наявну інституційну спроможність НАДС до впровадження реформи.»;

після абзацу «У 2024 році на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» всупереч вимогам законодавства запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Попри окремі досягнення, реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань – справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці досі не реалізована.» доповнити новим абзацом «Однією з причин є запровадження цієї глобальної реформи фрагментарно. Не всі елементи реформи було враховано (наприклад, зіставлення заробітних плат на державній службі з приватним сектором, єдині підходи до формування фонду оплати праці державних службовців)».

2.4. На сторінці 17 проекту Звіту, з огляду на зміст інших абзаців, абзац «▪ НАДС. ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби й несе основну відповідальність за виконання заходів з реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.» викласти у такій редакції «▪ НАДС. ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби та є головним виконавцем заходів з реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.».

2.5. На сторінці 27 проекту Звіту для точності викладу у реченні «Таке рішення було зумовлене відсутністю механізму співвіднесення некласифікованих посад із класифікованими» слова «відсутністю механізму» замінити словом «неможливістю». Зазначене пояснюється кардинально різними підходами в класифікації посад державної служби до 01 січня 2024 року та після запровадження функціональної класифікації посад.

2.6. На сторінці 32 проекту Звіту в реченні «Це призвело до необ'єктивної класифікації посад та викривлення змісту реформи системи оплати праці, основною метою якої є забезпечення рівної оплати за однакову працю.» пропонуємо слово «необ'єктивної» замінити словами «недостатньо об'єктивної» та доповнити новим реченням такого змісту «Саме тому запорукою впровадження реформи має бути необхідний та достатній ресурс.».

2.7. В абзаці першому на сторінці 37 проекту Звіту речення «У 2023 році опрацюванням результатів класифікації посад займалися працівники Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби (7 осіб).» доповнити словами «до основних завдань та функцій яких також належить підготовка пропозицій щодо формування відповідної політики, аналіз стану справ, підготовка проектів актів законодавства, їх супровід, заходи з реалізації політики тощо.».

2.8. Щодо абзацу четвертого на сторінці 34 проекту Звіту повідомлямо, що питання створення системи «Класифікація посад державної служби» розглядалося як частина розширення функціоналу HRMIS. У зазначений у проекті Звіту період НАДС зосередило зусилля на доопрацюванні та покращенні інших модулів системи, які є критично важливими для її ефективної роботи. Також було напрацьовано технічні вимоги для подальшого впровадження та розширення функціональних можливостей HRMIS у напрямі автоматизації класифікації посад. Реалізація завдання ускладнювалася відсутністю стабільної законодавчої бази, що обмежувало можливість повної цифровізації процесу у зазначений в звіті період. Зазначимо, що HRMIS функціонує належним чином і забезпечує виконання ключових завдань у сфері управління персоналом державної служби та нарахуванні заробітної плати.

Також інформуємо, що подання НАДС пропозиції до Мінфіну щодо виділення коштів було здійснено у межах виконання протокольного доручення. Водночас після проведення додаткового аналізу НАДС відкликала відповідний лист, у результаті чого бюджетні кошти не були задіяні. Таким чином, не мало місце «безсистемне звернення» чи фінансування непідготованих заходів.

У зв'язку з цим, просимо врахувати у зазначеному абзаці необхідність посилення інституційної спроможності (кадрового) забезпечення НАДС для ефективної реалізації цифрових рішень у сфері класифікації посад державної служби. Принагідно, просимо підтримати виключення чи перегляд слів «формальний підхід» та «безсистемне звернення за бюджетними коштами», адже НАДС відкликала лист, відтак кошти не були задіяні.

## 2.9. На сторінці 35 проєкту Звіту:

пропонуємо речення «Водночас станом на дату складання звіту процес проведення класифікації посад державної служби залишається неавтоматизованим» доповнити словами «зокрема через зміни законодавства, його неоднозначність.»;

пропонуємо речення «Таким чином, НАДС не дотрималося встановленого строку подання документів більш ніж на місяць (визначений термін сплив 15 вересня 2023 року)» доповнити словами «через довгий процес узгодження спірних позицій із заінтересованими органами.». Зазначене доповнення буде узгоджуватися з процедурними вимогами Регламенту Кабінету Міністрів України без дотримання яких проєкт акта не може бути внесено на розгляд Уряду.

2.10. На сторінках 38, 76 проєкту Звіту пропонуємо переглянути формулювання та внести редакційні уточнення, а саме слова «перевитрат» і «неправильною класифікацією» замінити словами «витрат» і «такою класифікацією» відповідно, або розглянути можливість виключити речення.

2.11. На сторінці 38 проєкту Звіту пропонуємо переглянути абзац «Інший приклад невідповідності стосується відсутності у Каталозі сім'ї, функціонал якої відповідав би опису окремих посад. Варто зазначити, що у 2021 році НАДС проводило експеримент з класифікації посад державної служби, який мав на меті виявити подібні ситуації ще до запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Проте на практиці Каталог виявився недостатньо адаптованим до реальних умов діяльності державних органів.». Пропонуємо доповнити, що під час експерименту застосовувалася об'єктивна Методика (наказ НАДС від 30 вересня 2020 року № 187-20 (у редакції наказу НАДС від 25 листопада 2021 року № 181-21), зареєстрований в Мін'юсті 07 грудня 2020 року за № 1219/35502), натомість у період воєнного стану використовується Алгоритм (який було розроблено з огляду на необхідність максимального спрощення процедури на період воєнного стану, оптимізації ресурсів на її проведення).

Пропонуємо також переглянути речення «Інший приклад невідповідності стосується відсутності у Каталозі сім'ї, функціонал якої відповідав би опису окремих посад», оскільки Каталог типових посад не може і не повинен враховувати усі можливі посади чи функції, що здійснюються на усіх можливих посадах державної служби. Просимо підтримати виключення зазначеного твердження.

2.12. На сторінці 41 проєкту Звіту для всебічного врахування стану справ, пропонуємо переглянути речення «Таким чином, недосконалість Каталогу в частині оцінки посад державної служби зумовлює випадки необ'єктивної класифікації.»

Звертаємо увагу, що питання не тільки в недосконалості описів посад, а більшою мірою в дотриманні законодавства, яким визначено основні завдання та функції, що повинні виконуватися відповідними структурними підрозділами або на відповідних посадах державної служби в державних органах. Наприклад, виявлено непоодинокі випадки покладання невідповідних завдань на структурні підрозділи в державних органах у разі наявності типових положень, затверджених рішеннями Уряду. Також відмінність у результатах класифікації посад в подібних державних органах пояснюється дискреційними повноваженнями уповноважених законом посадових осіб визначати структуру і штатний розпис державного органу, визначати зміст і затверджувати положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Класифікація посад державної служби є результатом реалізації дискреційних повноважень зазначених посадових осіб. При цьому, методологія погодження результатів класифікації посад не може втручатися чи змінювати відповідні організаційні та інші управлінські рішення, зокрема керівників державних органів. Також, класифікація посад проводиться у державних органах законодавчої, виконавчої та судової влади. Повноваження НАДС в частині погодження її результатів поширюються на державні органи виконавчої та судової влади.

При цьому, вимоги до формування і затвердження структури і штатної чисельності державних органів визначено законодавством. На думку НАДС, це питання належить до сфери державного управління та компетенції вищих органів державної влади зокрема.

Наприклад, питання і повноваження щодо структури і штатної чисельності апаратів місцевих судів встановлені частиною сьомою статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і виключають вплив органу виконавчої влади. Отже, керуючись конституційним принципом поділу державної влади в Україні на законодавчу, виконавчу та судову, методологія класифікації посад, процедура її погодження та повноваження НАДС не можуть і не повинні охоплювати всі аспекти утворення та поточної діяльності державних органів незалежно від їх виду чи статусу.

Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України. Принагідно зазначимо, що у пункті 4 рекомендацій дослідження НАДС, яке згадано у проєкті Звіту (зноска 87) в частині організації діяльності державних органів, зокрема виконавчої влади, НАДС було рекомендовано розглянути можливість врегулювати питання щодо єдиних критеріїв (порядку, методології тощо) розроблення положень про державні органи, що дозволить усунути наявну недосконалість законодавства в частині мети створення, статусу, завдань, функцій, повноважень і підпорядкованості (підконтрольності, підзвітності). За результатами пропонувалося здійснити заходи з приведення документів, що регламентують діяльність державних органів, у відповідність до єдиних стандартів з урахуванням специфіки їх діяльності. Зазначене питання належить до сфери державного управління і виходить за межі управління персоналом на державній службі.

Разом з тим, при доопрацюванні Каталогу НАДС було запропоновано та підтримано Урядом доповнення пункту 7 Каталогу новим абзацом такого змісту: «Під час визначення сім'ї посад враховуються вимоги законодавства, яким визначено основні завдання та функції, що повинні виконуватися відповідними структурними підрозділами або на відповідних посадах державної служби в державних органах.»

2.13. На сторінці 43 проєкту Звіту пропонуємо слова «а отже, результативності від використаних коштів отримано не було. Ці матеріали і дотепер не використані та вже втратили свою актуальність.» виключити. НАДС було використано отриману інформацію та дані для аналітичної роботи, співставлення функціоналу, коригування підходів та розуміння стану справ і тенденцій змін в приватному секторі. Результатом є напрацювання Методики зіставлення, по якій наразі проводяться робочі консультації з експертами SIGMA. Методику розроблено в рамках підготовки до зіставлення у 2026 році та буде унормовано в установленому порядку.

2.14. На сторінці 50 проєкту Звіту потребує перегляду абзац «У результаті заплановані показники охоплення не були досягнуті. У 2023 році НАДС відзвітувало лише про 60,6 тис. переглядів та 3 тис. підписників, а у 2024 році – про 52,9 тис. переглядів та 2,8 тис. підписників. Це свідчить про фактичний провал комунікаційної складової реформи.»

У зносі 118 мова йде про сторінку НАДС у мережі Фейсбук. Втім, кількість підписників сторінки НАДС у Фейсбуці наразі становить 26 тисяч осіб. Щодо охоплення сторінки, та за даними адміністративної панелі Фейсбук, рівень охоплення сторінки НАДС, наприклад, впродовж 2024 року становив понад 400 тисяч разів. Понад 68 тисяч разів відбулася взаємодія з контентом (кліки, поширення, коментарі). Сторінку НАДС у Фейсбуці впродовж 2024 року відвідали майже 210 тисяч разів.

Водночас створено телеграм-канал «Реформа системи оплати праці» ([https://web.telegram.org/k/#@reforma\\_OP](https://web.telegram.org/k/#@reforma_OP)). Кількість підписників каналу близько 3 тисяч осіб. Ця кількість постійно варіюється. Незначна кількість підписників пояснюється тим, що цільова аудиторія каналу - це працівники, які займаються класифікацією посад у державних органах. Метою створення каналу є швидка комунікація та надання відповідей на початку процесу класифікації посад. На думку НАДС, ця мета досягнута.

Також на сайті НАДС створено тематичний розділ щодо проведення класифікації посад «Проведення класифікації посад в умовах воєнного стану». Розділ створено 25 жовтня 2023 року. За цей час його переглянуто 70 293 рази. Крім інформаційних повідомлень, проводилися низка тематичних семінарів, які публікувалися у відкритому доступі на YouTube-каналі НАДС.

Питання реформи системи оплати праці неодноразово висвітлювалося у медіа (інтерв'ю Голови НАДС Наталії Алюшиної виданню «ГЛАВКОМ» (10 вересня 2024 року); виданню «Апостроф» про реформу системи оплати праці на державній службі (20 серпня 2024 року),

«Економічна правда» (01 лютого 2024 року), інформаційному агентству «Інтерфакс-Україна» (14 серпня 2023 року). Наприклад, статтю на сайті Економічної правди «Для одних – скорочення, для інших – підвищення. Як реформа держслужби змінила зарплати чиновників?» - переглянуто понад 44 тисячі разів. Також публікувалися блоги Голови НАДС з питань реформи системи оплати праці. Так, блог на тему "Vision, Will, Courage" реформи оплати праці на державній службі» на сайті Oboz.UA переглянуто 22,5 тисячі разів. Також опубліковано колонку на LB.ua «Про оплату праці і «шкідливі домішки» державної служби». Головна мета публікацій - пояснити сенс реформи системи оплати праці, в чому її переваги та чому для країни це важливо.

У зв'язку з цим, принагідно просимо переглянути надану НАДС інформацію на предмет її комплексного врахування в частині здійснення НАДС у 2023-2024 роках комунікації Реформи (джерела і суми видатків), подану Рахунковій палаті України 17 липня 2025 року.

Отже, не можемо погодитися з абсолютною оцінкою щодо «провалу комунікаційної складової реформи» та просимо підтримати перегляд зазначеного висновку. Кількість підписників чи переглядів у соціальних мережах не є єдиним показником ефективності комунікацій. Головним завданням було донесення інформації до цільових аудиторій щодо Реформи. Це забезпечувалося через публічні заходи, виступи керівництва НАДС, публікації та роз'яснення. Тобто, НАДС проведено системну роботу з інформування державних службовців і громадськості про мету та перебіг реформи системи оплати праці державних службовців.

2.15. Принагідно звертаємо увагу на сторінку 64 проєкту Звіту, а саме речення «Найнижчий показник середньої заробітної плати зафіксовано у сім'ї 17 «Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження», де половина працівників отримувала менше ніж 16,3 тис. гривень». Звертаємо увагу, що розміри посадових окладів (грейдів) зазначеної сім'ї посад (17) згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 та від 05 липня 2024 року № 794 встановлено на однаковому рівні з сім'єю посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)», посадові оклади (грейди) якої є одними із найвищих.

2.16. До сторінки 72 проєкту Звіту щодо речення «У червні зафіксовано масове звільнення близько 2,6 тис. державних службовців, що охопило майже всі сім'ї посад.» пропонуємо врахувати можливу кореляцію з результатами реалізації постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади».

3. Щодо Висновків в проєкті Звіту

**3.1. Загалом просимо звернути увагу на підпункт 1.1 пункту 1 цих зауважень НАДС, що стосуються Висновків до проєкту Звіту категоричного характеру, а також з урахуванням інших наведених пропозицій і рекомендацій.**

Пропозиція:

З урахуванням пропозицій, викладених в підпункті 1.1 пункту 1 цих зауважень НАДС, з урахуванням наведених обґрунтувань, поточної економічної ситуації та тривалого воєнного стану, протягом якого впроваджувалися окремі етапи реформи, також пропонуємо доповнити Висновки уточненням, що на впровадження реформи, зокрема мало вплив недостатнє кадрове забезпечення НАДС.

Обґрунтування:

Зазначимо, що в Рекомендаціях до проєкту Звіту для НАДС передбачено значну кількість завдань, які потребують відповідного посилення інституційної спроможності для їх підготовки та реалізації. Принагідно інформуємо, що НАДС розроблено та направлено на погодження до заінтересованих державних органів відповідний проєкт постанови Кабінету Міністрів України, який було погоджено без зауважень заінтересованими державними органами, за виключенням Мінфіну, яким не підтримано зазначену ініціативу.

3.2. Абзац шостий сторінки 75 проєкту Звіту.

Пропозиція: абзац потребує перегляду.

Обґрунтування:

1) щодо твердження «реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань». Просимо врахувати, що Міністерство економіки України як Національний координатор реалізації інструменту Ukraine Facility листом від 04 липня 2025 року № 3701-04/46842-01

повідомило Кабінет Міністрів України та НАДС, що Європейською Комісією завершено оцінювання звіту про виконання кроків за 1 квартал 2025 року Плану України. За результатами оцінювання крок 1.1 «Набрання чинності законодавчими змінами щодо реформи оплати праці в державній службі» отримав позитивну оцінку, як такий, що відповідає встановленим вимогам Плану України, а саме: «Набрання чинності законодавства (включаючи підзаконні нормативно-правові акти), що відповідає принципам державного управління, викладеним у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA). Зазначене законодавство повинно забезпечити: - впровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням; - чітке розділення заробітної плати на фіксовану, або гарантовану, частину (не менше 70%) і варіативну частину (не більше 30%); - зниження надбавки за вислугу років з 50% до 30%;

2) щодо твердження «Держава не володіє повною та достовірною інформацією про розмір нарахованої заробітної плати» та «Верховній Раді України було подано непрораховану та організаційно не забезпечену реформу».

На думку НАДС, відсутність повної інформації щодо розміру нарахованої заробітної плати в розрізі її складових кожному державному службовцю спричинена в першу чергу відсутністю відповідного програмного забезпечення та спроможностей державних органів. Поряд з цим, основним джерелом інформації про оплату праці є затверджені законами про Державний бюджет України на відповідний період асигнування на оплату праці державних службовців, а також звіти про їх виконання, які були використані при підготовці проекту Закону № 4282. Отже, твердження про непрораховану реформу потребує уточнення з огляду на наведене. В умовах воєнного стану, під час якого розпочалась практична реалізація Реформи, проведення глибоких аналітичних досліджень і створення нової системи збору даних було об'єктивно обмеженим. Проте, Законом № 4282 визначено основні кроки, які потребують вдосконалення та реалізації в подальшому, а також основні виконавчі заходи з подальшого реформування системи оплати праці державних службовців.

Починаючи, зокрема, з 2020 року НАДС здійснює моніторинг оплати праці на посадах державної служби (пункт 7-1 Положення про НАДС), проводить щорічні опитування державних службовців, за результатами яких на офіційному вебсайті НАДС розміщується аналітична та статистична інформація, зокрема узагальнено міжнародний досвід, який було враховано при розробці Законопроекту № 8222. Крім того було проведено відповідні розрахунки до Законопроекту № 8222, які були надані до Мінфіну для визначення впливу Реформи на державний бюджет.

#### 4. Щодо Рекомендацій до проекту Звіту.

Запропоновані рекомендації мають прямий вплив на визначення курсу формування державної політики у сфері державної служби та державного управління загалом. У зв'язку з цим, пропонуємо звернути увагу на досягнуті міжнародні домовленості та зобов'язання України в рамках європейської інтеграції, а також стратегічні та програмні документи, зокрема для уникнення дублювання завдань, які наразі перебувають у процесі виконання.

##### 4.1. До абзацу третього підпункту 1.1., підпунктів 1.9, 1.10 та 2.8 Рекомендацій.

Пропозиції: абзац третій підпункту 1.1., підпункти 1.9, 1.10 та 2.8. Рекомендацій виключити.

##### Обґрунтування:

Зазначасмо, що модель оплати праці державних службовців, запроваджена Законом № 4282, погоджена Європейською Комісією та визначена як виконаний крок 1.1 Плану України. Впроваджена модель не передбачає однакового рівня оплати праці для тотожних посад в державних органах влади, оскільки кожен державний орган виконує специфічні функції в межах визначених повноважень і юрисдикції. Відповідно, посадові оклади визначаються за результатами класифікації посад та в межах фонду оплати праці, передбаченого кошторисом державного органу, що не суперечить принципу рівності, гарантованому Конституцією України. Функціональні особливості, сфера відповідальності та масштаб реалізації повноважень визначають юрисдикцію державного органу, який прямо впливає на систему оплати праці, кадрове планування та бюджетне забезпечення державного органу.

При цьому, НАДС усвідомлює необхідність подальшого удосконалення відповідного законодавства, яке має відповідати принципам державного управління, викладеним у програмі

Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA), з урахуванням абзацу сьомого пункту 14 Порядку управління, моніторингу та контролю за виконанням Плану України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1318, Плану України, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня

2024 року № 244, на виконання положень Рамкової Угоди між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility, ратифікованої Законом України від 06 червня 2024 року № 3786-IX щодо забезпечення незворотності заходів реформи оплати праці державних службовців.

Інформація, наведена в підпункті 1.2 цих Зауважень НАДС, є застосовною до цього розділу.

4.2. До абзацу п'ятого підпункту 1.1. Рекомендацій.

Пропозиції:

Абзац п'ятий пункту 1.1. Рекомендацій пропонуємо виключити як такий, що вже враховано у Плані організації підготовки проектів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (резолуція Прем'єр-міністра України від 16 червня 2025 року № 17699/1/1-25).

Обґрунтування:

НАДС на виконання пункту 1.11 Плану організації підготовки проектів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (резолуція Прем'єр-міністра України від 16 червня 2025 року № 17699/1/1-25) до підпункту 4 пункту 3 розділу «Прикінцеві та перехідні положення»

Закону

України

від 11 березня 2025 року № 4282-IX забезпечено розроблення проекту Закону України «Про засади розроблення та впровадження механізму обчислення та встановлення граничної чисельності державних службовців» (далі – проект Закону).

Проект Закону відповідно до вимог Регламенту Кабінету Міністрів України направлено НАДС на погодження до заінтересованих державних органів та після узгодження позицій заінтересованих органів буде подано на розгляд до Кабінету Міністрів України.

4.3. До підпункту 1.13.

Пропозиції: пункт 1.13 викласти у такій редакції:

«Забезпечити зменшення різниці між посадовими окладами у Схемі посадових окладів на посадах державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України, на основі диференціації посадових окладів за визначеним поділом державних органів відповідно до закону. Забезпечити єдиний підхід до формування фондів оплати праці державних органів виключно на підставі Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 року № 668, під час підготовки бюджетних пропозицій до Бюджетної декларації на 2027–2029 роки, проекту Державного бюджету на 2027 рік та подальші бюджетні періоди із прозорістю та підзвітністю Міністерства фінансів.»

Обґрунтування:

Відповідно до частини п'ятої статті 22 Бюджетного кодексу головні розпорядники бюджетних коштів розробляють плани своєї діяльності, забезпечують складання бюджетного запиту та інших стратегічних і програмних документів з урахуванням і на підставі Бюджетної декларації, якою визначаються в тому числі розмір мінімальної заробітної плати, прожитковий мінімум та рівень його забезпечення.

Під час формування проектів Бюджетної декларації на 2026 – 2028 роки та проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» (далі – законопроект № 14000) НАДС окремими листами повідомляло Мінфін про значні диспропорції в оплаті праці між юрисдикціями державних органів, інформувало про неодноразові звернення щодо цього місцевих державних адміністрацій, та зверталось з проханням врахувати необхідність зменшення таких диспропорцій в проекті Держбюджету на 2026 рік.

Мінфіну було запропоновано для розгляду і врахування при підготовці проекту Державного бюджету на 2026 рік три варіанти Схеми посадових окладів. Водночас позицію НАДС не було відображено в Бюджетній декларації і законопроекті № 14000. При цьому, зменшено базовий розмір посадових окладів державних службовців та передбачено розрахунковий показник, нижчий за загальний прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на 01 січня 2026 року (3 028 грн замість 3 328 грн), що у відсотковому та абсолютному вимірі має суттєву різницю.

Крім того, за результатами аналізу положень законопроекту № 14000 та пояснювальної записки до нього, відсутня інформація про практичне застосування Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 року № 668, при формуванні проекту Державного бюджету.

4.4. До підпунктів 2.4 і 2.10 Рекомендацій.

Пропозиції:

підпункт 2.4. викласти в такій редакції: «Розробити детальний план заходів з реалізації механізмів автоматизації процесів подання, погодження, контролю якості та аналітики класифікації посад державної служби, формування й погодження штатних розписів державних органів і розрахунку фонду оплати праці, шляхом розширення функціоналу HRMIS з урахуванням наявних ресурсів, зокрема фінансових.».

підпункт 2.10 викласти в такій редакції: «Опрацювати питання можливості впровадження в HRMIS форми розрахунково-платіжної відомості для нарахування та виплати заробітної плати працівникам державних органів з урахуванням можливостей її подальшої обробки, прогнозування та моделювання.».

Обґрунтування:

Удосконалення і розширення функціональних можливостей HRMIS потребує підготовки технічних вимог, на основі яких буде розроблено технічне завдання щодо модернізації відповідного програмного забезпечення. Також цей процес має враховувати необхідність дослідної експлуатації оновленої системи для упевнення її безвідмовної роботи, враховуючи різні процедури і методологію процесів, зміни в законодавстві.

Аналогічні пропозиції стосуються пунктів 2.5 та 2.11 Рекомендацій до проекту Звіту, які можуть бути реалізовані виключно автоматизованим шляхом.

4.5. До підпункту 2.6 Рекомендацій.

Пропозиції: розмежувати окремі рекомендації щодо цих процесів.

Обґрунтування:

Підпунктом 2.6 охоплено проблеми, які стосуються різних процесів та процедур проходження державної служби, зокрема: 1) невідповідності державних службовців встановленим кваліфікаційним вимогам до посади для виконання посадових обов'язків (стосується особи) та 2) віднесення посади до відповідного класифікаційного коду (стосується посади), і ризик-орієнтована вибіркова перевірка результатів класифікації посад у державних органах (контрольно-наглядова функція, зокрема, у випадках частих повторних класифікацій чи суттєвих змін сімей посад тощо) не пов'язана з підтвердженням відповідності державних службовців встановленим кваліфікаційним вимогам.

Крім того, проведення ризик-орієнтованої вибіркової перевірки результатів класифікації посад у державних органах не врегульоване чинним законодавством, відповідно відсутнє повноваження, зокрема НАДС проводити таку перевірку.

4.6. Загалом до Рекомендацій:

У разі подальшого визначення в проекті Звіту строків виконання Рекомендацій, пропонуємо визначати їх з урахуванням настання дати, пов'язаної з набранням чинності змін до законів України, інших нормативно-правових актів, що забезпечить реалістичність і створить належне правове регулювання, чіткі повноваження, процедури, комплексне бачення та механізм реалізації державної політики.

Підсумовуючи зазначимо, що для НАДС Реформа була і залишається одним із пріоритетів діяльності протягом останніх п'яти років, та реалізується незважаючи на виклики, перед якими опинилася Україна.

Природно, що Реформа є складною і потребує удосконалення, адже пов'язана з фінансовим ресурсом державного бюджету, інституційною спроможністю державних органів, системою стримок і противаг у процесі формування державної політики. Рівень плинності кадрів і нерівність в оплаті праці державних службовців, що досі є відчутними, потребують подальшого удосконалення Реформи та встановлення єдиних та справедливих підходів, що ґрунтуються на принципах прогнозованості, справедливості та прозорості.

З огляду на вищевикладене, НАДС в межах визначених Конституцією України, законодавчими та підзаконними актами повноважень та обмежень, усвідомлюючи важливість окремих рекомендацій Рахункової палати, звертає увагу, що обсяг завдань і наслідки їх реалізації, що впливають з їх змісту, концептуальне наповнення і потенційні строки у разі їх визначення у короткостроковій перспективі (2026-2027 роки), можуть не досягти поставленої мети беручи до уваги:

міжнародні зобов'язання та узгоджені з Європейською Комісією та Європейським Союзом індикатори (результати), що повинні бути досягнуті в рамках реалізації різних реформи (кроки 1.1-1.4 Плану України, підпункт 1 пункту 3 Дорожньої карти з питань реформи державного управління, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС», щодо прийняття законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів та впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням відповідно до європейських стандартів та принципів державного управління);

актуальний станом на кінець вересня 2025 року стан бюджетного процесу на 2026 рік, унормований Бюджетним кодексом України;

законодавство, що набрало чинності у 2025 році чи яке набере чинності у 2026 році та оцінене Європейською Комісією як таке, що відповідає Плану України. Так, таблицею реформ та інвестицій в рамках Компоненту I Плану України результатом реформи оплати праці в державній службі визначено: «Набрання чинності законодавства (включаючи підзаконні нормативно-правові акти), що відповідає принципам державного управління, викладеним у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA). Зазначене законодавство повинно забезпечити: - впровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням; - чітке розділення заробітної плати на фіксовану, або гарантовану, частину (не менше 70%) і варіативну частину (не більше 30%); - зниження надбавки за вислугу років з 50% до 30%.»;

норми абзацу 7 пункту 14 Порядку управління, моніторингу та контролю за виконанням Плану України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1318, План України, затверджений розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244;

необхідність проведення роботи з великою кількістю стейкхолдерів, що є державними органами законодавчої, виконавчої та судової влади, а також які належать до сектору безпеки та оборони, регуляторних і незалежних органів, що може матиме вплив на їх роботу в умовах воєнного стану;

обсяг законодавчих та інших підзаконних актів, що потребуватимуть перегляду з урахуванням рекомендацій (від кодексів, законів до рішень Уряду, зокрема актів, виданих в умовах воєнного стану), наявні інші міжнародні зобов'язання України, пов'язані з незалежністю окремих інституцій (ймовірна потреба у розширенні узгоджувальних процедур на більш широке коло стейкхолдерів, потенційно із залученням представників інших міжнародних інституцій, проектів, програм);

прямий вплив рекомендацій на державну політику у сфері державного управління, що виходять за визначені межі (індикатори, очікувані результати, цілі) Реформи;

положення Бюджетної декларації на 2026-2028 роки та проєкту Закону України про Державний бюджет України на 2026 рік, зареєстрованого у Верховній Раді України 15 вересня 2025 року за № 14000;

процес підготовки нової Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 роки;

наявну інституційну спроможність НАДС та відповідні строки для вжиття необхідних заходів для її підвищення в установленому законодавством порядку з урахуванням наявних обмежень;

висновок Мінфіну, яким не підтримано проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації та проведення класифікації посад державної служби» (лист від 26 вересня 2025 року № 08010-12/612-5/27548). Зазначеним проєктом акта пропонується внести зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад», якими передбачено скорочення терміну погодження класифікації посад до 15 календарних днів, а також до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 року № 85 «Питання граничної чисельності працівників апарату міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів» у частині перерозподілу граничної чисельності працівників на користь НАДС.

Вищенаведене не узгоджується з рекомендацією 1.3 проєкту Звіту «...реалістичного визначення строків і ресурсного забезпечення, уникнення дублювання завдань передбачених різними актами Уряду та встановлення надмірно стислих термінів виконання.».

Висловлюємо сподівання на застосовність і корисність наданих пропозицій та їх врахування у кінцевій редакції проєкту Звіту.

---



# СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

вул. Грушевського, 12/2, Київ, 01008, тел. (044) 256 7624, телефакс (044) 254 0584, [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

---

## Рахункова палата

У відповідь на лист Рахункової палати від 22 вересня 2025 р. № 04-2832 надаємо зауваження до проекту Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформування системи оплати праці у сфері державного управління”.

Також інформуємо, що в обговоренні згаданого проекту Звіту, яке відбудеться 2 жовтня 2025 р., візьмуть участь такі представники Секретаріату Кабінету Міністрів України:

КАПІТОНОВ Олексій Володимирович, заступник Державного секретаря Кабінету Міністрів України ([kapitonov@kmu.gov.ua](mailto:kapitonov@kmu.gov.ua); тел. (044) 256-77-22);

ОСТАПЧУК Ольга Миколаївна, заступник генерального директора Директорату публічної адміністрації, керівник експертної групи розвитку управління персоналом цього Директорату ([ostapchuk@kmu.gov.ua](mailto:ostapchuk@kmu.gov.ua); тел.: (044) 256-65-81).

Додаток на 3 арк.

**Заступник Державного секретаря  
Кабінету Міністрів України**

**Олексій КАПІТОНОВ**



## ЗАУВАЖЕННЯ

### до проекту Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформування системи оплати праці у сфері державного управління”

1. У проекті Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформування системи оплати праці у сфері державного управління” (далі – проект Звіту) зазначається, що заходи щодо класифікації посад державної служби були розпочаті на підставі документа організаційно-розпорядчого характеру – доручення Прем’єр-міністра України, а не після набрання чинності необхідних змін до Закону України “Про державну службу”.

Разом з тим, зазначена інформація не в повній мірі відповідає дійсності.

Так, у 2023 році заходи щодо класифікації посад державної служби в державних органах були проведені відповідно до постанови Кабінету Міністрів від 23 жовтня 2023 р. № 1109 “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” (далі – постанова № 1109), розробленої на виконання протоколу наради під головуванням Прем’єр-міністра України від 2 вересня 2023 р. № 27606/0/1-23.

Також, у постанові № 1109 було визначено, що класифікація посад державної служби в державних органах проводилася з метою підготовки до впровадження у 2024 році єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби після набрання чинності законом щодо зміни моделі оплати праці державних службовців.

2. У проекті Звіту зазначається, що строки виконання заходів щодо підготовки та подання на розгляд Уряду проектів нормативно-правових актів, необхідних для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, не враховували процедурних вимог, передбачених Регламентом Кабінету Міністрів України, а також об’єктивних часових меж, необхідних для якісної підготовки документів та їх належного впровадження.

Разом з тим слід зазначити, що строк підготовки та внесення на розгляд Уряду проекту постанови “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” визначався з урахуванням результатів експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, реалізованого у 2021-2022 рр. відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів від 11 листопада 2020 р. № 1414 “Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад” (далі – експериментальний проект).

Під час згаданого експериментального проекту в державних органах, які були його учасниками (Секретаріат Кабінету Міністрів, Мінфін, Мінцифри, НАДС та його територіальні органи), проведено класифікацію посад державної служби відповідно до затверджених НАДС: методики проведення класифікації посад державної служби; каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад.

Також, у липні 2021 р. до проведення класифікації посад долучилися Офіс Президента України та 18 міністерств (<https://nads.gov.ua/oplata-praci->

derzhavnih-sluzhbovciv/uzagalnenij-zvit-pro-rezultati-klasifikaciyi-posad-fahivciv-z-pitan-reform-v-ofisi-prezidenta-ukrayini-ta-ministerstvah).

Таким чином, документи, які передбачалося затвердити актом Уряду, було підготовлено для цілей експериментального проекту, а також апробовано під час проведення класифікації посад державної служби в Секретаріаті Кабінету Міністрів, Офісі Президента України, міністерствах, НАДС та його територіальних органах.

Проект постанови “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” внесено на розгляд Уряду після його погодження із заінтересованими органами в установленому порядку.

З огляду на те, що під час узгоджувальних процедур між головним розробником та заінтересованими органами не було досягнуто згоди з деяких питань, проект акта розглянуто на засіданні Урядового комітету.

Враховуючи викладене, підготовка та розгляд згаданого проекту акта здійснювалися з дотриманням вимог Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 18 липня 2007 р. № 950.

Щодо строків подання на розгляд Уряду проекту постанови про затвердження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році, слід зазначити наступне.

Відповідні строки визначалися з урахуванням вимог бюджетного законодавства щодо встановлення розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який відповідно до Закону України “Про державну службу” є розрахунковою величиною для визначення мінімального розміру посадового окладу на посадах державної служби в державних органах.

Також варто відмітити, що строки виконання заходів визначалися з урахуваннями інформації, наданої під час наради під головуванням Прем'єр-міністра України виконавцями таких заходів.

3. У проекті Звіту зазначається, що через надзвичайно обмежений час на проведення першої класифікації посад державної служби (розрахунково 1,4 хвилини на опрацювання однієї посади) цей процес не міг бути належним чином контрольованим.

Разом з тим, слід зазначити, що відповідно до Алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану, затвердженого постановою № 1109, класифікація посад проводиться за такими етапами: організація проведення класифікації посад; збір інформації про посади державної служби; класифікація посад; надсилання та погодження результатів класифікації посад.

Три з чотирьох зазначених етапів реалізуються в державних органах, де проводиться класифікація посад державної служби.

У пункті 3 постанови 1109 (станом на 2023 рік) державним органам доручено провести класифікацію посад у строки від 10 днів до місяця (тобто орієнтовно до 23 листопада 2023 р.) в залежності від чисельності державного органу.

Таким чином, на погодження результатів класифікації з НАДС передбачалося більше місяця.

Крім того, як зазналося вище, багато державних органів проводило класифікацію посад державної служби у 2021-2022 р., а відповідно були ознайомлені з основними підходами та вимогами до її проведення.

Таким чином, рішенням Уряду було передбачено врегулювання питання щодо проведення класифікації та її погодження в визначені строки.

4. Про виконання рішення Координаційної ради з питань реформування державного управління (далі – Координаційна рада) щодо Комунікаційного плану реформи державного управління вважаємо за доцільне зазначити наступне.

Відповідний Комунікаційний план був підтриманий рішенням Координаційної ради 7 червня 2023 року.

Під час засідання Координаційної ради 29 травня 2024 р. заслухали інформацію про виконання у 2023 році Комунікаційного плану реформи державного управління та підтримали пропозиції щодо запланованих комунікаційних заходів на 2024 рік.

5. У додатку 6 до проекту Звіту наведено співставлення класифікованих посад державної служби з Каталогом типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затвердженим постановою № 1109, в тому числі для посад державної служби Секретаріату Кабінету Міністрів.

Однак, під час проведення згаданого співставлення не враховано вимог постанови № 1109 щодо проведення класифікації посад, зокрема вимог Каталогу типових посад, яким визначено наступне.

Сім'я посад визначається на основі співвідношення опису сім'ї з метою посади державної служби та основними напрямками роботи.

На посаді державної служби може виконуватися робота за напрямками, які належать до різних сімей посад. Посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, робота за основними напрямками на якій виконується або повинна виконуватися протягом переважної частини робочого часу.

Так, наприклад, відповідно до додатку 6 до проекту Звіту визначається, що посади державної служби Департаменту управління персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів мали би бути віднесені до сім'ї посад “управління персоналом (24)”.

Разом з тим, до основних завдань згаданого Департаменту належать, зокрема, кадрове забезпечення діяльності Кабінету Міністрів, а також нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів та відзначення Подякою Прем'єр-міністра України, які передбачені в описі сім'ї посад “забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)”.

Враховуючи викладене вважаємо за доцільне наголосити, що класифікація посад державної служби Секретаріату Кабінету Міністрів проведена відповідно до вимог постанови № 1109 та з урахуванням доведених обсягів фінансування.



# МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

## (Мінфін)

вул. М. Грушевського 12/2 м. Київ 01008 тел. (044) 206-59-47, факс 425-90-26  
e-mail: [infomf@minfin.gov.ua](mailto:infomf@minfin.gov.ua), код ЄДРПОУ 00013480

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### Рахункова палата

#### Про розгляд проекту Звіту

Міністерство фінансів України розглянуло проект Звіту про результати аудиту відповідності на тему: «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління» (далі – проект Звіту), наданий листом Рахункової палати від 22.09.2025 № 04-2834, і повідомляє, що проект Звіту містить упереджені твердження, які не відповідають руху України до набуття членства в Європейському Союзі.

Питання розвитку та подальшого реформування державної служби у цілому та питання реформи оплати праці державних службовців, зокрема, протягом останніх років залишається в фокусі постійної уваги Світового банку, Європейської Комісії та є частиною діалогу України та Європейського Союзу.

У звіті Світового банку «Реформування державного управління» (2018 рік) надано чіткі рекомендації щодо заробітної плати державних службовців, зокрема збільшення сталої частини заробітної плати та зменшення максимальної надбавки за вислугу років до 30 відсотків.

Відповідно до висновків SIGMA (грудень 2023 року) дискусія щодо реформи оплати праці на державній службі є ключовим елементом у контексті приєднання України до ЄС, а в методології розширення ЄС реформа державного управління є одним із фундаментальних аспектів для оцінки прогресу країни щодо готовності до вступу в Європейський Союз. З огляду на те, що процес реформи не дав відчутних результатів, однією із короткострокових рекомендацій SIGMA є рекомендація Верховній Раді та Уряду продовжити підготовку комплексної реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби для підвищення справедливості і прозорості оплати праці з урахуванням бюджетних обмежень та непередбачуваності фінансової ситуації.

З урахуванням зазначеного за пропозиціями Сторони ЄС порушене питання відображено в умовах отримання (результативних показниках) Україною фінансової допомоги від ЄС.

Рахункова палата  
№ 2505/05 від 02.10.2025 10:49



ДОКУМЕНТ СЕД Мінфін АСКОД

Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000D72D2C004924E500

Підписувач Ермоличев Роман Володимирович

Дійсний з 11.06.2025 10:16:30 по 09.06.2027 10:16:30

Міністерство фінансів України



08040-12-7/28084 від 01.10.2025

Так, у положеннях підписаного сторонами 03.12.2024 **Меморандуму про взаєморозуміння** між Україною як Позичальником та ЄС як Кредитором (щодо отримання Україною виняткової макрофінансової допомоги ЄС у сумі до 35 млрд євро) визначено перелік структурних реформ (14 умов), необхідних для отримання у 2025 році 18,1 млрд євро (станом на 30.09.2025 отримано 10 млрд євро та до кінця цього року очікується отримання ще 8,1 млрд євро).

Однією з умов передбачено «схвалення Верховною Радою у першому читанні Закону про Державний бюджет на 2025 рік, який запровадив реформу оплати праці державних службовців».

Варто нагадати, що одним із кроків Плану України, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244-р у рамках ініціативи Європейського Союзу «Ukraine Facility» і виконання положень якого є умовою залучення Україною від ЄС у 2024–2028 роках до загального фонду державного бюджету кредитних та грантових коштів на суму близько 38 млрд євро, є реформа системи оплати праці державних службовців шляхом впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад, поділу заробітної плати на сталу і варіативну частини, зниження надбавки за вислугу років до 30 відсотків.

Також зауважуємо, що послідовну державну політику щодо реформування системи оплати праці державних службовців Уряд проводить, починаючи з 2016 року.

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р, було визначено пріоритетність завдань з реалізації положень Закону України «Про державну службу» в частині реформування системи оплати праці державних службовців, а ключові аспекти цієї реформи сформульовано в Концепції реформування системи оплати праці державних службовців, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 622-р.

Подальші кроки розвитку й удосконалення системи оплати праці державних службовців знайшли відображення в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.

Крім того, нагальність реформування системи оплати праці в державній службі передбачено Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220, якою визначено, що діюча система оплати праці державних службовців характеризується значними диспропорціями, необґрунтованими стимулюючими виплатами, низьким рівнем заробітної плати на місцевому рівні.

З огляду на рішення Уряду, прийняття 23.07.2023 Верховною Радою України в I читанні законопроєкту № 8222 та міжнародні зобов'язання України, Уряд здійснив швидкі та послідовні кроки щодо запровадження реформи системи оплати праці шляхом включення відповідних положень до проєктів

закону про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки, прийнятих Верховною Радою України.

Усі ключові норми, пов'язані з реформуванням системи оплати праці в державній службі, визначені законами про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки, знайшли відображення в Законі України від 11.03.2025 № 4282-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад».

Отже, заходи, впроваджені Урядом щодо оплати праці, є не тільки частиною загальної реформи державного управління, яку впроваджує Уряд, а й спрямовані на виконання міжнародних зобов'язань України.

З огляду на це, надсилаємо зауваження Мінфіну до проєкту Звіту й очікуємо на їх врахування під час доопрацювання проєкту Звіту.

Додаток: на 20 арк. в 1 прим.

**Перший заступник Міністра**

**Роман ЄРМОЛИЧЕВ**

**Опрацювання проєкту Звіту Рахункової палати України про результати аудиту відповідності  
на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»**

Сторінка проєкту Звіту	Текст проєкту Звіту	Зауваження Мінфіну
9	У 2024 році на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» всупереч вимогам законодавства запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад.	<p><b><u>Виключити</u></b> Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 <b>Мінфіну було доручено під час підготовки проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»</b> передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків.</p>
13-14	У 2024 році загальні видатки на оплату праці державних службовців в абсолютних показниках зросли у 1,8 рази порівняно з 2020 роком. Водночас обсяг ресурсів, що перебувають в їхньому управлінні (видатки державного бюджету), збільшився у 3,5 рази, а виклики пов'язані з воєнним станом постійно породжують додаткові невідкладні задачі. Зазначене демонструє суттєве зростання навантаження на державних службовців за одночасного скорочення їхньої чисельності та збереження низького рівня фінансової мотивації.	<p><b><u>Виключити</u></b> Зазначене порівняння є некоректним, оскільки у 2022-2024 роках значне збільшення видатків державного бюджету відбулося на заходи оборонного характеру. Є також не зрозумілим та не коректним порівняння збільшення загального обсягу видатків державного бюджету із збільшенням видатків на оплату праці державних службовців. Водночас суттєво підвищено розміри посадових окладів державних службовців залежно від сім'ї посад. <b><u>Приклади збільшення посадових окладів</u></b> <b>ЦОВВ, тип 1.3</b> Головний спеціаліст з 9 000 грн до: від 15 017 до 32 500 грн; Начальник самостійного структурного підрозділу з 13 300 грн до: від 23 464 до 39 936 грн. <b>Районний рівень</b> Головний спеціаліст з 5 600 грн до: від 8 591 до 14 500 грн;</p>

		Начальник самостійного структурного підрозділу з 7 900 грн до: від 11 362 до 17 791 грн.
23	<p>Лише у червні 2025 року Урядом було затверджено відповідний Порядок. Однак він не забезпечив повного вирішення поставленого завдання. Першочергова мета його прийняття – запровадження єдиних правил розрахунку фонду оплати праці державними органами та врахування Мінфіном відповідних видатків під час підготовки проекту Закону про Державний бюджет України – залишилася не досягнутою. Порядок покладає певні обов'язки на головних розпорядників бюджетних коштів, розпорядників нижчого рівня та відповідальних виконавців бюджетних програм щодо його застосування. Однак у ньому відсутня норма, яка б зобов'язувала Мінфін враховувати подані пропозиції, сформовані на його основі. Таким чином, Порядок регламентує лише підготовку державними органами запитів щодо оплати праці, але не передбачає обов'язку Мінфіну враховувати їх при формуванні проекту державного бюджету. Це непропорційно розширює дискреційні повноваження Мінфіну, водночас знижуючи передбачуваність планування фонду оплати праці державними органами та підриваючи їхні легітимні очікування. Це безпосередньо ускладнює можливість органів державної влади планувати розвиток персоналу (наймати додаткових фахівців на конкурентних засадах на ринку праці) та підвищувати результативність формування й реалізації державної політики у відповідних сферах. У підсумку це призводить до загального зниження ефективності управління фінансовими ресурсами, виділеними для реалізації державної політики.</p>	<p><b><u>Виключити</u></b></p> <p>Відповідно до Закону «Про державну службу» Кабінет Міністрів України затверджує <b>Порядок</b> формування фонду оплати праці <b>державних службовців у державному органі</b>.</p> <p>Згідно зі статтею 95 Конституції України виключно законом про Державний бюджет України визначаються будь-які видатки держави на загальносуспільні потреби, розмір і цільове спрямування цих видатків. Держава прагне до збалансованості бюджету України.</p> <p>Бюджетна система України і Державний бюджет України встановлюються виключно Бюджетним кодексом (далі – Кодекс) та законом про Державний бюджет України.</p> <p>Якщо іншим нормативно-правовим актом бюджетні відносини визначаються інакше, ніж у Кодексі, застосовуються відповідні норми Кодексу.</p> <p>Відповідно до статті 34 Кодексу для підготовки проекту Державного бюджету України Міністерство фінансів України розробляє і доводить до головних розпорядників бюджетних коштів Інструкції з підготовки бюджетних запитів, які <b>можуть запроваджувати фінансові обмеження</b>, організаційні та інші вимоги, яких зобов'язані дотримуватися усі розпорядники бюджетних коштів у процесі підготовки бюджетних запитів.</p> <p>Тому визначення у Порядку зобов'язань Мінфіну враховувати пропозиції розпорядників бюджетних коштів <b>суперечить вимогам</b></p>

		<b>Конституції України та Бюджетного кодексу України, зокрема принципу збалансованості бюджету.</b>
26-27	<p>Спеціальні умови оплати праці, встановлені Законами № 3460 та № 4059 для міністерств, з якими обов'язковому погодженню підлягають проекти актів Кабінету Міністрів України та за результатами розгляду яких оформлюється висновок (регламентні міністерства), не відповідають наріжному принципу реформи «рівна оплата за однакову роботу».</p> <p>Запровадження підвищених посадових окладів для окремих державних органів шляхом їх віднесення до вищої юрисдикції, з одного боку, руйнує ієрархічний підхід, а з іншого – створює нерівність між органами, що належать до одного юрисдикційного рівня. Крім того, підвищення заробітної плати працівникам регламентних міністерств, які фактично не здійснюють погодження проектів актів Кабінету Міністрів України, є необґрунтованим.</p> <p>Таким чином, виникає питання: чому бухгалтер, фінансист, діловод чи працівник, який виконує функції господарського забезпечення регламентного міністерства, повинен отримувати вищу заробітну плату, ніж його колега з «нерегламентного» міністерства? Це призводить до дискримінації, що прямо заборонена статтею 24 Конституції України.</p> <p>З огляду на логіку реформи, працівників, на яких покладене додаткове навантаження, пов'язане з опрацюванням проектів актів Кабінету Міністрів України, доцільно було б відносити до вищого кваліфікаційного рівня посади, адже для виконання цих функцій вони повинні володіти додатковими компетентностями у порівнянні з фахівцями аналогічних посад</p>	<p>Регламентні міністерств, як самі розробляють проекти нормативно-правових актів, так і <b>постійно</b> опрацьовують <b>усі</b> проекти нормативно-правових актів, які продукують державні органи, та надають висновки до них, що потребує наявності відповідних компетентностей та високого кваліфікаційного рівня.</p> <p>Тому слова щодо дискримінації і порушення Конституції України <b>потребують виключення</b> з огляду на визначення умов оплати праці діючим законодавством, зокрема і спеціальними законами для деяких державних органів.</p>

	в інших міністерствах. Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.	
27-29	<p>Водночас внесення змін до Закону № 4059 не вирішує проблему оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами. Закон про державний бюджет не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до інших законів, а також визначати умови і порядок оплати праці державних службовців. На це вказувала Рахункова палата за результатами проведеної експертизи законів про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки.</p> <p>Таким чином, питання врегулювання оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами залишається невирішеним і потребує комплексного законодавчого підходу.</p> <p>Тут, додатково слід наголосити, що приписи пунктів 11–17 Прикінцевих положень Закону № 3460, якими встановлюються нові підходи до оплати праці державних службовців, не могли бути предметом правового регулювання закону про Державний бюджет України, оскільки це суперечить вимогам статті 40 БКУ, яка визначає, що закон про Державний бюджет регулює виключно доходи і видатки держави на загальносуспільні потреби та не охоплює відносини, врегульовані іншими законами.</p> <p>Крім того, відповідно до частини 4 статті 153 Регламенту Верховної Ради України, проєкт закону про Державний бюджет України не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до законів, що робить приписи пункту 3 Прикінцевих положень проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» (реєстраційний № 10000 від 15.09.2023), внесеного Урядом, такими, що суперечили Регламенту.</p>	<b>Виключити</b>

	<p>У Науково-експертному висновку на цей законопроект Головне науково-експертне управління Апарату Верховної Ради України застерігало, що внесення окремих («точкових») змін без належної аргументації та цілісного концептуального бачення реформування оплати праці державних службовців, може мати негативні наслідки для стабільності, системності та сталості функціонування державного апарату, а також для мотивації державних службовців, з огляду на ризики волюнтаризму та непередбачуваності законодавчого регулювання.</p> <p>Аналогічні висновки стосуються і Закону № 4059, а також проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» (реєстраційний № 12000 від 14.09.2024).</p> <p>Крім цього, відповідно до пункту 10 «Прикінцевих положень» Закону № 3460 передбачено, що з 01 січня 2024 року оплата праці державних службовців здійснюється на основі класифікації посад державної служби, за виключенням органів державної влади, перелічених у спеціальних положеннях цього ж закону.</p> <p>Це породило у 2024 та 2025 роках одночасне регулювання одних і тих самих правовідносин двома законами, що ускладнило практичне застосування їх норм та суперечило принципу правової визначеності.</p>	
29-30	<p>Разом з тим, у проекті Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» Мінфін знову пропонує обмежити дію Закону № 889, встановлюючи, що його норми «щодо умов та порядку оплати праці державних службовців застосовуються лише в частині, що не суперечить цьому Закону» (пункт 13 Перехідних положень).</p> <p>Крім того, статтю 46 законопроекту передбачається створення у міністерствах тимчасових проектних груп із запровадженням спеціальних умов оплати праці (додаткової</p>	<p><b>Стосовно створення проектних груп у міністерствах</b></p> <p><b>Щодо відповідності реформі оплати праці державних службовців.</b></p> <p>Встановлення Законом України виплати винагороди членам тимчасових проектних груп, утворених в міністерствах, відповідає підходам, закладеним Законом України від 11.03.2025 № 4282-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження</p>

винагороди), які не передбачені Законом № 889 та не належать до предмета правового регулювання закону про Державний бюджет України.

Документ також встановлює преференції для окремих державних органів, зокрема для Мінфіну, державні службовці якого, попри зниження рівня юрисдикції, зберігатимуть право на підвищені посадові оклади.

Отже, закладаючи у проєкті Державного бюджету на 2026 рік сприятливіші фінансові умови для власних державних службовців, Мінфін порушує принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи України та статтю 24 Конституції України, яка гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та їх рівність перед законом, зокрема й у сфері оплати праці.

Запровадження вибіркового преференцій суперечить принципам системності та правової визначеності законодавства, підриває авторитет державної служби як професійної, стабільної та захищеної сфери діяльності.

єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» в частині впровадження системи оплати праці державних службовців на основі грейдів.

Так, така винагорода відноситься до гарантійних та компенсаційних виплат, встановлених законодавством, та є частиною державних гарантій, спрямованих на компенсацію витрат, що виникають у зв'язку з виконанням службових обов'язків, що і передбачено цим Законом України.

#### **Щодо доцільності.**

Під час повномасштабного вторгнення виникають унікальні питання у різних сферах діяльності, що потребують кроссекторального залучення фахівців міністерств.

Приклад: Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення Американсько-українського інвестиційного фонду відбудови – відпрацювання в Міністерстві фінансів потребувало залучення окремих висококваліфікованих працівників різного напрямку діяльності (юридичного, інвестиційного, бюджетного та інших).

#### **Підходи щодо контрольованого процесу створення тимчасових проектних груп:**

- 1) контрольований процес - порядок утворення, діяльності та оцінки результатів роботи встановлюватиметься Кабінетом Міністрів України.
- 2) персональна відповідальність профільного міністра;
- 3) обмежена кількість залучених працівників (чисельність групи - не більше 15 осіб, кількість працівників залучених до груп протягом року - до 7% штатної чисельності);
- 4) обмежений термін діяльності проектної групи (до 2 місяців);
- 5) компенсація державним службовцям, що виникає у зв'язку з виконанням додаткових службових обов'язків - розмір та умови

		<p>виплати винагороди встановлюватиметься Кабінетом Міністрів України в межах наявних коштів.</p> <p><b>Тому слова</b> «отже, закладаючи у проєкті Державного бюджету на 2026 рік сприятливіші фінансові умови для власних державних службовців, Мінфін порушує принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи України та статтю 24 Конституції України, яка гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та їх рівність перед законом, зокрема й у сфері оплати праці» <b>необхідно виключити.</b></p>
39-40	<p>Це призводило до викривлення класифікації з метою отримання вищих посадових окладів. Перевірити фактичне виконання працівниками визначених у посадових інструкціях та положеннях про структурні підрозділи обов'язків, а також встановити, яку частку робочого часу вони реально витрачали на ці функції, неможливо. Водночас численні повторні класифікації та «приспосовання» описів посад до функціоналу сімей із вищими посадовими окладами підривають довіру до її результатів.</p> <p>Показовим є приклад Мінфіну, який з метою обґрунтування віднесення посад керівників Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку та Фінансово-господарського департаменту до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» вніс відповідні зміни до положень про ці структурні підрозділи. У результаті НАДС погодило таку класифікацію посад.</p>	<p>Покладання на службу управління персоналом функціоналу щодо нормотворчої діяльності <b>не суперечить</b> жодному з нормативно-правових актів:</p> <p>Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» згідно з яким міністр затверджує структуру апарату міністерства та положення про самостійні структурні підрозділи апарату міністерства. Отже, <b>міністр визначає функціонал самостійних структурних підрозділів;</b></p> <p>Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109;</p> <p>Положенню про Мінфін, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375;</p> <p>Типовому положенню про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03.03.2016 № 47, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 23.03.2016 за № 438/28568, яким зазначено, що служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань розробляє і бере участь у</p>

		<p>розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.</p> <p>Слід зауважити, що Положення про Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку, затверджене наказом Мінфіну 17 жовтня 2024 року № 514, та Положення про Фінансово-господарський департамент, затверджене наказом Мінфіну від 09 грудня 2024 року № 624, містили вищезазначений функціонал Мінфіну щодо нормотворчої діяльності.</p> <p>Зміни, внесені до зазначених положень наказом від 22.04.2025 № 212, стосувались уточнення предмету проведення зазначеними департаментами відповідної експертизи проєктів нормативно-правових актів згідно з пунктом 5 § 33, §§ 117 та 118 Регламенту Кабінету Міністрів України та були внесені відповідно до рекомендацій НАДС, наданих в ході погодження результатів повторної класифікації відповідних посад.</p>
44-45	<p>Аудитом встановлено, що на виконання доручення від 31 серпня 2023 року НАДС і Мінфін розробили власні окремі проєкти постанов Уряду щодо умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році. Мінфін подав на розгляд проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад та скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», а НАДС – проєкт постанови «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році».</p> <p>Така неузгодженість дій ЦОВВ призводить до неефективного витрачання ресурсів та свідчить про відсутність належної координаційної ролі Уряду у процесі реформування, штучне створення конкуренції між ЦОВВ щодо одного й того ж питання державної політики та здійснення нормотворчої</p>	<p>Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 <b>Мінфіну було доручено під час підготовки проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків.</b></p> <p><b>Тому слова «отже, бюджетні розрахунки фактично здійснювалися на основі припущень, без належної правової бази та достатнього нормативного обґрунтування» необхідно виключити.</b></p>

діяльності поза межами визначених повноважень. Зокрема, до компетенції Мінфіну не належать питання формування державної політики у сфері оплати праці державних службовців чи скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади, тоді як компетенція НАДС у цій сфері правового регулювання є домінуючою та воно додатково уповноважене актами Уряду на виконання відповідних функцій.

Це також свідчить про недостатнє політичне лідерство з боку члена Уряду, відповідального за впровадження реформи державного управління, голови Координаційної ради з питань реформування державного управління та голови Міжвідомчої робочої групи з питань реформування системи оплати праці державних службовців, а саме Міністра Кабінету Міністрів України.

За результатами засідання урядового комітету за основу було взято Схему посадових окладів у 2024 році, розроблену Мінфіном поза межами його компетенції. Водночас формально остаточний проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» був поданий НАДС на розгляд Уряду 26 грудня 2023 року та затверджений 29 грудня 2023 року постановою № 1409. Таким чином, НАДС подало на розгляд проєкт акта Уряду, фактично розроблений іншим ЦОВВ – Мінфіном та схвалений урядовим комітетом. У результаті роль НАДС, як органу, який забезпечує формування державної політики у сфері державної служби, та як головного розробника проєкту акта, була повністю нівельована, що призвело до порушення відповідальності за його підготовку.

Таким чином, Схему посадових окладів у 2024 році фактично підготував Мінфін, який при її розробленні виходив з можливостей державного бюджету. Водночас ні Уряд, ані

**Проект Постанови Кабінету Міністрів № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади»** розроблено Мінфіном на виконання доручення Прем'єр-Міністра України № 37514/1/1-23 від 14.12.2023 та пункту 1.22 Плану організації підготовки проєктів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України від 9 листопада 2022р. №3460-IX «Про Державний бюджет України на 2024 рік», головним виконавцем якого **визначено Мінфін.**

Щодо скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ зазначаємо, що відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» одним із повноважень Кабміну є затвердження граничної чисельності працівників міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України для утримання органів виконавчої влади.

**Тому слова** «крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», проєкт якої також був розроблений Мінфіном поза межами його компетенції, передбачено скорочення з 01 квітня 2024 року граничної чисельності працівників органів виконавчої влади та скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ» **необхідно виключити.**

Мінфін не затвердили критеріїв, які б дозволяли перевірити, що прийняті рішення ухвалювалися безсторонньо, добросовісно, розсудливо, пропорційно та своєчасно, а також підтвердити обґрунтованість застосованого підходу. Розмір посадових окладів на 2024 рік не базувався на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з аналогічними в приватному секторі, оскільки урядовими актами таке завдання Мінфіну не ставилося на відміну від НАДС.

Крім того, викликає питання, яким чином Мінфіном здійснювалися розрахунки потреби в коштах фонду оплати праці державних службовців на 2024 рік, якщо проєкт Державного бюджету України на 2024 рік (реєстраційний № 10000) був поданий на розгляд Верховної Ради України 15 вересня 2023 року та ухвалений у цілому 9 листопада 2023 року. Водночас Схему посадових окладів у 2024 році, було затверджено лише 29 грудня 2023 року, тобто через 50 днів після ухвалення бюджету та через 105 днів після його внесення до парламенту.

Отже, бюджетні розрахунки фактично здійснювалися на основі припущень, без належної правової бази та достатнього нормативного обґрунтування.

До того ж, Схема посадових окладів, за поданням Мінфіну, встановлює розміри посадових окладів державних службовців залежно від сімей і рівнів посад, а також рівня юрисдикції органів відповідно до положень Каталогу, Алгоритму та Закону № 3460. Водночас у цій Схемі запроваджено нове поняття «грейд». При цьому кількість грейдів без будь-якого обґрунтування встановлена на рівні 15.

Крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», проєкт якої також був

	розроблений Мінфіном поза межами його компетенції, передбачено скорочення з 01 квітня 2024 року граничної чисельності працівників органів виконавчої влади та скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ.	
46-47	<p>Аудитом встановлено, що Мінфін не забезпечив єдиного підходу до формування та розподілу фондів оплати праці в державних органах на 2024 рік. Незважаючи на відсутність відповідних повноважень як у положенні про Мінфін, так і в БКУ, саме Мінфін, як розробник Закону № 3460 здійснював моделювання та розрахунки видатків на оплату праці державних службовців за новою системою.</p> <p>Розрахунки Мінфіну щодо видатків на оплату праці працівників державних органів на 2024 рік здійснювалися за єдиним принципом для всіх учасників бюджетного процесу без виокремлення учасників реформи. Так, обсяг видатків на оплату праці було визначено у сумі 42 292,1 млн грн, у тому числі: для працівників органів державного управління 35 686,6 млн. грн; для працівників місцевих державних адміністрацій – 6 605,4 млн гривень.</p>	<p><b>Виключити</b></p> <p>Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 <b>Мінфіну було доручено під час підготовки проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»</b> передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків.</p> <p><b>Мінфін здійснював розрахунки та розподіл фондів оплати праці за єдиними підходами</b> на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника, яка враховує рівень юрисдикції державного органу та можливості дохідної частини державного бюджету.</p> <p><b>Фонд оплати праці розраховано для кожного державного органу на усіх працівників, не лише державних службовців.</b></p>
47-48	<p>Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі двох показників: фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 гривень.</p>	<p>Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 грн, про що зазначено в Звіті Рахункової палати. <b>Тому</b></p>

	<p>Водночас для органів, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів (Казначейство, Держаудитслужба, Держмитслужба, ДПС) розрахунковий показник середньої заробітної плати був підвищений: для обласного рівня він становив 35 467 грн (замість 21 141 грн), а для районного – 21 141 гривень (замість 17 545 грн).</p> <p>Зазначені розрахунки здійснювалися Мінфіном без затвердженої методології, що знижує прозорість і зрозумілість підходу, створює ризики маніпуляцій та застосування різного підходу для окремих органів влади. Це є порушенням принципів бюджетної системи України – справедливості, неупередженості, публічності та прозорості.</p> <p>Частина друга статті 32 БКУ визначає надзвичайно широкі межі повноважень Мінфіну, згідно з якими він відповідає за складання Бюджетної декларації та проекту закону про Державний бюджет України, а також встановлює основні організаційно-методичні засади бюджетного планування.</p> <p>У результаті Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд, що унеможливує належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих ним рішень.</p>	<p><b>говорити про зниження прозорості і зрозумілості підходу є некоректним.</b></p> <p>Відповідальність та повноваження Міністерства фінансів під час складання проекту закону про Державний бюджет України визначено Бюджетним кодексом України.</p> <p><b>Тому слова «у результаті Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд, що унеможливує належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих ним рішень» необхідно виключити.</b></p>
48-49	<p>Водночас Мінфін не забезпечив унормування способів здійснення відповідних розрахунків, що унеможливило гарантування дотримання принципів бюджетної системи та мінімізації ризиків. У результаті виникла нерівність між державними органами, що спричинило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та,</p>	<p>Зазначаємо, що Конституційний Суд України своїм рішенням від 26.12.2011 № 20-рп/2011 підкреслив, що розглядає <b>принцип збалансованості бюджету як один із визначальних</b> поряд з принципами справедливості та пропорційності (розмірності) у діяльності органів державної влади, зокрема у процесі прийняття, підготовки та виконання державного бюджету.</p> <p>Розрахунок середньої заробітної плати здійснювався з урахуванням норм статті 6 Закону України «Про державну службу»</p>

	<p>як наслідок, негативно позначилося на якості державного управління у відповідних сферах.</p> <p>Відповідно до положень частини третьої статті 95 Конституції України держава прагне до збалансованості бюджету. Водночас вимоги частини першої цієї статті, з урахуванням офіційного тлумачення КСУ, зобов'язують державу при визначенні доходів і видатків у законі про Державний бюджет, а також під час ухвалення інших актів, що впливають на бюджет, дотримуватися рівномірного співвідношення між ними. Держава зобов'язана забезпечувати справедливий та неупереджений розподіл суспільного багатства між громадянами й територіальними громадами, враховуючи загальносуспільні потреби, необхідність гарантування прав і свобод людини та гідних умов її життя. Органи державної влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (частина друга статті 6, частина друга статті 19 Конституції України).</p> <p>А оскільки Мінфін здійснював розрахунок середньої заробітної плати на 2024 рік без затвердженої методології та без її співвіднесення з ринком, такі дії суперечили актам Кабінету Міністрів України у цій сфері, а також вимогам частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до яких Мінфін був зобов'язаний унормувати спосіб здійснення відповідних розрахунків.</p>	<p>в частині співвідношення кількості посад державної служби категорій «А» і «Б» до категорії «В» - становить не більше третини його штатної чисельності.</p> <p>Водночас, були враховані напрацювання НАДС стосовно визначення 15 рівнів грейдів та компонування сімей посад в 5 блоків за рівнем оплати праці в межах зазначених грейдів.</p> <p>Тому твердження Рахункової палати «оскільки Мінфін здійснював розрахунок середньої заробітної плати на 2024 рік без затвердженої методології та без її співвіднесення з ринком, такі дії суперечили актам Кабінету Міністрів України у цій сфері, а також вимогам частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до яких Мінфін був зобов'язаний унормувати спосіб здійснення відповідних розрахунків» є <b>некоректним і потребує виключення.</b></p>
49	<p>Слід зазначити, що залишок коштів на оплату праці у 2023 році склав 0,3 відс. від затвердженого обсягу, у 2024 році – 1,5 відсотка. Водночас у низці державних органів у 2024 році невикористані кошти перевищували 10 відсотків, зокрема у</p>	<p>Однією із базових величин формування фонду оплати праці є гранична чисельність, визначена відповідно до законодавства. Незважаючи на скорочення граничної чисельності працівників органів виконавчої влади, в цих органах зберігається значна</p>

	<p>Державній службі захисту дітей цей показник досяг 46,7 відсотка. Це свідчить про необхідність перегляду та коригування підходів до бюджетного планування у сфері оплати праці державних службовців.</p>	<p>кількість вакантних посад, що призводить до утворення залишків бюджетних коштів.</p> <p>Мінфін проводить щомісячний моніторинг використання коштів на оплату праці та за умови виявлення значних залишків коштів в установленому законодавством порядку вносить пропозиції щодо спрямування економії коштів на потреби сектору оборони та безпеки.</p> <p>Тому твердження щодо необхідності перегляду та коригування підходів до бюджетного планування у сфері оплати праці державних службовців <b>необхідно виключити</b>.</p>
56	<p>Водночас Закон №3460 як закон про державний бюджет не може зупиняти дію Закону № 889 чи будь-яким чином змінювати визначене у законі про державну службу правове регулювання відносин, пов'язаних із виплатою надбавки за вислугу років. На це вказав Верховний Суд у рішенні від 30 травня 2025 року у зразковій справі № 240/7215/24.</p> <p>Слід зазначити, що встановлення Законом № 3460 іншого розміру надбавки за вислугу років у 2024 році (30 відс. замість 50 відс., передбачених Законом № 889 призвело до звернень державних службовців до суду. Суд визнав незаконним таке зменшення, підтвердивши перевагу спеціального Закону № 889 над законом про Державний бюджет. Це зумовлює обов'язок держави виконувати свої соціальні зобов'язання та передбачати додаткові видатки з державного бюджету для реалізації відповідних судових рішень у розрахунковому обсязі 4,8 млрд гривень.</p>	<p>Закон про Державний бюджет № 3460 визначив зазначену норму чітко у відповідності до проекту закону про державну службу № 8222, схваленому Верховною Радою України в I читанні 28.07.2023 з урахуванням міжнародних зобов'язань, виконання яких впливає на отримання Україною макрофінансової допомоги.</p> <p>Висновок, із посиланням на рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24, про визнання незаконним зменшення розміру надбавки за вислугу років (визначення іншого розміру надбавки за вислугу років у 2024 році згідно із законом № 3460) є <b>передчасним</b>, оскільки посилання у висновку на рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 здійснено із порушенням вимог статтей 255, 290 Кодексу адміністративного судочинства України (далі-КАС України), тобто до набрання рішенням законної сили.</p> <p>Статею 255 КАС України передбачено, що рішення суду набирає законної сили після закінчення строку подання апеляційної скарги всіма учасниками справи, якщо апеляційну скаргу не було подано. У разі подання апеляційної скарги рішення, якщо його не скасовано,</p>

		<p>набирає законної сили після повернення апеляційної скарги, відмови у відкритті чи закриття апеляційного провадження або прийняття постанови судом апеляційної інстанції за наслідками апеляційного перегляду.</p> <p>Відповідно до частини 11 статті 290 КАС України рішення Верховного Суду у зразковій справі підлягає перегляду Великою Палатою Верховного Суду за правилами перегляду рішень в апеляційному порядку, визначеному цим Кодексом.</p> <p>Як вбачається із Єдиного державного реєстру судових рішень Ухвалою Великої Палати Верховного Суду від 25.06.2025 у справі № 240/7215/24 (<a href="https://reyestr.court.gov.ua/Review/128485914">https://reyestr.court.gov.ua/Review/128485914</a>) відкрито апеляційне провадження та здійснюється перегляд рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 у апеляційному порядку, тобто рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 не набрало законної сили.</p> <p>Окрім того, зауважуємо що Міністерство фінансів України до розгляду зразкової справи № 240/7215/24 не залучалося.</p>
57	<p>З 2017 року НАДС впроваджує інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS)<sup>123</sup>, одним із завдань якої є забезпечення відкритості та прозорості інформації про людські ресурси та оплату праці в органах впровадження. Однак станом на дату складання звіту HRMIS не містить повної інформації про зарплати державних службовців. Хоча Мінфін з 2024 року публікує щомісячні показники середнього рівня заробітних плат у державних органах, що відображають загальний обсяг фактичних виплат, ці дані не охоплюють усі державні органи та не відображають реальної структури заробітної плати, що обмежує їхню повноту та може спричинити викривлене сприйняття інформації.</p>	<p>Міністерство фінансів публікує в інтерактивній аналітичній панелі (дашборд) щомісячні звіти в частині <b>використання коштів державного бюджету на заробітну плату усіх працівників державних органів</b>, зокрема і тих державних органів, які не провели класифікацію посад державної служби.</p>

	<p>Слід зазначити, що повна інформація про обсяг нарахованої заробітної плати державним службовцям в державі відсутня. Так, у 2024 році на запит НАДС лише 119 із 126 державних органів надали відомості в повному обсязі. Крім того, на запит Рахункової палати до 69 головних розпорядників бюджетних коштів інформацію не надали 5 головних розпорядників, що свідчить про недостатній рівень виконавської дисципліни.</p>	
<p><b>65-66</b></p>	<p>Обмеження, передбачені Законами № 3460 та № 4059, спричинили викривлення змісту класифікації посад державної служби. Так, до більш оплачуваної сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» здебільшого відносять посади керівників, у тому числі керівників підрозділів бухгалтерії, управління персоналом та діловодства (категорія «Б»). Такий підхід фактично підміняє їхні реальні функції завданнями з аналізу державної політики або розроблення нормативно-правових актів, що не відповідає сутності цих посад. Відповідно, вони мали б бути віднесені до сімей 4 «Бухгалтерія», 24 «Управління персоналом» та 8 «Діловодство, канцелярія та архів».</p> <p>Наприклад, НАДС звертало увагу Мінфіну, що віднесення майже всіх керівних посад Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» (хоча їхні основні функції належать до сім'ї 24 «Управління персоналом») призведе до фактичного зникнення посади керівника служби управління персоналом, як того вимагає законодавство. У результаті служба управління персоналом ризикує перетворитися на профільний структурний підрозділ Мінфіну, що нівелює її роль.</p> <p>Додатковим фактором, який посилює дисбаланс, стало затвердження Урядом у 2025 році трьох окремих схем посадових окладів: загальної, для сектору безпеки і оборони</p>	<p>Запроваджені обмеження забезпечують виконання вимог бюджетного законодавства щодо ефективного використання бюджетних коштів в межах затверджених видатків.</p> <p>Відповідно до статті 51 Бюджетного кодексу України керівники бюджетних установ утримують чисельність працівників, військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, поліцейських, співробітників Служби судової охорони та здійснюють фактичні видатки на заробітну плату (грошове забезпечення), включаючи видатки на премії та інші види заохочень чи винагород, матеріальну допомогу, <b>лише в межах бюджетних асигнувань на заробітну плату (грошове забезпечення), затверджених для бюджетних установ у кошторисах.</b></p> <p>Щодо віднесення майже всіх керівних посад згаданих департаментів до сім'ї посад 3 повідомляємо. Відповідно до Каталогу в одному структурному підрозділі можуть бути посади державної служби, віднесені до різних сімей та рівнів посад. <b>Ця норма виконана, оскільки із 24 посад Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку лише 5 віднесено до 3 сім'ї.</b> При цьому відповідно до Каталогу на посаді державної служби може виконуватися робота за напрямками, які належать до різних сімей посад, і посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, робота за основними напрямками на якій виконується протягом переважної частини робочого часу. В цьому конкретному випадку посади, віднесені до сім'ї 3, виконують також функції, які</p>

	<p>(крім Міністерства оборони та Міністерства внутрішніх справ), обласних та окружних прокуратур, а також ПФУ; для Апарату Верховної Ради України.</p> <p>Таким чином, відмінності у схемах посадових окладів призводять до системної нерівності в оплаті праці державних службовців.</p>	<p>належать сім'ям 22, 24 і 26, на високому професійному рівні, про що свідчить відсутність зауважень до їх роботи.</p>
<p><b>68-69</b></p>	<p>Недоліки впровадження нової системи оплати праці зумовлені, зокрема, відсутністю у держави достовірних даних щодо конкурентних рівнів заробітних плат. Розмір посадових окладів на 2024 рік, розроблений Мінфіном, не ґрунтувався на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з аналогічними в приватному секторі.</p> <p>Крім того, у державних органах третьої юрисдикції посадові оклади державних службовців виявилися навіть нижчими за розмір мінімальної заробітної плати, яка з 01 квітня 2024 року становить 8 тис. гривень.</p>	<p>Відповідно до Закону України «Про державну службу» мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби у державних органах третьої юрисдикції становить 2 прожиткових мінімуми для працездатних осіб, встановлених на 1 січня відповідного року.</p> <p>На 01.01.2024 прожитковий мінімум становив 3 028 грн, а <math>2 * 3\ 028 = 6\ 056</math> грн.</p> <p>Водночас мінімальний посадовий оклад визначено у розмірі 7 100 грн, з урахуванням Протоколу наради у Прем'єр-міністра України 31.08.2023 щодо запровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад.</p> <p>Законодавство не передбачає встановлення посадових окладів у розмірі не нижчому за розмір мінімальної заробітної плати.</p> <p>Розмір мінімальної заробітної плати забезпечується усіма складовими заробітної плати.</p> <p>Тому зазначене твердження є некоректним і <b>потребує виключення.</b></p>
<p><b>75-76</b></p>	<p>Відсутність послідовної й узгодженої державної політики та належної координаційної ролі Уряду у процесі реформування, штучне створення конкуренції між Мінфіном та НАДС щодо одного й того ж питання державної політики й недостатнє політичне лідерство з боку відповідального члена Уряду (Міністра Кабінету Міністрів України) стали основними</p>	<p>Відповідно до статті 51 Бюджетного кодексу України керівники бюджетних установ утримують чисельність працівників, військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, поліцейських, співробітників Служби судової охорони та здійснюють фактичні видатки на заробітну плату (грошове забезпечення), включаючи видатки на премії та інші види заохочень</p>

чинниками затягування реформи, фрагментації та її слабкої реалізації.

Держава не володіє повною та достовірною інформацією про розмір нарахованої заробітної плати державним службовцям у розрізі всіх її складових по кожному працівнику. Унаслідок цього політика реформування системи оплати праці державних службовців формувалася не на основі фактів і доказів, а спиралася на припущення, надмірні узагальнення та науково необґрунтовані розрахунки. Як наслідок, Верховній Раді України було подано непрораховану та організаційно не забезпечену реформу, а Уряд виявився неспроможним ефективно, прозоро та прогнозовано її реалізувати.

Розроблення Схеми посадових окладів здійснювалося Мінфіном, виходячи з фінансових можливостей державного бюджету, фактично на власний розсуд, без достатніх повноважень, без урахування порівняння функцій і цінності посад та без затвердженої методології. Такий підхід знизив прозорість і зрозумілість процесу, створив ризики маніпуляцій і вибіркового застосування різних підходів для окремих органів влади. Це суперечить принципам бюджетної системи України – справедливості, неупередженості, публічності та прозорості – і не відповідає ключовим завданням реформи.

Планова вартість впровадження реформи системи оплати праці державних службовців у 2024 році НАДС не розраховувалася.

Логіка бюджетування видатків на оплату праці, яка мала ґрунтуватися на результатах класифікації та ґрейдування посад із урахуванням їх ринкової вартості, була спотворена: замість цього відбулося штучне «втискання» класифікації у встановлені Мінфіном граничні показники фонду оплати праці. Це призвело до маніпуляцій із повторними класифікаціями – «підтягування» посад до вищих ґрейдів або,

чи винагород, матеріальну допомогу, **лише в межах бюджетних асигнувань на заробітну плату (грошове забезпечення), затверджених для бюджетних установ у кошторисах.**

Це відповідає принципу **збалансованості** бюджетної системи України, особливо в період дії воєнного стану та необхідності спрямування бюджетних коштів в першу чергу на заходи з оборони і безпеки.

Тому, твердження Рахункової палати «Верховній Раді України було подано непрораховану реформу», «Мінфін фактично на власний розсуд» та «Логіка бюджетування видатків на оплату праці, яка мала ґрунтуватися на результатах класифікації та ґрейдування посад із урахуванням їх ринкової вартості, була спотворена: замість цього відбулося штучне «втискання» класифікації у встановлені Мінфіном граничні показники фонду оплати праці» є некоректним та **потребують виключення.**

	<p>навпаки, їх «втискання» у наявний фінансовий ресурс, що фактично нівелювало зміст реформи.</p>	
77	<p>Закріплення в Законі № 4282 п'яти рівнів юрисдикцій, а також спеціальні умови, визначені Законами № 3460 та № 4059 для регламентних міністерств, та встановлення Урядом окремих умов оплати праці для різних державних органів спричинило значні диспропорції в системі оплати, не відповідає базовому принципу реформи – «рівна оплата за однакову роботу», справедливості й рівності.</p> <p>Проблеми з оплатою праці державних службовців, оклади яких визначаються спеціальними законами, наразі вирішуються лише тимчасовими заходами, зокрема шляхом внесення змін до Закону № 4059. Водночас у проєкті закону про Державний бюджет на 2026 рік Уряд запропонував зберегти порядок регулювання, встановлений на 2025 рік, що не забезпечує комплексного вирішення зазначеної проблеми, а лише консервує її.</p> <p>Спостерігаються значні диспропорції в оплаті праці як між керівниками різних державних інституцій, так і всередині однієї установи – між керівником та підпорядкованими державними службовцями. Це зумовлює необхідність перегляду умов і розмірів оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889.</p> <p>Наразі відсутня розроблена та затверджена методологія зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з оплатою у приватному секторі, хоча Закон № 4282 передбачає щорічне проведення такого співставлення під час підготовки проєкту Схеми посадових окладів.</p> <p>Процес планування видатків на оплату праці в державних органах потребує суттєвого вдосконалення: для виконання вимог Закону № 889 щодо його унормування Уряду</p>	<p>Твердження Рахункової палати «Проблеми з оплатою праці державних службовців, оклади яких визначаються спеціальними законами, наразі вирішуються лише тимчасовими заходами, зокрема шляхом внесення змін до Закону № 4059. Водночас у проєкті закону про Державний бюджет на 2026 рік Уряд запропонував зберегти порядок регулювання, встановлений на 2025 рік, що не забезпечує комплексного вирішення зазначеної проблеми, а лише консервує її».</p> <p>Запропонований Мінфіном порядок визначення умов оплати праці направлений на ефективне використання бюджетних коштів з урахуванням принципу збалансованості бюджету. <b>Комплексне вирішення зазначеної проблеми не відноситься до компетенції Мінфіну.</b></p> <p><b>Твердження Рахункової палати «Унаслідок цього Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможлиблює належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих рішень» потребує виключення.</b></p> <p>Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової</p>

	<p>знадобилося 5 років і 8 місяців, однак ухвалений нормативно-правовий акт так і не забезпечив уніфікованого підходу до формування та розподілу Мінфіном фондів оплати праці. Унаслідок цього Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможливує належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих рішень. Це призвело до нерівності між державними органами, породило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, може негативно вплинути на якість державного управління у відповідних сферах.</p>	<p>середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 грн, про що зазначено в Звіті Рахункової палати.</p> <p><b>Отже, розрахунок фондів оплати праці здійснено Мінфіном, в межах наданих йому Бюджетним кодексом України повноважень, максимально прозоро та обґрунтовано з урахуванням можливостей бюджету.</b></p> <p>Тому, твердження Рахункової палати «Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможливує належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих рішень. Це призвело до нерівності між державними органами, породило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, може негативно вплинути на якість державного управління у відповідних сферах» <b>потребує виключення.</b></p>
78	РЕКОМЕНДАЦІЇ:	У п.3.2 Рекомендацій визначити <b>головним виконавцем НАДС</b> як відповідальний орган за реалізацію закону про державну службу та доповнити словами «в межах можливостей бюджету».

## Довідка

### про результати розгляду зауважень до проєкту Звіту про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»

(зауваження до проєкту Звіту надані об'єктами контролю: Національним агенством України з питань державної служби (лист від 01.10.2025 № 9206/92-25); Секретаріатом Кабінету Міністрів України (лист від 02.10.2025 № 24480/0/2-25) та Міністерством фінансів України (лист від 01.10.2025 № 08040-12-7/28084))

№ з/п	Положення проєкту Звіту, до якого є зауваження у посадовій особи об'єкта контролю	Зауваження посадової особи об'єкта контролю	Рішення, прийняте за результатами розгляду зауваження	Обґрунтування прийнятого рішення
1	2	3	4	5
<b>Зауваження до проєкту Звіту надані Національним агенством України з питань державної служби (далі – НАДС) листом від 01.10.2025 № 9206/92-25</b>				
1.	(до стор. 75-76 Висновку) «...Водночас аудитом встановлено, що нормативно-правова база не була достатньою для послідовного, ресурсно забезпеченого та своєчасного впровадження реформи оплати праці. Реалізація реформи відхилилася від затвердженого Урядом плану: Законопроект № 8222, який мав стати відправною точкою її впровадження, було	1.1. Потребує зміщення фокусу та уточнення контексту оцінка реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (далі – Реформа) у проєкті Звіту. <u>«Пропозиція:</u> Рекомендуємо переглянути підхід до опису та оцінки результатів Реформи та переглянути акценти у Висновку (зокрема, на сторінках 75-78), змістивши фокус з оцінки Реформи як завершеного комплексного заходу на оцінку наявного стану справ, ефективності перехідних рішень, інструментів і наслідків»	<b>Не враховано</b>	Реформа оплати праці державних службовців в Україні не має чітко визначених етапів у формі окремого документа Уряду

<p>ухвалено більш ніж через рік після фактичного початку реформування, що призвело до здійснення реформи без належного законодавчого підґрунтя...</p> <p>...Попри окремі досягнення, реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань – справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці досі не реалізована. Держава наразі залишається неконкурентним роботодавцем, оскільки не може забезпечити привабливий рівень оплати праці. У результаті плінність кадрів на державній службі залишається критично високою. Як наслідок, державна служба втрачає інституційну пам'ять та досвід, що знижує її здатність досягати поставлених цілей».</p> <p>(до стор. 18)</p>			
---	--	--	--

<p>«...Реформа системи оплати праці державних службовців відхилилася від плану, затвердженого Урядом. Законопроект № 8222, який мав стати відправною точкою її реалізації, було ухвалено більше ніж через рік після фактичного початку її впровадження, що призвело до здійснення реформи без належної законодавчої основи.</p> <p>Недостатній рівень планування заходів перетворив реформу оплати праці на безсистемний процес, який створив невизначеність, ускладнив впровадження змін, перешкоджаючи досягненню поставлених цілей.</p> <p>Як наслідок, відсутність послідовної державної політики у сфері реформування оплати праці державних службовців стала основною причиною затягування процесу.</p>	<p>Також пропонуємо <i>на сторінці 18 проєкту Звіту</i> додати інформацію про об'єктивний вплив зовнішніх чинників, що ускладнюють реалізацію реформи. Рекомендуємо констатувати, що Реформа є комплексним і поступовим процесом, що потребує аналізу впливу кожного впровадженого етапу, його удосконалення у випадку необхідності та розроблення подальших кроків впровадження реформи для досягнення визначених кінцевих результатів.</p> <p><u>Обґрунтування:</u></p> <p>Реформа, хоча й має своїм підґрунтям Закон України від 11 березня 2025 року № 4282-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (далі - Закон № 4282), фактично впроваджується в життя через закони про Державний бюджет України на відповідні роки. Це створює ситуацію, за якої основні інституційні зміни (зокрема, функціональна класифікація посад, єдина модель оплати праці, процедура формування фонду оплати праці державних службовців, чітка структура заробітної плати та її поділ на сталу і варіативну, зменшення преференції керівника на визначення кінцевого розміру заробітної плати) вже імplementовано, але не в повному обсязі та фрагментарно, з особливостями і виключеннями.</p> <p>Таким чином, пропонуємо відобразити у Висновку, що здійснені заходи у 2023–2025 роках є етапами реформи, які відбулися в умовах воєнного стану в межах фінансових можливостей та законодавчих обмежень, встановлених саме бюджетним законодавством. Це означає, що виявлені недоліки переважно є наслідком перехідних механізмів та відповідних рішень щодо їх впровадження, які підлягатимуть нормативному врегулюванню (удосконаленню) в майбутньому, а не</p>		
---	--	--	--

	<p>Закріплення в законодавстві юрисдикції державних органів не дозволяє реалізувати принцип «рівна оплата за однакову працю» та посилює несправедливість у системі оплати праці державних службовців.»</p>	<p>системним порушенням основоположних принципів реформи як такої. Відтак, на думку НАДС, наявні підстави для оцінки лише ефективності окремих складових, а не Реформи як повністю реалізованого комплексного явища. Обрані підходи потребують подальшого вдосконалення, забезпечення ресурсами, розробки чітких механізмів та дотримання основоположних принципів.»</p>		
2.	<p>(до стор. 26-27) «...З огляду на логіку реформи, працівників, на яких покладене додаткове навантаження, пов'язане з опрацюванням проектів актів Кабінету Міністрів України, доцільно було б відносити до вищого кваліфікаційного рівня посади, адже для виконання цих функцій вони повинні володіти додатковими компетентностями у порівнянні з фахівцями аналогічних посад в інших міністерствах. Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи</p>	<p>«1.2. «Припущення на сторінці 27 проекту Звіту «Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.» не може бути підтримана. <u>Пропозиція:</u> Виключити слова «Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу.». <u>Обґрунтування:</u> Важливо, що наведені в останньому абзаці на сторінці 26 проекту Звіту аргументи, стосовно додаткового навантаження в частині опрацювання проектів актів Кабінету Міністрів України, не узгоджуються зі структурою заробітної плати, визначеною Верховною Радою України та узгодженою з Європейською Комісією у 2025 році в Законі № 4282. Звертаємо увагу, що посадовий оклад (грейд) за посадою державної служби визначається, зокрема, з урахуванням функціональної класифікації посад, в якій вже враховано функціонал, пов'язаний з опрацюванням проектів актів Кабінету Міністрів України.</p>	<b>Не враховано</b>	Рахункова палата окреслює підхід до вирішення ситуації, а НАДС забезпечує спосіб впровадження

	<p>коефіцієнта до посадового окладу.»</p>	<p>Посадовий оклад (грейд) сім'ї посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)» є одним із найбільших серед інших сімей посад.</p> <p>Слідуючи логіці проєкту Звіту, за виконання частини функціоналу за іншою сім'єю посад, державному службовцю має виплачуватися додаткова надбавка чи коефіцієнт до посадового окладу.</p> <p>Реалізація такої пропозиції може призвести до виникнення необмеженої кількості відповідних доплат чи коефіцієнтів та до збільшення варіативної заробітної плати, та як наслідок, до порушення обов'язкового співвідношення заробітної плати 70/30 (План України, крок 1.1).</p> <p>Крім того, схвалена Урядом і підтримана Парламентом модель оплати праці державних службовців, зокрема, направлена на припинення практики регулювання розміру посадового окладу за допомогою коригуючих коефіцієнтів, яка була застосована в постанові Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 (4 і 5 примітки до схеми посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2023 році, затвердженої зазначеною постановою).</p> <p>Натомість, пропонуємо у проєкті Звіту звернути увагу на можливість виокремлення окремої сім'ї посад, відповідальної саме за формування державної політики (у т.ч. за фахову експертизу проєктів актів тощо), адже наразі опис сім'ї посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)» перенавантажено великою кількістю функціональних напрямів.</p> <p>Такий підхід відповідатиме основному призначенню та меті створення посади державної служби в державному органі, буде відповідати функціональному спрямуванню для виконання основних завдань і функцій такого</p>		
--	---	---	--	--

		державного органу з відповідним визначенням розміру посадового окладу (грейду) за відповідною посадою. Зазначене сприятиме прозорому та справедливому плануванню видатків на оплату праці державних службовців за єдиними підходами з дотриманням співвідношення в структурі заробітної плати.»		
3.	(до стор. 4, 59) Основні показники аналізу даних, наданих ЦОВВ на запит Рахункової палати	«1.3. Інші важливі уточнення. 1.3.1. Пропонуємо уточнити основні дані, висвітлені на сторінці 4 проєкту Звіту щодо складових заробітної плати з урахуванням даних, наведених на сторінці 59.»	<b>Не враховано</b>	На сторінках 4 і 59 проєкту Звіту наведено основні дані про складові заробітної плати
4.		«1.3.2. Звертаємо увагу на відсутність рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності НАДС, зокрема шляхом збільшення чисельності та забезпечення необхідним фінансовим ресурсом. Зміст Рекомендацій Рахункової палати та їх обсяг об'єктивно не узгоджуються з наявною інституційною спроможністю НАДС, у зв'язку з чим є нереалістичними без вжиття відповідних заходів заздалегідь. У зв'язку з цим, вбачається доцільним доповнити Рекомендації та передбачити обов'язкове посилення інституційної спроможності НАДС для створення належних умов подальшої реалізації рекомендацій, що буде узгоджуватися з наступністю у висновках і рекомендаціях, викладених у проєкті Звіту задля досягнення цілей Реформи.»	<b>Враховано</b>	
5.		«1.3.3. Пропонуємо в проєкті Звіту рекомендувати включити в План пріоритетних дій на 2026 рік відповідні заходи, що можуть бути реалізовані в рамках 2026 року з урахуванням наявних ресурсів і спроможності (в Плані пріоритетних дій Уряду на 2025 рік відсутні заходи Реформи).»	<b>Не враховано</b>	Ініціювання заходів до Плану пріоритетних дій на 2026 рік має здійснюватися НАДС як центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби.

6.	<p>(до стор. 38)</p> <p>Непрозорість процесу погодження класифікованих посад державної служби, зокрема відсутність публічного доступу до інформації про погоджені посади, унеможливає належний контроль з боку Уряду та громадськості, підриває довіру до цього процесу та дає можливість застосовувати вибірковий підхід під час погодження класифікації</p>	<p>«1.3.4. Щодо абзацу на сторінці 38 проєкту Звіту «Непрозорість процесу погодження класифікованих посад державної служби, зокрема відсутність публічного доступу до інформації про погоджені посади, унеможливає належний контроль з боку Уряду та громадськості, підриває довіру до цього процесу та дає можливість застосовувати вибірковий підхід під час погодження класифікації.».</p> <p>Зазначене твердження, на думку НАДС, не враховує, що інформація про результати класифікації посад державної служби в державних органах (разом з відповідними матеріалами) надається НАДС на запити відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації». НАДС забезпечено надання інформації про результати класифікації посад державних органів у разі надходження відповідних запитів. До набрання чинності постановою від 01 квітня 2025 року № 369 НАДС було забезпечено оприлюднення інформацію про результати погодження класифікації посад в державних органах на своєму офіційному вебсайті (в порядку інформування з постійним оновленням). Також звертаємо увагу на абзаци третій-п'ятий пункту 18 Алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану (в редакції до набрання чинності постановою Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369), якими було передбачено критерії погодження результатів класифікації посад у державних органах, а саме: НАДС «проводить перевірку додержання державними органами вимог до підготовки інформації, її повноти та оформлення за встановленими формами, передбаченими цим Алгоритмом і додатками до нього; проводить аналіз документів, передбачених пунктом 16 цього Алгоритму, на предмет їх відповідності положенням Каталогу (виявлення технічних, логічних та</p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту</p>
----	---	--	----------------------------	---

		<p>концептуальних помилок чи неточностей під час віднесення до сімей посад, рівнів посад, типів та юрисдикції державних органів)».</p> <p>З метою удосконалення Алгоритму та на запит державних органів НАДС доопрацьовано методологію з метою забезпечення більшої прозорості та однакового розуміння і застосування критеріїв погодження результатів класифікації посад. Пунктом 21 Алгоритму (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369) передбачено, що «НАДС (територіальний орган НАДС) здійснює опрацювання документів, надісланих державними органами, за результатами оцінки дотримання загальних вимог згідно з чек-листом 1 (додаток 3) та оцінки результатів класифікації посад згідно з чек-листом 2 (додаток 4) та заповнює висновок про їх погодження (далі - висновок) за формою згідно з додатком 5.».</p> <p>В чек-листах, що є додатками до Алгоритму, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369, передбачено чіткі, зрозумілі і доступні для всіх критерії.</p> <p>Отже, в цьому випадку твердження, як абсолютне, про непрозорість та відсутність публічного доступу не може бути підтримано НАДС. Просимо переглянути зазначений вище абзац на сторінці 38 проекту Звіту.»</p>		
7.		<p>2. «Редакційні зауваження і пропозиції для однозначного розуміння та комплексного врахування стану справ.».</p> <p>«2.1. Для більш точного відображення контексту, речення щодо минулих спроб реформування системи оплати праці рекомендуємо доповнити уточненням «у 2019 році»: «Процес реформування системи оплати праці у 2019 році фактично зазнав невдачі» (Сторінка 11 проекту Звіту)»</p>	<b>Враховано</b>	

8.		<p>«2.2. На сторінці 8 проєкту Звіту: слова «У 2024 році вартість впровадження реформи НАДС не розраховувалася.» доповнити словами «через відсутність необхідного законодавства»; після абзацу «Учасники також погодилися з пропозицією Міністра фінансів України Сергія Марченка щодо реалізації у 2023 році, у рамках бюджетного процесу, заходів, необхідних для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з метою зменшення диспропорцій в оплаті праці у 2024 році.» доповнити результатами інтерв'ю з Головою НАДС (за аналогією з іншими посиланнями на інтерв'ю). Пропонується зазначити застереження Голови НАДС в частині ризиків проведення реформи на цьому етапі готовності через Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»</p>	<b>Не враховано</b>	Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту
9.		<p>«2.3. На сторінці 9 проєкту Звіту: абзац «Як встановлено аудитом, визначені строки виконання заходів (від одного дня до чотирьох місяців) не враховували процедурних вимог, передбачених Регламентом Кабінету Міністрів України, а також об'єктивних часових меж, необхідних для якісної підготовки документів та їх належного впровадження.» доповнити реченням «Не враховано наявну інституційну спроможність НАДС до впровадження реформи.»; після абзацу «У 2024 році на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» всупереч вимогам законодавства запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Попри окремі досягнення, реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань – справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці досі не реалізована.» доповнити новим абзацом «Однією з причин є запровадження цієї глобальної реформи</p>	<b>Враховано</b>	

		фрагментарно. Не всі елементи реформи було враховано (наприклад, зіставлення заробітних плат на державній службі з приватним сектором, єдині підходи до формування фонду оплати праці державних службовців)»		
10.		«2.4. На сторінці 17 проєкту Звіту, з огляду на зміст інших абзаців, абзац «▪ НАДС. ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби й несе основну відповідальність за виконання заходів з реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.» викласти у такій редакції ««▪ НАДС. ЦОВВ, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби та є головним виконавцем заходів з реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.»	<b>Враховано</b>	
11.		«2.5. На сторінці 27 проєкту Звіту для точності викладу у реченні «Таке рішення було зумовлене відсутністю механізму співвіднесення некласифікованих посад із класифікованими» слова «відсутністю механізму» замінити словом «неможливістю». Зазначене пояснюється кардинально різними підходами в класифікації посад державної служби до 01 січня 2024 року та після запровадження функціональної класифікації посад»	<b>Невраховано</b>	Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту. Необхідно розробити механізм співвіднесення некласифікованих посад із класифікованими
12.		«2.6. На сторінці 32 проєкту Звіту в реченні «Це призвело до необ'єктивної класифікації посад та викривлення змісту реформи системи оплати праці, основною метою якої є забезпечення рівної оплати за однаковою працю.» пропонуємо слово «необ'єктивної» замінити словами «недостатньо об'єктивної» та доповнити новим реченням такого змісту «Саме тому запорукою впровадження реформи має бути необхідний та достатній ресурс.»	<b>Враховано</b>	
13.		«2.7. В абзаці першому на сторінці 37 проєкту Звіту речення «У 2023 році опрацюванням результатів класифікації посад займалися працівники Генерального департаменту з питань політики оплати праці та	<b>Враховано</b>	

		функціонального розвитку державної служби (7 осіб).» доповнити словами «до основних завдань та функцій яких також належить підготовка пропозицій щодо формування відповідної політики, аналіз стану справ, підготовка проектів актів законодавства, їх супровід, заходи з реалізації політики тощо.»		
14.		<p>«2.8. Щодо абзацу четвертого на сторінці 34 проекту Звіту повідомлямо, що питання створення системи «Класифікація посад державної служби» розглядалося як частина розширення функціоналу HRMIS. У зазначений у проекті Звіту період НАДС зосередило зусилля на доопрацюванні та покращенні інших модулів системи, які є критично важливими для її ефективної роботи. Також було напрацьовано технічні вимоги для подальшого впровадження та розширення функціональних можливостей HRMIS у напрямі автоматизації класифікації посад. Реалізація завдання ускладнювалася відсутністю стабільної законодавчої бази, що обмежувало можливість повної цифровізації процесу у зазначений в звіті період. Зазначимо, що HRMIS функціонує належним чином і забезпечує виконання ключових завдань у сфері управління персоналом державної служби та нарахуванні заробітної плати.</p> <p>Також інформуємо, що подання НАДС пропозиції до Мінфіну щодо виділення коштів було здійснено у межах виконання протокового доручення. Водночас після проведення додаткового аналізу НАДС відкликала відповідний лист, у результаті чого бюджетні кошти не були задіяні. Таким чином, не мало місце «безсистемне звернення» чи фінансування непідготованих заходів.</p> <p>У зв'язку з цим, просимо врахувати у зазначеному абзаці необхідність посилення інституційної спроможності (кадрового) забезпечення НАДС для ефективної реалізації цифрових рішень у сфері класифікації посад державної</p>	<b>Частково враховано</b>	Наведена інформація щодо функціоналу HRMIS не спростовує фактів, викладених у проекті Звіту

		служби. Принагідно, просимо підтримати виключення чи перегляд слів «формальний підхід» та «безсистемне звернення за бюджетними коштами», адже НАДС відкликала лист, відтак кошти не були задіяні.»		
15.		«2.9. На сторінці 35 проєкту Звіту: пропонуємо речення «Водночас станом на дату складання звіту процес проведення класифікації посад державної служби залишається неавтоматизованим» доповнити словами «зокрема через зміни законодавства, його неоднозначність.»; пропонуємо речення «Таким чином, НАДС не дотрималося встановленого строку подання документів більш ніж на місяць (визначений термін сплив 15 вересня 2023 року)» доповнити словами «через довгий процес узгодження спірних позицій із заінтересованими органами.». Зазначене доповнення буде узгоджуватися з процедурними вимогами Регламенту Кабінету Міністрів України без дотримання яких проєкт акта не може бути внесено на розгляд Уряду.»	<b>Частково враховано</b>	Станом на дату складання Звіту процес проведення класифікації посад державної служби залишається неавтоматизованим не лише через зміни у законодавстві
16.		2.10. На сторінках 38, 76 проєкту Звіту пропонуємо переглянути формулювання та внести редакційні уточнення, а саме слова «перевитрат» і «неправильною класифікацією» замінити словами «витрат» і «такою класифікацією» відповідно, або розглянути можливість виключити речення.»	<b>Враховано</b>	
17.		2.11. На сторінці 38 проєкту Звіту пропонуємо переглянути абзац «Інший приклад невідповідності стосується відсутності у Каталозі сім'ї, функціонал якої відповідав би опису окремих посад. Варто зазначити, що у 2021 році НАДС проводило експеримент з класифікації посад державної служби, який мав на меті виявити подібні ситуації ще до запровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Проте на практиці Каталог виявився недостатньо адаптованим до реальних умов	<b>Враховано</b>	

		<p>діяльності державних органів.». Пропонуємо доповнити, що під час експерименту застосовувалася об'єктивна Методика (наказ НАДС від 30 вересня 2020 року № 187-20 (у редакції наказу НАДС від 25 листопада 2021 року № 181-21), зареєстрований в Мін'юсті 07 грудня 2020 року за № 1219/35502), натомість у період воєнного стану використовується Алгоритм (який було розроблено з огляду на необхідність максимального спрощення процедури на період воєнного стану, оптимізації ресурсів на її проведення).</p> <p>Пропонуємо також переглянути речення «Інший приклад невідповідності стосується відсутності у Каталозі сім'ї, функціонал якої відповідав би опису окремих посад», оскільки Каталог типових посад не може і не повинен враховувати усі можливі посади чи функції, що здійснюються на усіх можливих посадах державної служби. Просимо підтримати виключення зазначеного твердження.»</p>		
18.		<p>«2.12. На сторінці 41 проєкту Звіту для всебічного врахування стану справ, пропонуємо переглянути речення «Таким чином, недосконалість Каталогу в частині оцінки посад державної служби зумовлює випадки необ'єктивної класифікації.»</p> <p>Звертаємо увагу, що питання не тільки в недосконалості описів посад, а більшою мірою в дотриманні законодавства, яким визначено основні завдання та функції, що повинні виконуватися відповідними структурними підрозділами або на відповідних посадах державної служби в державних органах. Наприклад, виявлено непоодинокі випадки покладання невідповідних завдань на структурні підрозділи в державних органах у разі наявності типових положень, затверджених рішеннями Уряду. Також відмінність у результатах класифікації посад в подібних</p>	<b>Враховано</b>	

		<p>державних органах пояснюється дискреційними повноваженнями уповноважених законом посадових осіб визначати структуру і штатний розпис державного органу, визначати зміст і затверджувати положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.</p> <p>Класифікація посад державної служби є результатом реалізації дискреційних повноважень зазначених посадових осіб. При цьому, методологія погодження результатів класифікації посад не може втручатися чи змінювати відповідні організаційні та інші управлінські рішення, зокрема керівників державних органів. Також, класифікація посад проводиться у державних органах законодавчої, виконавчої та судової влади. Повноваження НАДС в частині погодження її результатів поширюються на державні органи виконавчої та судової влади.</p> <p>При цьому, вимоги до формування і затвердження структури і штатної чисельності державних органів визначено законодавством. На думку НАДС, це питання належить до сфери державного управління та компетенції вищих органів державної влади зокрема.</p> <p>Наприклад, питання і повноваження щодо структури і штатної чисельності апаратів місцевих судів встановлені частиною сьомою статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» і виключають вплив органу виконавчої влади. Отже, керуючись конституційним принципом поділу державної влади в Україні на законодавчу, виконавчу та судову, методологія класифікації посад, процедура її погодження та повноваження НАДС не можуть і не повинні охоплювати всі аспекти утворення та поточної діяльності державних органів незалежно від їх виду чи статусу.</p> <p>Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Конституцією України межах і відповідно до законів України. Принагідно зазначимо, що у пункті 4 рекомендацій дослідження НАДС, яке згадано у проекті Звіту (зноска 87) в частині організації діяльності державних органів, зокрема виконавчої влади, НАДС було рекомендовано розглянути можливість врегулювати питання щодо єдиних критеріїв (порядку, методології тощо) розроблення положень про державні органи, що дозволить усунути наявну недосконалість законодавства в частині мети створення, статусу, завдань, функцій, повноважень і підпорядкованості (підконтрольності, підзвітності). За результатами пропонувалося здійснити заходи з приведення документів, що регламентують діяльність державних органів, у відповідність до єдиних стандартів з урахуванням специфіки їх діяльності. Зазначене питання належить до сфери державного управління і виходить за межі управління персоналом на державній службі.</p> <p>Разом з тим, при доопрацюванні Каталогу НАДС було запропоновано та підтримано Урядом доповнення пункту 7 Каталогу новим абзацом такого змісту: «Під час визначення сім'ї посад враховуються вимоги законодавства, яким визначено основні завдання та функції, що повинні виконуватися відповідними структурними підрозділами або на відповідних посадах державної служби в державних органах.»</p>		
19.		<p>«2.13. На сторінці 43 проекту Звіту пропонуємо слова «а отже, результативності від використаних коштів отримано не було. Ці матеріали і дотепер не використані та вже втратили свою актуальність.» виключити. НАДС було використано отриману інформацію та дані для аналітичної роботи, співставлення функціоналу, коригування підходів та розуміння стану справ і тенденцій змін в приватному секторі. Результатом є</p>	<b>Враховано</b>	

		напрацювання Методики зіставлення, по якій наразі проводяться робочі консультації з експертами SIGMA. Методику розроблено в рамках підготовки до зіставлення у 2026 році та буде унормовано в установленому порядку.»		
20.		<p>«2.14. На сторінці 50 проекту Звіту потребує перегляду абзац «У результаті заплановані показники охоплення не були досягнуті. У 2023 році НАДС відзвітувало лише про 60,6 тис. переглядів та 3 тис. підписників, а у 2024 році – про 52,9 тис. переглядів та 2,8 тис. підписників. Це свідчить про фактичний провал комунікаційної складової реформи.».</p> <p>У зносі 118 мова йде про сторінку НАДС у мережі Фейсбук. Втім, кількість підписників сторінки НАДС у Фейсбуці наразі становить 26 тисяч осіб. Щодо охоплення сторінки, та за даними адміністративної панелі Фейсбук, рівень охоплення сторінки НАДС, наприклад, впродовж 2024 року становив понад 400 тисяч разів. Понад 68 тисяч разів відбулася взаємодія з контентом (кліки, поширення, коментарі). Сторінку НАДС у Фейсбуці впродовж 2024 року відвідали майже 210 тисяч разів.</p> <p>Водночас створено телеграм-канал «Реформа системи оплати праці» (<a href="https://web.telegram.org/k/#@reforma_OP">https://web.telegram.org/k/#@reforma_OP</a>). Кількість підписників каналу близько 3 тисяч осіб. Ця кількість постійно варіюється. Незначна кількість підписників пояснюється тим, що цільова аудиторія каналу - це працівники, які займаються класифікацією посад у державних органах. Метою створення каналу є швидка комунікація та надання відповідей на початку процесу класифікації посад. На думку НАДС, ця мета досягнута.</p> <p>Також на сайті НАДС створено тематичний розділ щодо проведення класифікації посад «Проведення</p>	<b>Не враховано</b>	Дані висвітлені згідно з Інформацією щодо здійснення НАДС у 2023, 2024 роках комунікації реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (джерела і суми видатків)

		<p>класифікації посад в умовах воєнного стану». Розділ створено 25 жовтня 2023 року. За цей час його переглянуто 70 293 рази. Крім інформаційних повідомлень, проводилися низка тематичних семінарів, які публікувалися у відкритому доступі на YouTube-каналі НАДС.</p> <p>Питання реформи системи оплати праці неодноразово висвітлювалося у медіа (інтерв'ю Голови НАДС Наталії Алюшиної виданню «ГЛАВКОМ» (10 вересня 2024 року); виданню «Апостроф» про реформу системи оплати праці на державній службі (20 серпня 2024 року), «Економічна правда» (01 лютого 2024 року), інформаційному агентству «Інтерфакс-Україна» (14 серпня 2023 року). Наприклад, статтю на сайті Економічної правди «Для одних – скорочення, для інших – підвищення. Як реформа держслужби змінила зарплати чиновників?» - переглянуто понад 44 тисячі разів. Також публікувалися блоги Голови НАДС з питань реформи системи оплати праці. Так, блог на тему "Vision, Will, Courage" реформи оплати праці на державній службі» на сайті Oboz.UA переглянуто 22,5 тисячі разів. Також опубліковано колонку на LB.ua «Про оплату праці і «шкідливі домішки» державної служби». Головна мета публікацій - пояснити сенс реформи системи оплати праці, в чому її переваги та чому для країни це важливо.</p> <p>У зв'язку з цим, принагідно просимо переглянути надану НАДС інформацію на предмет її комплексного врахування в частині здійснення НАДС у 2023-2024 роках комунікації Реформи (джерела і суми видатків), подану Рахунковій палаті України 17 липня 2025 року.</p> <p>Отже, не можемо погодитися з абсолютною оцінкою щодо «провалу комунікаційної складової реформи» та просимо підтримати перегляд зазначеного висновку. Кількість підписників чи переглядів у соціальних</p>		
--	--	---	--	--

		мережах не є єдиним показником ефективності комунікацій. Головним завданням було донесення інформації до цільових аудиторій щодо Реформи. Це забезпечувалося через публічні заходи, виступи керівництва НАДС, публікації та роз'яснення. Тобто, НАДС проведено системну роботу з інформування державних службовців і громадськості про мету та перебіг реформи системи оплати праці державних службовців.»		
21.		«2.15. Принагідно звертаємо увагу на сторінку 64 проєкту Звіту, а саме речення «Найнижчий показник середньої заробітної плати зафіксовано у сім'ї 17 «Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження», де половина працівників отримувала менше ніж 16,3 тис. гривень.». Звертаємо увагу, що розміри посадових окладів (грейдів) зазначеної сім'ї посад (17) згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409 та від 05 липня 2024 року № 794 встановлено на однаковому рівні з сім'єю посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)», посадові оклади (грейди) якої є одними із найвищих.»	<b>Враховано</b>	
22.		«2.16. До сторінки 72 проєкту Звіту щодо речення «У червні зафіксовано масове звільнення близько 2,6 тис. державних службовців, що охопило майже всі сім'ї посад» пропонуємо врахувати можливу кореляцію з результатами реалізації постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади»	<b>Не враховано</b>	Аудит не передбачав аналіз впливу реалізації постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 на скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади
23.		«3. Щодо Висновків в проєкті Звіту <b>3.1. Загалом просимо звернути увагу на підпункт 1.1 пункту 1 цих зауважень НАДС, що стосуються Висновків до проєкту Звіту категоричного характеру,</b>	<b>Враховано</b>	

		<p><b>а також з урахуванням інших наведених пропозицій і рекомендацій.</b></p> <p>Пропозиція: З урахуванням пропозицій, викладених в підпункті 1.1 пункту 1 цих зауважень НАДС, з урахуванням наведених обґрунтувань, поточної економічної ситуації та тривалого воєнного стану, протягом якого впроваджувалися окремі етапи реформи, також пропонуємо доповнити Висновки уточненням, що на впровадження реформи, зокрема мало вплив недостатнє кадрове забезпечення НАДС.</p> <p>Обґрунтування: Зазначимо, що в Рекомендаціях до проєкту Звіту для НАДС передбачено значну кількість завдань, які потребують відповідного посилення інституційної спроможності для їх підготовки та реалізації. Принагідно інформуємо, що НАДС розроблено та направлено на погодження до заінтересованих державних органів відповідний проєкт постанови Кабінету Міністрів України, який було погоджено без зауважень заінтересованими державними органами, за виключенням Мінфіну, яким не підтримано зазначену ініціативу.»</p>		
24.		<p>«3.2. Абзац шостий сторінки 75 проєкту Звіту. Пропозиція: абзац потребує перегляду. Обґрунтування: 1) щодо твердження «реформа не забезпечила повної реалізації поставлених завдань». Просимо врахувати, що Міністерство економіки України як Національний координатор реалізації інструменту Ukraine Facility листом від 04 липня 2025 року № 3701-04/46842-01 повідомило Кабінет Міністрів України та НАДС, що Європейською Комісією завершено оцінювання звіту про виконання кроків за 1 квартал 2025 року Плану</p>	<b>Частково враховано</b>	Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту

		<p>України. За результатами оцінювання крок 1.1 «Набрання чинності законодавчими змінами щодо реформи оплати праці в державній службі» отримав позитивну оцінку, як такий, що відповідає встановленим вимогам Плану України, а саме: «Набрання чинності законодавства (включаючи підзаконні нормативно-правові акти), що відповідає принципам державного управління, викладеним у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA). Зазначене законодавство повинно забезпечити:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням;</li> <li>- чітке розділення заробітної плати на фіксовану, або гарантовану, частину (не менше 70%) і варіативну частину (не більше 30%);</li> <li>- зниження надбавки за вислугу років з 50% до 30%;</li> </ul> <p>2) щодо твердження «Держава не володіє повною та достовірною інформацією про розмір нарахованої заробітної плати» та «Верховній Раді України було подано непрораховану та організаційно не забезпечену реформу».</p> <p>На думку НАДС, відсутність повної інформації щодо розміру нарахованої заробітної плати в розрізі її складових кожному державному службовцю спричинена в першу чергу відсутністю відповідного програмного забезпечення та спроможностей державних органів. Поряд з цим, основним джерелом інформації про оплату праці є затверджені законами про Державний бюджет України на відповідний період асигнування на оплату праці державних службовців, а також звіти про їх виконання, які були використані при підготовці проекту Закону № 4282. Отже, твердження про непрораховану реформу потребує уточнення з огляду на наведене. В умовах воєнного стану, під час якого розпочалась</p>		
--	--	---	--	--

		<p>практична реалізація Реформи, проведення глибоких аналітичних досліджень і створення нової системи збору даних було об'єктивно обмеженим. Проте, Законом № 4282 визначено основні кроки, які потребують вдосконалення та реалізації в подальшому, а також основні виконавці заходів з подальшого реформування системи оплати праці державних службовців.</p> <p>Починаючи, зокрема, з 2020 року НАДС здійснює моніторинг оплати праці на посадах державної служби (пункт 7-1 Положення про НАДС), проводить щорічні опитування державних службовців, за результатами яких на офіційному вебсайті НАДС розміщується аналітична та статистична інформація, зокрема узагальнено міжнародний досвід, який було враховано при розробці Законопроекту № 8222. Крім того було проведено відповідні розрахунки до Законопроекту № 8222, які були надані до Мінфіну для визначення впливу Реформи на державний бюджет.</p>		
25.		<p>4. Щодо Рекомендацій до проекту Звіту. Запропоновані рекомендації мають прямий вплив на визначення курсу формування державної політики у сфері державної служби та державного управління загалом. У зв'язку з цим, пропонуємо звернути увагу на досягнуті міжнародні домовленості та зобов'язання України в рамках європейської інтеграції, а також стратегічні та програмні документи, зокрема для уникнення дублювання завдань, які наразі перебувають у процесі виконання «4.1. До абзацу третього підпункту 1.1., підпунктів 1.9, 1.10 та 2.8 Рекомендацій. Пропозиції: абзац третій підпункту 1.1., підпункти 1.9, 1.10 та 2.8. Рекомендацій виключити. Обґрунтування: Зазначаємо, що модель оплати праці державних службовців, запроваджена Законом № 4282, погоджена</p>	<b>Не враховано</b>	Інформація (обґрунтування) має характер пояснення

		<p>Європейською Комісією та визначена як виконаний крок 1.1 Плану України. Впроваджена модель не передбачає однакового рівня оплати праці для тотожних посад в державних органах влади, оскільки кожен державний орган виконує специфічні функції в межах визначених повноважень і юрисдикції. Відповідно, посадові оклади визначаються за результатами класифікації посад та в межах фонду оплати праці, передбаченого кошторисом державного органу, що не суперечить принципу рівності, гарантованому Конституцією України. Функціональні особливості, сфера відповідальності та масштаб реалізації повноважень визначають юрисдикцію державного органу, який прямо впливає на систему оплати праці, кадрове планування та бюджетне забезпечення державного органу.</p> <p>При цьому, НАДС усвідомлює необхідність подальшого удосконалення відповідного законодавства, яке має відповідати принципам державного управління, викладеним у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA), з урахуванням абзацу сьомого пункту 14 Порядку управління, моніторингу та контролю за виконанням Плану України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1318, Плану України, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 року № 244, на виконання положень Рамкової Угоди між Україною та Європейським Союзом щодо спеціальних механізмів реалізації фінансування Союзу для України згідно з інструментом Ukraine Facility, ратифікованої Законом України від 06 червня 2024 року № 3786-IX щодо забезпечення незворотності заходів реформи оплати праці державних службовців.</p>		
--	--	--	--	--

		Інформація, наведена в підпункті 1.2 цих Зауважень НАДС, є застосовною до цього розділу»		
26.		<p>«4.2. До абзацу п'ятого підпункту 1.1. Рекомендацій.</p> <p>Пропозиції:</p> <p>Абзац п'ятий пункту 1.1. Рекомендацій пропонуємо виключити як такий, що вже враховано у Плані організації підготовки проектів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (резолуція Прем'єр-міністра України від 16 червня 2025 року № 17699/1/1-25).</p> <p>Обґрунтування:</p> <p>НАДС на виконання пункту 1.11 Плану організації підготовки проектів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (резолуція Прем'єр-міністра України від 16 червня 2025 року № 17699/1/1-25) до підпункту 4 пункту 3 розділу «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України від 11 березня 2025 року № 4282-IX забезпечено розроблення проекту Закону України «Про засади розроблення та впровадження механізму обчислення та встановлення граничної чисельності державних службовців» (далі – проект Закону).</p> <p>Проект Закону відповідно до вимог Регламенту Кабінету Міністрів України направлено НАДС на погодження до заінтересованих державних органів та після узгодження позицій заінтересованих органів буде подано на розгляд до Кабінету Міністрів України.»</p>	<b>Не враховано</b>	Проект Закону у встановлений строк (до 06.09.2025) на розгляд Уряду не внесений

27.	<p>«4.3. До підпункту 1.13.          Пропозиції: пункт 1.13 викласти у такій редакції:          «Забезпечити зменшення різниці між посадовими окладами у Схемі посадових окладів на посадах державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України, на основі диференціації посадових окладів за визначеним поділом державних органів відповідно до закону. Забезпечити єдиний підхід до формування фондів оплати праці державних органів виключно на підставі Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 року № 668, під час підготовки бюджетних пропозицій до Бюджетної декларації на 2027–2029 роки, проекту Державного бюджету на 2027 рік та подальші бюджетні періоди із прозорістю та підзвітністю Міністерства фінансів.».</p> <p>Обґрунтування:          Відповідно до частини п'ятої статті 22 Бюджетного кодексу головні розпорядники бюджетних коштів розробляють плани своєї діяльності, забезпечують складання бюджетного запиту та інших стратегічних і програмних документів з урахуванням і на підставі Бюджетної декларації, якою визначаються в тому числі розмір мінімальної заробітної плати, прожитковий мінімум та рівень його забезпечення.</p> <p>Під час формування проектів Бюджетної декларації на 2026 – 2028 роки та проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» (далі – законопроект № 14000) НАДС окремими листами повідомляло Мінфін про значні диспропорції в оплаті праці між юрисдикціями державних органів, інформувало про неодноразові звернення щодо цього</p>	<b>Не враховано</b>	Інформація (обґрунтування) має характер пояснення
-----	--	---------------------	---

		<p>місцевих державних адміністрацій, та зверталось з проханням врахувати необхідність зменшення таких диспропорцій в проекті Держбюджету на 2026 рік.</p> <p>Мінфіну було запропоновано для розгляду і врахування при підготовці проекту Державного бюджету на 2026 рік три варіанти Схеми посадових окладів. Водночас позицію НАДС не було відображено в Бюджетній декларації і законопроекті № 14000. При цьому, зменшено базовий розмір посадових окладів державних службовців та передбачено розрахунковий показник, нижчий за загальний прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на 01 січня 2026 року (3 028 грн замість 3 328 грн), що у відсотковому та абсолютному вимірі має суттєву різницю.</p> <p>Крім того, за результатами аналізу положень законопроекту № 14000 та пояснювальної записки до нього, відсутня інформація про практичне застосування Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 червня 2025 року № 668, при формуванні проекту Державного бюджету</p>		
28.		<p>4.4. До підпунктів 2.4 і 2.10 Рекомендацій.</p> <p>Пропозиції:</p> <p>підпункт 2.4. викласти в такій редакції: «Розробити детальний план заходів з реалізації механізмів автоматизації процесів подання, погодження, контролю якості та аналітики класифікації посад державної служби, формування й погодження штатних розписів державних органів і розрахунку фонду оплати праці, шляхом розширення функціоналу HRMIS з урахуванням наявних ресурсів, зокрема фінансових.»</p> <p>підпункт 2.10 викласти в такій редакції: «Опрацювати питання можливості впровадження в HRMIS форми розрахунково-платіжної відомості для</p>	<b>Не враховано</b>	НАДС самостійно визначає, як реалізувати надані рекомендації

		<p>нарахування та виплати заробітної плати працівникам державних органів з урахуванням можливостей її подальшої обробки, прогнозування та моделювання.».</p> <p>Обґрунтування: Удосконалення і розширення функціональних можливостей HRMIS потребує підготовки технічних вимог, на основі яких буде розроблено технічне завдання щодо модернізації відповідного програмного забезпечення. Також цей процес має враховувати необхідність дослідної експлуатації оновленої системи для упевнення її безвідмовної роботи, враховуючи різні процедури і методологію процесів, зміни в законодавстві.</p> <p>Аналогічні пропозиції стосуються пунктів 2.5 та 2.11 Рекомендацій до проєкту Звіту, які можуть бути реалізовані виключно автоматизованим шляхом</p>		
29.		<p>4.5. До підпункту 2.6 Рекомендацій.</p> <p>Пропозиції: розмежувати окремі рекомендації щодо цих процесів.</p> <p>Обґрунтування: Підпунктом 2.6 охоплено проблеми, які стосуються різних процесів та процедур проходження державної служби, зокрема: 1) невідповідності державних службовців встановленим кваліфікаційним вимогам до посади для виконання посадових обов'язків (стосується особи) та 2) віднесення посади до відповідного класифікаційного коду (стосується посади), і ризик-орієнтована вибіркова перевірка результатів класифікації посад у державних органах (контрольно-наглядова функція, зокрема, у випадках частих повторних класифікацій чи суттєвих змін сімей посад тощо) не пов'язана з підтвердженням відповідності державних службовців встановленим кваліфікаційним вимогам.</p>	<b>Враховано</b>	

		<p>Крім того, проведення ризик-орієнтованої вибіркової перевірки результатів класифікації посад у державних органах не врегульоване чинним законодавством, відповідно відсутнє повноваження, зокрема НАДС проводити таку перевірку.</p> <p>4.6. Загалом до Рекомендацій:</p> <p>У разі подальшого визначення в проекті Звіту строків виконання Рекомендацій, пропонуємо визначити їх з урахуванням настання дати, пов'язаної з набранням чинності змін до законів України, інших нормативно-правових актів, що забезпечить реалістичність і створить належне правове регулювання, чіткі повноваження, процедури, комплексне бачення та механізм реалізації державної політики.</p>		
<b>Зауваження до проекту Звіту надані Секретаріатом Кабінету Міністрів України (далі – СКМУ) листом від 02.10.2025 № 24480/0/2-25:</b>				
1.	<p>(до стор. 8)</p> <p>«...Заходи щодо класифікації посад державної служби і розроблення умов оплати праці на їх основі були розпочаті на підставі документа організаційно-розпорядчого характеру – доручення Прем'єр-міністра України, а не після набрання чинності необхідними змінами до Закону № 889, як це передбачалося актами Уряду, що мають вищу юридичну силу:</p>	<p>У проекті Звіту про результати аудиту відповідності на тему “Реформування системи оплати праці у сфері державного управління” (далі – проект Звіту) зазначається, що <b>заходи щодо класифікації посад державної служби були розпочаті на підставі документа організаційно-розпорядчого характеру – доручення Прем'єр-міністра України</b>, а не після набрання чинності необхідних змін до Закону України “Про державну службу”. Разом з тим, зазначена інформація не в повній мірі відповідає дійсності.</p> <p>Так, у 2023 році заходи щодо класифікації посад державної служби в державних органах були проведені відповідно до постанови Кабінету Міністрів від 23 жовтня 2023 р. № 1109 “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” (далі – постанова № 1109), розробленої на виконання протоколу</p>	<b>Не враховано</b>	<p>На виконання протокольного доручення від 31.08. 2023 до 15 вересня 2023 року НАДС доручалося внести на розгляд Урядові проект постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до впровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» з Каталогом та Алгоритмом</p>

	<p>Стратегією РДУ на 2022-2025 роки та Заходами з виконання Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки.»</p>	<p>наради під головуванням Прем'єр-міністра України від 2 вересня 2023 р. № 27606/0/1-23.</p> <p>Також, у постанові № 1109 було визначено, що класифікація посад державної служби в державних органах проводилася з метою підготовки до впровадження у 2024 році єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби після набрання чинності законом щодо зміни моделі оплати праці державних службовців.</p>		
2.	<p>(до стор. 35) «...До 15 вересня 2023 року НАДС доручалося внести на розгляд Уряду проект постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до впровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» з Каталогом та Алгоритмом. <b>У встановлений строк НАДС це доручення не виконало.</b> Причина – тривале погодження та обговорення проекту постанови із заінтересованими органами, які висловили низку зауважень до вказаних документів. <b>Процес узгодження та доопрацювання</b></p>	<p>У проекті Звіту зазначається, що строки виконання заходів щодо підготовки та подання на розгляд Уряду проектів нормативно-правових актів, необхідних для запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, не враховували процедурних вимог, передбачених Регламентом Кабінету Міністрів України, а також об'єктивних часових меж, необхідних для якісної підготовки документів та їх належного впровадження.</p> <p>Разом з тим слід зазначити, що строк підготовки та внесення на розгляд Уряду проекту постанови “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” визначався з урахуванням результатів експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, реалізованого у 2021-2022 рр. відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів від 11 листопада 2020 р. № 1414 “Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад” (далі – експериментальний проект).</p> <p>Під час згаданого експериментального проекту в державних органах, які були його учасниками</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Результати експерименту мали бути оформлені як проект акта Уряду. Навіть за умови його готовності станом на 31.08.2023, це потребувало проходження регламентної процедури погодження. Затримка на 1,5 місяця стала наслідком несвоєчасного погодження та невикористання СКМУ положення Регламенту Кабінету Міністрів України щодо погодження за замовчуванням – у разі, якщо відповідь не надійшла у строк, визначений головним розробником.</p> <p>Строки виконання заходів у дорученні є нереалістичними, що зумовлює проблеми у плануванні</p>

<p><b>проекту постанови разом з Каталогом та Алгоритмом тривав до третьої декади жовтня 2023 року.</b></p> <p>Доопрацьований проект постанови разом з Каталогом та Алгоритмом НАДС подало на розгляд Уряду 20 жовтня 2023 року. Постанову прийнято 23 жовтня 2023 року за № 1109. Таким чином, НАДС не дотрималося встановленого строку подання документів більш ніж на місяць (визначений термін спливав 15 вересня 2023 року).»</p>	<p>(Секретаріат Кабінету Міністрів, Мінфін, Мінцифри, НАДС та його територіальні органи) проведено класифікацію посад державної служби відповідно до затверджених НАДС: методики проведення класифікації посад державної служби; каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад.</p> <p>Також, у липні 2021 р. до проведення класифікації посад долучилися Офіс Президента України та 18 міністерств (<a href="https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/uzagalnenij-zvit-pro-rezultati-klasifikaciyi-posad-fahivciv-z-pitan-reform-v-ofisi-prezidenta-ukrayini-ta-ministerstvah">https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/uzagalnenij-zvit-pro-rezultati-klasifikaciyi-posad-fahivciv-z-pitan-reform-v-ofisi-prezidenta-ukrayini-ta-ministerstvah</a>).</p> <p>Таким чином, документи, які передбачалося затвердити актом Уряду, було підготовлено для цілей експериментального проекту, а також апробовано під час проведення класифікації посад державної служби в Секретаріаті Кабінету Міністрів, Офісі Президента України, міністерствах, НАДС та його територіальних органах.</p> <p>Проект постанови “Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році” внесено на розгляд Уряду після його погодження із заінтересованими органами в установленому порядку.</p> <p>З огляду на те, що під час узгоджувальних процедур між головним розробником та заінтересованими органами не було досягнуто згоди з деяких питань, проект акта розглянуто на засіданні Урядового комітету.</p> <p>Враховуючи викладене, підготовка та розгляд згаданого проекту акта здійснювалися з дотриманням вимог Регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 18 липня 2007 р. № 950.</p>		
---	---	--	--

		<p>Щодо строків подання на розгляд Уряду проекту постанови про затвердження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році, слід зазначити наступне.</p> <p>Відповідні строки визначалися з урахуванням вимог бюджетного законодавства щодо встановлення розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який відповідно до Закону України “Про державну службу” є розрахунковою величиною для визначення мінімального розміру посадового окладу на посадах державної служби в державних органах.</p> <p>Також варто відмітити, що строки виконання заходів визначалися з урахуваннями інформації, наданої під час наради виконавцями таких заходів</p>		
3.	<p>(до стор. 36) «...Згідно з Постановою № 1109 та з урахуванням штатної чисельності працівників НАДС, під час першої класифікації посад у 2023 році на опрацювання та погодження однієї класифікованої посади відводилося розрахунково 1,4 хвилини . Це свідчить про те, що процес класифікації посад належно не контролювався та не забезпечував уніфікованої практики класифікації посад у</p>	<p>У проекті Звіту зазначається, що через надзвичайно обмежений час на проведення першої класифікації посад державної служби (розрахунково 1,4 хвилини на опрацювання однієї посади) цей процес міг бути належним чином контрольованим.</p> <p>Разом з тим, слід зазначити, що відповідно до Алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 23 жовтня 2023 р. № 1109, класифікація посад проводиться за такими етапами: організація проведення класифікації посад; збір інформації про посади державної служби; класифікація посад; надіслання та погодження результатів класифікації посад.</p> <p>Три з чотирьох зазначених етапів реалізуються в державних органах, де проводиться класифікація посад державної служби.</p> <p>У пункті 3 постанови 1109 (станом на 2023 рік) державним органам доручено провести класифікацію посад у строки від 10 днів до місяця (тобто до 23</p>	<b>Не враховано</b>	<p>СКМУ не врахував, що це була перша класифікація, і всі державні органи, які її проводили, мали у максимально стислі строки (протягом одного місяця) подати результати на погодження до НАДС. Водночас НАДС було інституційно, технологічно та організаційно неспроможне забезпечити якісне, а не формальне виконання цього завдання у встановлений термін</p>

<p>різних державних органах.</p> <p>Відповідно до пункту 3 Постанови № 1109 державні органи мали провести класифікацію посад державної служби у такі строки: до 100 посад – протягом 10 роб. дн. з дня набрання чинності постановою (25 жовтня 2023 року); до 500 – 15 роб. дн.; до 1000 – 20 роб. дн.; понад 1000 – не пізніше ніж через місяць. Згідно з Алгоритмом погодити результати класифікації посад НАДС мало протягом 30 днів. Таким чином, усі класифіковані посади державної служби мали бути опрацьовані та погоджені у двомісячний термін.</p> <p>У 2023 році опрацюванням результатів класифікації посад займалися працівники Генерального департаменту з питань політики оплати праці та</p>	<p>листопада 2023 року) в залежності від чисельності державного органу.</p> <p>Таким чином, на погодження результатів класифікації з НАДС передбачалося більше місяця.</p> <p>Крім того, як зазналося вище, багато державних органів проводило класифікацію посад державної служби у 2021-2022 р., а відповідно були ознайомлені з основними підходами та вимогами до її проведення.</p> <p>Таким чином, рішенням Уряду було передбачено врегулювання питання щодо проведення класифікації та її погодження в визначені строки</p>		
--	--	--	--

	<p>функціонального розвитку державної служби (7 осіб). Додатково до цього залучалися співробітники інших структурних підрозділів НАДС – загалом до 15 працівників.»</p>			
4.	<p>(до стор. 49) «...Попри це, <b>комунікативна стратегія реформування системи оплати праці державних службовців залишилася не розробленою.</b> Заходи з реформи оплати праці були формально включені до Комунікаційного плану реформи державного управління на 2024 рік, проте без визначення відповідальних виконавців, строків, джерел фінансування, очікуваних результатів.</p> <p><i>Згідно з інформацією, наданою для аудиту, 29 червня 2023 року Координаційна рада з питань реформування державного управління ухвалила рішення</i></p>	<p>Про виконання рішення Координаційної ради з питань реформування державного управління (далі – Координаційна рада) щодо Комунікаційного плану реформи державного управління вважаємо за доцільне зазначити наступне.</p> <p>Відповідний Комунікаційний план був підтриманий рішенням Координаційної ради 7 червня 2023 року.</p> <p>Під час засідання Координаційної ради 29 травня 2024 р. заслухали інформацію про виконання у 2023 році Комунікаційного плану реформи державного управління та підтримали пропозиції щодо запланованих комунікаційних заходів на 2024 рік</p>	<b>Не враховано</b>	Надана інформація не спростовує фактів, викладених у Звіті

	<p>про створення робочої групи з комунікацій, до складу якої від НАДС включений головний спеціаліст Сектору інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю. Засідання групи відбувалися щотижня в онлайн-форматі, під час яких обговорювалися питання комунікації реформи державного управління, у тому числі реформи оплати праці.</p> <p>У 2022–2025 роках планувалося проведення інформаційної кампанії з покращення обізнаності державних службовців та інших заінтересованих сторін щодо реформи оплати праці. Для цього передбачалося фінансування у розмірі 5 млн грн із запланованим охопленням щонайменше 100 тис. осіб щороку. Водночас аудит встановив, що у 2023–2024 роках кошти державного бюджету на зазначені цілі НАДС не використовувало.»</p>			
5.	(до стор. 101-107) «Додаток 6. Зіставлення класифікованих посад	5. У додатку 6 до проекту Звіту наведено співставлення класифікованих посад державної служби з Каталогом типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затвердженим постановою Кабінету	<b>Враховано частково</b>	Враховано в частині віднесення посад державної служби, на які покладено функції кадрового

	<p>державної служби з Каталогом»</p>	<p>Міністрів від 23 жовтня 2023 р. № 1109, в тому числі для посад державної служби Секретаріату Кабінету Міністрів.</p> <p>Однак, під час проведення згаданого співставлення не враховано вимог постанови № 1109 щодо проведення класифікації посад, зокрема вимог Каталогу типових посад, яким визначено наступне.</p> <p>Сім'я посад визначається на основі співвідношення опису сім'ї з метою посади державної служби та основними напрямками роботи.</p> <p>На посаді державної служби може виконуватися робота за напрямками, які належать до різних сімей посад. Посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, робота за основними напрямками на якій виконується або повинна виконуватися протягом переважної частини робочого часу.</p> <p>Так, наприклад, відповідно до додатку 6 до проекту Звіту визначається, що посади державної служби Департаменту управління персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів мали би бути віднесені до сім'ї посад “управління персоналом (24)”.</p> <p>Разом з тим, до основних завдань на згаданого Департаменту належать, зокрема, кадрове забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України, а також нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів України та відзначення Подякою Прем'єр-міністра України, які передбачені в описі сім'ї посад “забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)”</p>		<p>забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України, а також нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів України та відзначення Подякою Прем'єр-міністра України до сім'ї 9.</p>
<p><b>Зауваження до проєкту Звіту надані Міністерством фінансів України (далі – Мінфін) листом від 01.10.2025 № 08040-12-7/28084:</b></p>				
1.	<p>(до стор. 9) У 2024 році на підставі Закону України «Про</p>	<p><b>Виключити</b> Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 <b>Мінфіну було доручено</b></p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту.</p>

	<p>Державний бюджет України на 2024 рік» всупереч вимогам законодавства запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад</p>	<p><b>під час підготовки проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»</b> передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків</p>		<p>Зазначене рішення ухвалене Урядом за ініціативи Мінфіну</p>
2.	<p>(до стор. 13-14) У 2024 році загальні видатки на оплату праці державних службовців в абсолютних показниках зросли у 1,8 раза порівняно з 2020 роком. Водночас обсяг ресурсів, що перебувають в їхньому управлінні (видатки державного бюджету), збільшився у 3,5 раза, а виклики, пов'язані з воєнним станом, постійно породжують додаткові невідкладні задачі. Зазначене демонструє суттєве зростання навантаження на державних службовців за одночасного скорочення їхньої чисельності та збереження низького рівня фінансової мотивації</p>	<p><b><u>Виключити</u></b> <u>Зазначене</u> порівняння є некоректним, оскільки у 2022-2024 роках значне збільшення видатків державного бюджету відбулося на заходи оборонного характеру. Є також не зрозумілим та не коректним порівняння збільшення загального обсягу видатків державного бюджету із збільшенням видатків на оплату праці державних службовців. Водночас суттєво підвищено розміри посадових окладів державних службовців залежно від сім'ї посад. <b><u>Приклади збільшення посадових окладів</u></b> <b><u>ЦОВВ, тип 1.3</u></b> Головний спеціаліст з 9 000 грн до: від 15 017 до 32 500 грн; Начальник самостійного структурного підрозділу з 13 300 грн до: від 23 464 до 39 936 грн. <b><u>Районний рівень</u></b> Головний спеціаліст з 5 600 грн до: від 8 591 до 14 500 грн; Начальник самостійного структурного підрозділу з 7 900 грн до: від 11 362 до 17 791 грн</p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проекті Звіту. У проекті Звіту йдеться про заробітну плату, а не посадові оклади</p>

3.	<p>(до стор. 23)</p> <p>Лише у червні 2025 року Урядом затверджено відповідний Порядок, однак він не забезпечив повного вирішення поставленого завдання. Першочергова мета його прийняття – запровадження єдиних правил розрахунку фонду оплати праці державними органами та врахування Мінфіном відповідних видатків під час підготовки проекту Закону про Державний бюджет України – залишилася недосягнутою. Порядок покладає певні обов'язки на головних розпорядників бюджетних коштів, розпорядників нижчого рівня та відповідальних виконавців бюджетних програм щодо його застосування. Однак у ньому відсутня норма, яка б зобов'язувала Мінфін враховувати подані пропозиції, сформовані на його</p>	<p><b><u>Виключити</u></b></p> <p>Відповідно до Закону «Про державну службу» Кабінет Міністрів України затверджує <b>Порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі.</b></p> <p>Згідно зі статтею 95 Конституції України виключно законом про Державний бюджет України визначаються будь-які видатки держави на загальносуспільні потреби, розмір і цільове спрямування цих видатків. Держава прагне до збалансованості бюджету України.</p> <p>Бюджетна система України і Державний бюджет України встановлюються виключно Бюджетним кодексом (далі – Кодекс) та законом про Державний бюджет України.</p> <p>Якщо іншим нормативно-правовим актом бюджетні відносини визначаються інакше, ніж у Кодексі, застосовуються відповідні норми Кодексу.</p> <p>Відповідно до статті 34 Кодексу для підготовки проекту Державного бюджету України Міністерство фінансів України розробляє і доводить до головних розпорядників бюджетних коштів Інструкції з підготовки бюджетних запитів, які <b>можуть запроваджувати фінансові обмеження</b>, організаційні та інші вимоги, яких зобов'язані дотримуватися усі розпорядники бюджетних коштів у процесі підготовки бюджетних запитів.</p> <p>Тому визначення у Порядку зобов'язань Мінфіну враховувати пропозиції розпорядників бюджетних коштів <b>суперечить вимогам Конституції України та Бюджетного кодексу України</b>, зокрема принципу <b>збалансованості бюджету</b></p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Запроваджені Мінфіном фінансові обмеження повинні мати чітко визначені критерії, які можна виміряти та перевірити.</p> <p>Встановлення у Порядку формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі зобов'язань Мінфіну враховувати пропозиції розпорядників бюджетних коштів відповідає принципам справедливості, рівності, прогнозованості та верховенства права</p>
----	--	--	----------------------------	---

<p>основі. Таким чином, Порядок регламентує лише підготовку державними органами запитів щодо оплати праці, але не передбачає обов'язку Мінфіну враховувати їх при формуванні проекту державного бюджету. Це непропорційно розширює дискреційні повноваження Мінфіну, водночас знижуючи передбачуваність планування фонду оплати праці державними органами та підриваючи їхні легітимні очікування. Це безпосередньо ускладнює можливість органів державної влади планувати розвиток персоналу (наймати додаткових фахівців на конкурентних засадах на ринку праці) та підвищувати результативність формування й реалізації державної політики у відповідних сферах. У підсумку це призводить</p>			
--	--	--	--

	до загального зниження ефективності управління фінансовими ресурсами, виділеними для реалізації державної політики			
4.	<p>(до стор. 26-27)          Спеціальні умови оплати праці, встановлені Законами № 3460 та № 4059 для міністерств, з якими обов'язковому погодженню підлягають проекти актів Кабінету Міністрів України та за результатами розгляду яких оформлюється висновок (регламентні міністерства), не відповідають наріжному принципу реформи «рівна оплата за однакову роботу».</p> <p>Запровадження підвищених посадових окладів для окремих державних органів шляхом їх віднесення до вищої юрисдикції, з одного боку, руйнує ієрархічний підхід, а з іншого – створює нерівність між органами, що належать до одного</p>	<p>Регламентні міністерств, як самі розробляють проекти нормативно-правових актів, так і <b>постійно</b> опрацьовують <b>усі</b> проекти нормативно-правових актів, які продукують державні органи, та надають висновки до них, що потребує наявності відповідних компетентностей та високого кваліфікаційного рівня.</p> <p>Тому слова щодо дискримінації і порушення Конституції України <b>потребують виключення</b> з огляду на визначення умов оплати праці діючим законодавством, зокрема і спеціальними законами для деяких державних органів</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Посади державної служби, до функціоналу яких віднесене опрацювання нормативно-правових актів, у Каталозі віднесені до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність»</p>

<p>юрисдикційного рівня. Крім того, підвищення заробітної плати працівникам регламентних міністерств, які фактично не здійснюють погодження проектів актів Кабінету Міністрів України, є необґрунтованим.</p> <p>Таким чином, виникає питання: чому бухгалтер, фінансист, діловод чи працівник, який виконує функції господарського забезпечення регламентного міністерства, повинен отримувати вищу заробітну плату, ніж його колега з «нерегламентного» міністерства? Це призводить до дискримінації, що прямо заборонена статтею 24 Конституції України.</p> <p>З огляду на логіку реформи, працівників, на яких покладене додаткове навантаження, пов'язане з</p>			
---	--	--	--

	<p>опрацюванням проєктів актів Кабінету Міністрів України, доцільно було б відносити до вищого кваліфікаційного рівня посади, адже для виконання цих функцій вони повинні володіти додатковими компетентностями у порівнянні з фахівцями аналогічних посад в інших міністерствах. Альтернативним рішенням також могло б стати встановлення додаткової надбавки чи коефіцієнта до посадового окладу</p>			
5.	<p>(до стор. 27-29) Водночас внесення змін до Закону № 4059 не вирішує проблему оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами. Закон про державний бюджет не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до інших законів, а також визначати умови і порядок оплати праці</p>	<b>Виключити</b>	<b>Не враховано</b>	Мінфін не надав обґрунтувань до зауваження

<p>державних службовців. На це вказувала Рахункова палата за результатами проведеної експертизи законів про Державний бюджет України на 2024 та 2025 роки.</p> <p>Таким чином, питання врегулювання оплати праці державних службовців, які керуються спеціальними законами залишається невирішеним і потребує комплексного законодавчого підходу.</p> <p>Додатково слід наголосити, що приписи пунктів 11–17 Прикінцевих положень Закону № 3460, якими встановлюються нові підходи до оплати праці державних службовців, не могли бути предметом правового регулювання закону про Державний бюджет України, оскільки це суперечить вимогам статті 40 БКУ, яка визначає, що закон про Державний бюджет регулює виключно</p>			
--	--	--	--

<p>доходи і видатки держави на загальносуспільні потреби та не охоплює відносини, врегульовані іншими законами.</p> <p>Крім того, відповідно до частини 4 статті 153 Регламенту Верховної Ради України проєкт закону про Державний бюджет України не може містити положень про зупинення дії чи внесення змін до законів, що робить приписи пункту 3 Прикінцевих положень проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» (реєстраційний № 10000 від 15.09.2023), внесеного Урядом, такими, що суперечили Регламенту.</p> <p>У Науково-експертному висновку на цей законопроект Головне науково-експертне управління Апарату Верховної Ради України застерігало, що внесення окремих</p>			
--	--	--	--

<p>(«точкових») змін без належної аргументації та цілісного концептуального бачення реформування оплати праці державних службовців, може мати негативні наслідки для стабільності, системності та сталості функціонування державного апарату, а також для мотивації державних службовців, з огляду на ризики волюнтаризму та непередбачуваності законодавчого регулювання.</p> <p>Аналогічні висновки стосуються і Закону № 4059, а також проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» (реєстраційний № 12000 від 14.09.2024).</p> <p>Крім цього, відповідно до пункту 10 «Прикінцевих положень» Закону № 3460 передбачено, що з 01 січня 2024 року оплата праці державних</p>			
---	--	--	--

	<p>службовців здійснюється на основі класифікації посад державної служби, за виключенням органів державної влади, перелічених у спеціальних положеннях цього ж закону.</p> <p>Це породило у 2024 та 2025 роках одночасне регулювання одних і тих самих правовідносин двома законами, що ускладнило практичне застосування їх норм та суперечило принципу правової визначеності</p>			
6.	<p>(до стор. 29-30) Разом з тим, у проєкті Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» Мінфін знову пропонує обмежити дію Закону № 889, встановлюючи, що його норми «щодо умов та порядку оплати праці державних службовців застосовуються лише в частині, що не суперечить цьому Закону» (пункт 13 Перехідних положень).</p>	<p><b>Стосовно створення проєктних груп у міністерствах</b></p> <p>Щодо відповідності реформі оплати праці державних службовців.</p> <p>Встановлення Законом України виплати винагороди членам тимчасових проєктних груп, утворених в міністерствах, відповідає підходам, закладеним Законом України від 11.03.2025 № 4282-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» в частині впровадження системи оплати праці державних службовців на основі грейдів.</p> <p>Так, така винагорода відноситься до гарантійних та компенсаційних виплат, встановлених законодавством, та є частиною державних гарантій, спрямованих на компенсацію витрат, що виникають у зв'язку з</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту</p>

<p>Крім того, статтею 46 законопроекту передбачається створення у міністерствах тимчасових проектних груп із запровадженням спеціальних умов оплати праці (додаткової винагороди), які не передбачені Законом № 889 та не належать до предмета правового регулювання закону про Державний бюджет України.</p> <p>Документ також встановлює преференції для окремих державних органів, зокрема для Мінфіну, державні службовці якого, попри зниження рівня юрисдикції, зберігатимуть право на підвищені посадові оклади.</p> <p>Отже, закладаючи у проєкті Державного бюджету на 2026 рік сприятливіші фінансові умови для власних державних службовців, Мінфін порушує</p>	<p>виконанням службових обов'язків, що і передбачено цим Законом України.</p> <p>Щодо доцільності.</p> <p>Під час повномасштабного вторгнення виникають унікальні питання у різних сферах діяльності, що потребують кроссекторального залучення фахівців міністерств.</p> <p>Приклад: Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення Американсько-українського інвестиційного фонду відбудови – відпрацювання в Міністерстві фінансів потребувало залучення окремих висококваліфікованих працівників різного напрямку діяльності (юридичного, інвестиційного, бюджетного та інших).</p> <p>Підходи щодо контрольованого процесу створення тимчасових проектних груп:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) контрольований процес - порядок утворення, діяльності та оцінки результатів роботи встановлюватиметься Кабінетом Міністрів України.</li> <li>2) персональна відповідальність профільного міністра;</li> <li>3) обмежена кількість залучених працівників (чисельність групи - не більше 15 осіб, кількість працівників залучених до груп протягом року - до 7% штатної чисельності);</li> <li>4) обмежений термін діяльності проектної групи (до 2 місяців);</li> <li>5) компенсація державним службовцям, що виникає у зв'язку з виконанням додаткових службових обов'язків - розмір та умови виплати винагороди встановлюватиметься Кабінетом Міністрів України у межах наявних коштів.</li> </ol> <p>Тому слова «отже закладаючи у проєкті Державного бюджету на 2026 рік сприятливіші фінансові умови для</p>		
--	---	--	--

	<p>принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи України та статтю 24 Конституції України, яка гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та їх рівність перед законом, зокрема й у сфері оплати праці.</p> <p>Запровадження вибірових преференцій суперечить принципам системності та правової визначеності законодавства, підриває авторитет державної служби як професійної, стабільної та захищеної сфери діяльності.</p>	<p>власних державних службовців, Мінфін порушує принцип справедливості і неупередженості бюджетної системи України та статтю 24 Конституції України, яка гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та їх рівність перед законом, зокрема й у сфері оплати праці» необхідно виключити.</p>		
7.	<p>(до стор. 39-40) Це призвело до викривлення класифікації з метою отримання вищих посадових окладів. Перевірити фактичне виконання працівниками визначених у посадових інструкціях та положеннях про структурні підрозділи обов'язків, а також</p>	<p>Покладання на службу управління персоналом функціоналу щодо нормотворчої діяльності <b>не суперечить</b> жодному з нормативно-правових актів: Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» згідно з яким міністр затверджує структуру апарату міністерства та положення про самостійні структурні підрозділи апарату міністерства. Отже, <b>міністр визначає функціонал самостійних структурних підрозділів;</b> Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109;</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Покладання на службу управління персоналом функціоналу щодо нормотворчої діяльності здійснювалося з метою віднесення посад цього підрозділу до більш високооплачуваної сім'ї 3. Водночас така діяльність не є нормотворчою у вузькому значенні цього терміна, а є виключно організаційно-розпорядчою</p>

	<p>встановити, яку частку робочого часу вони реально витрачали на ці функції, неможливо. Водночас численні повторні класифікації та «пристосування» описів посад до функціоналу сімей із вищими посадовими окладами підривають довіру до її результатів.</p> <p>Показовим є приклад Мінфіну, який з метою обґрунтування віднесення посад керівників Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку та Фінансово-господарського департаменту до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» вніс відповідні зміни до положень про ці структурні підрозділи. У результаті НАДС погодило таку класифікацію посад</p>	<p>Положенню про Мінфін, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375; Типовому положенню про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03.03.2016 № 47, зареєстрованому в Міністерстві юстиції України 23.03.2016 за № 438/28568, яким зазначено, що служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.</p> <p>Слід зауважити, що Положення про Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку, затверджене наказом Мінфіну 17 жовтня 2024 року № 514, та Положення про Фінансово-господарський департамент, затверджене наказом Мінфіну від 09 грудня 2024 року № 624, містили вищезазначений функціонал Мінфіну щодо нормотворчої діяльності.</p> <p>Зміни, внесені до зазначених положень наказом від 22.04.2025 № 212, стосувались уточнення предмету проведення зазначеними департаментами відповідної експертизи проектів нормативно-правових актів згідно з пунктом 5 § 33, §§ 117 та 118 Регламенту Кабінету Міністрів України та були внесені відповідно до рекомендацій НАДС, наданих в ході погодження результатів повторної класифікації відповідних посад</p>		
8.	(до стор. 44-45) Аудитом встановлено, що на виконання	Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 Мінфіну було доручено під час підготовки проєкту Закону України «Про	<b>Не враховано</b>	Наведена інформація не спростовує фактів, викладених у проєкті Звіту.

<p>доручення від 31 серпня 2023 року НАДС і Мінфін розробили власні окремі проекти постанов Уряду щодо умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році. Мінфін подав на розгляд проект постанови Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад та скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», а НАДС – проект постанови «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році».</p> <p>Така неузгодженість дій ЦОВВ призводить до неефективного витрачання ресурсів та свідчить про відсутність належної координаційної ролі Уряду у процесі реформування, штучне створення конкуренції між ЦОВВ щодо одного</p>	<p><b>Державний бюджет України на 2024 рік»</b> передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши <b>врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків.</b></p> <p><b>Тому слова</b> «отже, бюджетні розрахунки фактично здійснювалися на основі припущень, без належної правової бази та достатнього нормативного обґрунтування» <b>необхідно виключити.</b></p> <p><b>Проект Постанови Кабінету Міністрів</b> № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади» розроблено Мінфіном на виконання доручення Прем'єр-Міністра України № 37514/1/1-23 від 14.12.2023 та пункту 1.22 Плану організації підготовки проектів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації Закону України від 9 листопада 2022р. №3460-IX «Про Державний бюджет України на 2024 рік», головним виконавцем якого <b>визначено Мінфін.</b></p> <p>Щодо скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ зазначаємо, що відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» одним із повноважень Кабміну є <u>затвердження граничної чисельності працівників</u> міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України для утримання органів виконавчої влади.</p> <p><b>Тому слова</b> «крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади», проект якої також був розроблений Мінфіном</p>	<p>Мінфіну не доручалося розроблення проекту постанови Уряду щодо умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році. Крім того, Мінфін не має повноважень для визначення (скорочення) граничної чисельності працівників державних органів</p>
---	---	---

<p>й того ж питання державної політики та здійснення нормотворчої діяльності поза межами визначених повноважень. Зокрема, до компетенції Мінфіну не належать питання формування державної політики у сфері оплати праці державних службовців чи скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади, тоді як компетенція НАДС у цій сфері правового регулювання є домінуючою та воно додатково уповноважене актами Уряду на виконання відповідних функцій.</p> <p>Це також свідчить про недостатнє політичне лідерство з боку члена Уряду, відповідального за впровадження реформи державного управління, голови Координаційної ради з питань реформування державного управління</p>	<p>поза межами його компетенції, передбачено скорочення з 01 квітня 2024 року граничної чисельності працівників органів виконавчої влади та скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ» <b>необхідно виключити</b></p>		
--	---	--	--

<p>та голови Міжвідомчої робочої групи з питань реформування системи оплати праці державних службовців, а саме Міністра Кабінету Міністрів України.</p> <p>За результатами засідання урядового комітету за основу було взято Схему посадових окладів у 2024 році, розроблену Мінфіном поза межами його компетенції. Водночас формально остаточний проект постанови Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» був поданий НАДС на розгляд Уряду 26.12.2023 та затверджений 29 грудня 2023 року постановою № 1409. Таким чином, НАДС подало на розгляд проект акта Уряду, фактично розроблений іншим ЦОВВ – Мінфіном та схвалений урядовим комітетом. У</p>			
---	--	--	--

<p>результаті роль НАДС як органу, який забезпечує формування державної політики у сфері державної служби, та як головного розробника проекту акта, була повністю нівельована, що призвело до порушення відповідальності за його підготовку.</p> <p>Таким чином, Схему посадових окладів у 2024 році фактично підготував Мінфін, який при її розробленні виходив з можливостей державного бюджету. Водночас ні Уряд, ані Мінфін не затвердили критеріїв, які б дозволяли перевірити, що прийняті рішення ухвалювалися безсторонньо, добросовісно, розсудливо, пропорційно та своєчасно, а також підтвердити обґрунтованість застосованого підходу. Розмір посадових окладів на 2024 рік не</p>			
--	--	--	--

<p>базувався на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з аналогічними в приватному секторі, оскільки урядовими актами таке завдання Мінфіну не ставилося на відміну від НАДС.</p> <p>Крім того, викликає питання, яким чином Мінфіном здійснювалися розрахунки потреби в коштах фонду оплати праці державних службовців на 2024 рік, якщо проект Державного бюджету України на 2024 рік (реєстраційний № 10000) був поданий на розгляд Верховної Ради України 15 вересня 2023 року та ухвалений у цілому 9 листопада 2023 року. Водночас Схему посадових окладів у 2024 році було затверджено лише 29.12.2023, тобто через 50 днів після ухвалення бюджету та через 105 днів після його внесення до парламенту.</p>			
---	--	--	--

<p>Отже, бюджетні розрахунки фактично здійснювалися на основі припущень, без належної правової бази та достатнього нормативного обґрунтування.</p> <p>До того ж Схема посадових окладів, за поданням Мінфіну, встановлює розміри посадових окладів державних службовців залежно від сімей і рівнів посад, а також рівня юрисдикції органів відповідно до положень Каталогу, Алгоритму та Закону № 3460. Водночас у цій Схемі запроваджено нове поняття «грейд». При цьому кількість грейдів без будь-якого обґрунтування встановлена на рівні 15.</p> <p>Крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410 «Деякі питання скорочення чисельності працівників органів</p>			
--	--	--	--

	<p>виконавчої влади», проект якої також був розроблений Мінфіном поза межами його компетенції, передбачено скорочення з 01.04.2024 граничної чисельності працівників органів виконавчої влади та скасування регламентації граничної чисельності державних службовців в апаратах та територіальних органах ЦОВВ</p>			
9.	<p>(до стор. 46-47) Аудитом установлено, що Мінфін не забезпечив єдиного підходу до формування та розподілу фондів оплати праці в державних органах на 2024 рік. Незважаючи на відсутність відповідних повноважень як у положенні про Мінфін, так і в БКУ, саме Мінфін, як розробник Закону № 3460 здійснював моделювання та розрахунки видатків на оплату праці державних службовців за новою системою.</p>	<p><b>Виключити</b> Відповідно до рішення, прийнятого на засіданні Кабінету Міністрів України 01.09.2023 <b>Мінфіну було доручено під час підготовки проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»</b> передбачити норми, необхідні для запровадження оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, передбачивши врахування розміру фонду оплати праці державного органу з урахуванням фактичної чисельності працівників станом на 01 липня 2023 року, збільшеної на 10 відсотків. <b>Мінфін здійснював розрахунки та розподіл фондів оплати праці за єдиними підходами</b> на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника, яка враховує рівень юрисдикції державного органу та можливості дохідної частини державного бюджету.</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Мінфін здійснював розрахунки та розподіл фондів оплати праці без затвердженої методики розрахунку середньої заробітної плати. Як наслідок, розмір середньої заробітної плати, розрахований Мінфіном для кожної з п'яти юрисдикцій, не можна перевірити. Це викликає занепокоєння, насамперед з огляду на принципи прозорості та підзвітності в управлінні бюджетними коштами</p>

	<p>Розрахунки Мінфіну щодо видатків на оплату праці працівників державних органів на 2024 рік здійснювалися за єдиним принципом для всіх учасників бюджетного процесу без виокремлення учасників реформи. Так, обсяг видатків на оплату праці було визначено у сумі 42 292,1 млн грн, у тому числі: для працівників органів державного управління 35 686,6 млн грн; для працівників місцевих державних адміністрацій – 6 605,4 млн гривень</p>	<p>Фонд оплати праці розраховано для кожного державного органу на <b>усіх працівників, не лише державних службовців</b></p>		
10.	<p>(до стор. 47-48) Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі двох показників: фактичної чисельності працівників станом на 01.07.2023, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої</p>	<p>Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 грн, про що зазначено в Звіті Рахункової палати. <b>Тому говорити про зниження прозорості і зрозумілості підходу є некоректним.</b></p> <p>Відповідальність та повноваження Міністерства фінансів під час складання проекту закону про Державний</p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Інформація Мінфіну не спростовує фактів викладених у проєкті Звіту. Методологія розрахунку середньої заробітної плати на одного працівника, що застосовується Мінфіном, не унормована. Мінфін також не надає пояснень щодо критеріїв, за якими органи, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через</p>

<p>заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 гривень.</p> <p>Водночас для органів, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів (Казначейство, Держаудитслужба, Держмитслужба, ДПС) розрахунковий показник середньої заробітної плати був підвищений: для обласного рівня він становив 35 467 грн (замість 21141 грн), а для районного – 21141 грн (замість 17 545 грн).</p> <p>Зазначені розрахунки здійснювалися Мінфіном без затвердженої методології, що знижує прозорість і зрозумілість підходу, створює ризики маніпуляцій та застосування різного підходу для окремих органів влади. <b>Це є</b></p>	<p>бюджет України визначено Бюджетним кодексом України.</p> <p><b>Тому слова</b> «у результаті Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд, що унеможливило належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих ним рішень» <b>необхідно виключити</b></p>		<p>Міністра фінансів, відносяться до органів з вищим рівнем юрисдикції порівняно з іншими державними установами</p>
--	--	--	---

<p><b>порушенням принципів бюджетної системи України – справедливості, неупередженості, публічності та прозорості.</b></p> <p>Частина друга статті 32 БКУ визначає надзвичайно широкі межі повноважень Мінфіну, згідно з якими він відповідає за складання Бюджетної декларації та проекту закону про Державний бюджет України, а також встановлює основні організаційно-методичні засади бюджетного планування.</p> <p>У результаті Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд, що унеможлиблює належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих ним рішень</p>			
--	--	--	--

<p>11. ( до стор. 48-49)</p> <p>Водночас Мінфін не забезпечив унормування способів здійснення відповідних розрахунків, що унеможливило гарантування дотримання принципів бюджетної системи та мінімізації ризиків. У результаті виникла нерівність між державними органами, що спричинило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, негативно позначилося на якості державного управління у відповідних сферах.</p> <p>Відповідно до положень частини третьої статті 95 Конституції України держава прагне до збалансованості бюджету. Водночас вимоги частини першої цієї статті, з урахуванням</p>	<p>Зазначаємо, що Конституційний Суд України своїм рішенням від 26.12.2011 № 20-рп/2011 підкреслив, що розглядає <b>принцип збалансованості бюджету як один із визначальних</b> поряд з принципами справедливості та пропорційності (розмірності) у діяльності органів державної влади, зокрема у процесі прийняття, підготовки та виконання державного бюджету.</p> <p>Розрахунок середньої заробітної плати здійснювався з урахуванням норм статті 6 Закону України «Про державну службу» в частині співвідношення кількості посад державної служби категорій «А» і «Б» до категорії «В» - становить не більше третини його штатної чисельності.</p> <p>Водночас, були враховані напрацювання НАДС стосовно визначення 15 рівнів грейдів та компонування сімей посад в 5 блоків за рівнем оплати праці в межах зазначених грейдів.</p> <p>Тому твердження Рахункової палати «оскільки Мінфін здійснював розрахунок середньої заробітної плати на 2024 рік без затвердженої методології та без її співвіднесення з ринком, такі дії суперечили актам Кабінету Міністрів України у цій сфері, а також вимогам частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до яких Мінфін був зобов'язаний унормувати спосіб здійснення відповідних розрахунків» є <b>некоректним і потребує виключення.</b></p>	<p><b>Не враховано</b></p>	<p>Методологія розрахунку середньої заробітної плати на одного працівника, що застосовується Мінфіном, не унормована. Крім того, відповідно до чинного законодавства формування та реалізація політики у сфері оплати праці державних службовців належить до повноважень НАДС. Зазначені питання не віднесені до компетенції Мінфіну</p>
--	--	----------------------------	--

<p>офіційного тлумачення КСУ, зобов'язують державу при визначенні доходів і видатків у законі про Державний бюджет, а також під час ухвалення інших актів, що впливають на бюджет, дотримуватися рівномірного співвідношення між ними. Держава зобов'язана забезпечувати справедливий та неупереджений розподіл суспільного багатства між громадянами й територіальними громадами, враховуючи загальносуспільні потреби, необхідність гарантування прав і свобод людини та гідних умов її життя. Органи державної влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах і відповідно до законів України, їх посадові особи зобов'язані діяти лише</p>			
--	--	--	--

	<p>на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (частина друга статті 6, частина друга статті 19 Конституції України).</p> <p>А оскільки Мінфін здійснював розрахунок середньої заробітної плати на 2024 рік без затвердженої методології та без її співвіднесення з ринком, такі дії суперечили актам Кабінету Міністрів України у цій сфері, а також вимогам частини другої статті 19 Конституції України, відповідно до яких Мінфін був зобов'язаний унормувати спосіб здійснення відповідних розрахунків</p>			
12.	<p>(до стор. 49)</p> <p>Слід зазначити, що залишок коштів на оплату праці у 2023 році склав 0,3 відс. від затвердженого обсягу, у 2024 році – 1,5 відсотка. Водночас у низці</p>	<p>Однією із базових величин формування фонду оплати праці є гранична чисельність, визначена відповідно до законодавства. Незважаючи на скорочення граничної чисельності працівників органів виконавчої влади, в цих органах зберігається значна кількість вакантних посад, що призводить до утворення залишків бюджетних коштів.</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проекті Звіту. Залишки коштів, особливо у розмірі 46,7 відс. на оплату праці, викликають занепокоєння, особливо в умовах війни, коли кожна</p>

	<p>державних органів у 2024 році невикористані кошти перевищували 10 відсотків, зокрема у Державній службі захисту дітей цей показник досяг 46,7 відсотка. Це свідчить про необхідність перегляду та коригування підходів до бюджетного планування у сфері оплати праці державних службовців.</p>	<p>Мінфін проводить щомісячний моніторинг використання коштів на оплату праці та за умови виявлення значних залишків коштів в установленому законодавством порядку вносить пропозиції щодо спрямування економії коштів на потреби сектору оборони та безпеки.</p> <p>Тому твердження щодо необхідності перегляду та коригування підходів до бюджетного планування у сфері оплати праці державних службовців <b>необхідно виключити.</b></p>		<p>гривня має працювати ефективно</p>
13.	<p>(до стор. 56) Водночас Закон № 3460 як закон про державний бюджет не може зупиняти дію Закону № 889 чи будь-яким чином змінювати визначене у законі про державну службу правове регулювання відносин, пов'язаних із виплатою надбавки за вислугу років. На це вказав Верховний Суд у рішенні від 30 травня 2025 року у зразковій справі № 240/7215/24.</p> <p>Слід зазначити, що встановлення Законом № 3460 іншого розміру</p>	<p>Закон про Державний бюджет № 3460 визначив зазначену норму чітко у відповідності до проекту закону про державну службу № 8222, схваленому Верховною Радою України в I читанні 28.07.2023 з урахуванням міжнародних зобов'язань, виконання яких впливає на отримання Україною макрофінансової допомоги.</p> <p>Висновок, із посиланням на рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24, про визнання незаконним зменшення розміру надбавки за вислугу років (визначення іншого розміру надбавки за вислугу років у 2024 році згідно із законом № 3460) є <b>передчасним</b>, оскільки посилання у висновку на рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 здійснено із порушенням вимог статей 255, 290 Кодексу адміністративного судочинства України (далі-КАС України), тобто до набрання рішенням законної сили.</p> <p>Статею 255 КАС України передбачено, що рішення суду набирає законної сили після закінчення строку подання</p>	<b>Враховано</b>	

	<p>надбавки за вислугу років у 2024 році (30 відс. замість 50 відс., передбачених Законом № 889 призвело до звернень державних службовців до суду. Суд визнав незаконним таке зменшення, підтвердивши перевагу спеціального Закону № 889 над законом про державний бюджет. Це зумовлює обов'язок держави виконувати свої соціальні зобов'язання та передбачати додаткові видатки з державного бюджету для реалізації відповідних судових рішень у розрахунковому обсязі 4,8 млрд гривень</p>	<p>апеляційної скарги всіма учасниками справи, якщо апеляційну скаргу не було подано. У разі подання апеляційної скарги рішення, якщо його не скасовано, набирає законної сили після повернення апеляційної скарги, відмови у відкритті чи закриття апеляційного провадження або прийняття постанови судом апеляційної інстанції за наслідками апеляційного перегляду.</p> <p>Відповідно до частини 11 статті 290 КАС України рішення Верховного Суду у зразковій справі підлягає перегляду Великою Палатою Верховного Суду за правилами перегляду рішень в апеляційному порядку, визначеному цим Кодексом.</p> <p>Як вбачається із Єдиного державного реєстру судових рішень Ухвалою Великої Палати Верховного Суду від 25.06.2025 у справі № 240/7215/24 (<a href="https://reyestr.court.gov.ua/Review/128485914">https://reyestr.court.gov.ua/Review/128485914</a>) відкрито апеляційне провадження та здійснюється перегляд рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 у апеляційному порядку, тобто рішення Верховного Суду від 30.05.2025 у зразковій справі № 240/7215/24 не набрало законної сили.</p> <p>Окрім того, зауважуємо що Міністерство фінансів України до розгляду зразкової справи № 240/7215/24 не залучалося</p>		
14.	<p>(до стор. 57) З 2017 року НАДС впроваджує інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS)123, одним із завдань якої є забезпечення відкритості</p>	<p>Міністерство фінансів публікує в інтерактивній аналітичній панелі (дашборд) щомісячні звіти в частині <b>використання коштів державного бюджету на заробітну плату усіх працівників державних органів</b>, зокрема і тих державних органів, які не провели класифікацію посад державної служби</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проєкті Звіту</p>

<p>та прозорості інформації про людські ресурси та оплати праці в органах впровадження. Однак станом на дату складання звіту HRMIS не містить повної інформації про зарплати державних службовців. Хоча Мінфін з 2024 року публікує щомісячні показники середнього рівня заробітних плат у державних органах, що <b>відображають загальний обсяг фактичних виплат, ці дані не охоплюють усі державні органи та не відображають реальної структури заробітної плати, що обмежує їхню повноту та може спричинити викривлене сприйняття інформації.</b></p> <p>Слід зазначити, що повна інформація про обсяг нарахованої заробітної плати державним службовцям в державі відсутня. Так, у 2024 році на запит НАДС лише 119 із 126</p>			
--	--	--	--

	<p>державних органів надали відомості в повному обсязі. Крім того, на запит Рахункової палати до 69 головних розпорядників бюджетних коштів інформацію не надали 5 головних розпорядників, що свідчить про недостатній рівень виконавської дисципліни</p>			
15.	<p>(до стор. 65-66) Обмеження, передбачені Законами № 3460 та № 4059, спричинили викривлення змісту класифікації посад державної служби. Так, до більш оплачуваної сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» здебільшого відносять посади керівників, у тому числі керівників підрозділів бухгалтерії, управління персоналом та діловодства (категорія «Б»). Такий підхід фактично підміняє їхні реальні функції завданнями з аналізу державної політики або</p>	<p>Запроваджені обмеження забезпечують виконання вимог бюджетного законодавства щодо ефективного використання бюджетних коштів в межах затверджених видатків.</p> <p>Відповідно до статті 51 Бюджетного кодексу України керівники бюджетних установ утримують чисельність працівників, військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, поліцейських, співробітників Служби судової охорони та здійснюють фактичні видатки на заробітну плату (грошове забезпечення), включаючи видатки на премії та інші види заохочень чи винагород, матеріальну допомогу, <b>лише в межах бюджетних асигнувань на заробітну плату (грошове забезпечення), затверджених для бюджетних установ у кошторисах.</b></p> <p>Щодо віднесення майже всіх керівних посад згаданих департаментів до сім'ї посад 3 повідомляємо. Відповідно до Каталогу в одному структурному підрозділі можуть бути посади державної служби, віднесені до різних сімей та рівнів посад. <b>Ця норма виконана, оскільки із 24 посад Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку лише 5</b></p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проєкті Звіту</p>

<p>розроблення нормативно-правових актів, що не відповідає сутності цих посад. Відповідно, вони мали б бути віднесені до сімей 4 «Бухгалтерія», 24 «Управління персоналом» та 8 «Діловодство, канцелярія та архів».</p> <p>Наприклад, НАДС звертало увагу Мінфіну, що віднесення майже всіх керівних посад Департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку до сім'ї 3 «Аналіз державної політики та нормотворча діяльність» (хоча їхні основні функції належать до сім'ї 24 «Управління персоналом») <b>приведе до фактичного зникнення посади керівника служби управління персоналом, як того вимагає законодавство.</b> У результаті служба управління персоналом</p>	<p><b>віднесено до 3 сім'ї.</b> При цьому відповідно до Каталогу на посаді державної служби може виконуватися робота за напрямами, які належать до різних сімей посад, і посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, і робота за основними напрямами на якій виконується протягом переважної частини робочого часу. В цьому конкретному випадку посади, віднесені до сім'ї 3, виконують також функції, які належать сім'ям 22, 24 і 26, на високому професійному рівні, про що свідчить відсутність зауважень до їх роботи</p>		
--	--	--	--

	<p>ризикає перетворитися на профільний структурний підрозділ Мінфіну, що нівелює її роль.</p> <p>Додатковим фактором, який посилює дисбаланс, стало затвердження Урядом у 2025 році трьох окремих схем посадових окладів: загальної, для сектору безпеки і оборони (крім Міністерства оборони та Міністерства внутрішніх справ), обласних та окружних прокуратур, а також ПФУ; для Апарату Верховної Ради України.</p> <p>Таким чином, <b>відмінності у схемах посадових окладів призводять до системної нерівності в оплаті праці державних службовців</b></p>			
16.	<p>(до стор.68-69)</p> <p>Недоліки впровадження нової системи оплати праці зумовлені, зокрема, відсутністю у держави достовірних даних щодо конкурентних рівнів</p>	<p>Відповідно до Закону України «Про державну службу» мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби у державних органах третьої юрисдикції становить 2 прожиткових мінімуми для працездатних осіб, встановлених на 1 січня відповідного року.</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проекті Звіту</p>

	<p>заробітних плат. Розмір посадових окладів на 2024 рік, розроблений Мінфіном, не ґрунтувався на порівнянні функцій і рівня оплати праці типових посад державної служби з аналогічними в приватному секторі.</p> <p>Крім того, у державних органах третьої юрисдикції посадові оклади державних службовців виявилися навіть нижчими за розмір мінімальної заробітної плати, яка з 01 квітня 2024 року становить 8 тис. гривень</p>	<p>На 01.01.2024 прожитковий мінімум становив 3 028 грн, а <math>2 * 3\ 028 = 6\ 056</math> грн.</p> <p>Водночас мінімальний посадовий оклад визначено у розмірі 7 100 грн, з урахуванням Протоколу наради у Прем'єр-міністра України 31.08.2023 щодо запровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад.</p> <p>Законодавство не передбачає встановлення посадових окладів у розмірі не нижчому за розмір мінімальної заробітної плати.</p> <p>Розмір мінімальної заробітної плати забезпечується усіма складовими заробітної плати.</p> <p>Тому зазначене твердження є некоректним і <b>потребує виключення</b></p>		
17.	<p>(до стор. 75-76)</p> <p>Відсутність послідовної й узгодженої державної політики та належної координаційної ролі Уряду у процесі реформування, штучне створення конкуренції між Мінфіном та НАДС щодо одного й того ж питання державної політики й недостатнє політичне лідерство з</p>	<p>Відповідно до статті 51 Бюджетного кодексу України керівники бюджетних установ утримують чисельність працівників, військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, поліцейських, співробітників Служби судової охорони та здійснюють фактичні видатки на заробітну плату (грошове забезпечення), включаючи видатки на премії та інші види заохочень чи винагород, матеріальну допомогу, <b>лише в межах бюджетних асигнувань на заробітну плату (грошове забезпечення), затверджених для бюджетних установ у кошторисах.</b></p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проєкті Звіту</p>

<p>боку відповідального члена Уряду (Міністра Кабінету Міністрів України) стали основними чинниками затягування реформи, фрагментації та її слабкої реалізації.</p> <p>Держава не володіє повною та достовірною інформацією про розмір нарахованої заробітної плати державним службовцям у розрізі всіх її складових по кожному працівнику. Унаслідок цього політика реформування системи оплати праці державних службовців формувалася не на основі фактів і доказів, а спиралася на припущення, надмірні узагальнення та науково необґрунтовані розрахунки. Як наслідок, Верховній Раді України було подано непрораховану та організаційно не забезпечену реформу, а Уряд виявився неспроможним</p>	<p>Це відповідає принципу <b>збалансованості</b> бюджетної системи України, особливо в період дії воєнного стану та необхідності спрямування бюджетних коштів в першу чергу на заходи з оборони і безпеки.</p> <p>Тому, твердження Рахункової палати «Верховній Раді України було <b>подано непрораховану реформу</b>», «Мінфін фактично <b>на власний розсуд</b>» та «<b>Логіка бюджетування видатків</b> на оплату праці, яка мала ґрунтуватися на результатах класифікації та ґрейдування посад із урахуванням їх ринкової вартості, була спотворена: замість цього відбулося штучне «втискання» класифікації у встановлені Мінфіном граничні показники фонду оплати праці» є некоректним та <b>потребують виключення</b></p>		
---	--	--	--

<p>ефективно, прозоро та прогнозовано її реалізувати.</p> <p>Розроблення Схеми посадових окладів здійснювалося Мінфіном, виходячи з фінансових можливостей державного бюджету, фактично на власний розсуд, без достатніх повноважень, без урахування порівняння функцій і цінності посад та без затвердженої методології. Такий підхід знизив прозорість і зрозумілість процесу, створив ризики маніпуляцій і вибіркового застосування різних підходів для окремих органів влади. Це суперечить принципам бюджетної системи України – справедливості, неупередженості, публічності та прозорості – і не відповідає ключовим завданням реформи.</p> <p>Планова вартість впровадження реформи</p>			
---	--	--	--

	<p>системи оплати праці державних службовців у 2024 році НАДС не розраховувалася.</p> <p>Логіка бюджетування видатків на оплату праці, яка мала ґрунтуватися на результатах класифікації та грейдування посад із урахуванням їх ринкової вартості, була спотворена: замість цього відбулося штучне «втискання» класифікації у встановлені Мінфіном граничні показники фонду оплати праці. Це призвело до маніпуляцій із повторними класифікаціями – «підтягування» посад до вищих грейдів або, навпаки, їх «втискання» у наявний фінансовий ресурс, що фактично нівелювало зміст реформи</p>			
18.	<p>(до стор. 77) Закріплення в Законі № 4282 п'яти рівнів юрисдикцій, а також спеціальні умови, визначені Законами №</p>	<p>Твердження Рахункової палати «Проблеми з оплатою праці державних службовців, оклади яких визначаються спеціальними законами, наразі вирішуються лише тимчасовими заходами, зокрема шляхом внесення змін до Закону № 4059. Водночас у проєкті закону про Державний бюджет на 2026 рік Уряд запропонував</p>	<b>Не враховано</b>	<p>Пояснення Мінфіну не спростовують інформацію, викладену в проєкті Звіту</p>

<p>3460 та № 4059 для регламентних міністерств, та встановлення Урядом окремих умов оплати праці для різних державних органів спричинило значні диспропорції в системі оплати, не відповідає базовому принципу реформи – «рівна оплата за однакову роботу», справедливості й рівності.</p> <p>Проблеми з оплатою праці державних службовців, оклади яких визначаються спеціальними законами, наразі вирішуються лише тимчасовими заходами, зокрема шляхом внесення змін до Закону № 4059. Водночас у проєкті закону про Державний бюджет на 2026 рік Уряд запропонував зберегти порядок регулювання, встановлений на 2025 рік, що не забезпечує комплексного вирішення</p>	<p>зберегти порядок регулювання, встановлений на 2025 рік, що не забезпечує комплексного вирішення зазначеної проблеми, а лише консервує її».</p> <p>Запропонований Мінфіном порядок визначення умов оплати праці направлений на ефективне використання бюджетних коштів з урахуванням принципу збалансованості бюджету.</p> <p><b>Комплексне вирішення зазначеної проблеми не відноситься до компетенції Мінфіну.</b></p> <p><b>Твердження Рахункової палати «Унаслідок цього Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможливує належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих рішень» потребує виключення.</b></p> <p>Розрахунок фондів оплати праці державних органів на 2024 рік Мінфін здійснював на основі фактичної чисельності працівників станом на 1 липня 2023 року, збільшеної на 10 відс. та розрахункової середньої заробітної плати на одного працівника. Розмір розрахункової середньої заробітної плати на 2024 році Мінфін визначив окремо для кожної 1.3 – 35 467 грн; 2 – 21 141 грн; 3 – 17 545 грн, про що зазначено в Звіті Рахункової палати.</p> <p><b>Отже, розрахунок фондів оплати праці здійснено Мінфіном, в межах наданих йому Бюджетним кодексом України повноважень, максимально прозоро та обґрунтовано з урахуванням можливостей бюджету.</b></p>		
--	---	--	--

<p>зазначеної проблеми, а лише консервує її.</p> <p>Спостерігаються значні диспропорції в оплаті праці як між керівниками різних державних інституцій, так і всередині однієї установи – між керівником та підпорядкованими державними службовцями. Це зумовлює необхідність перегляду умов і розмірів оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників державних органів, на яких не поширюється дія Закону № 889.</p> <p>Наразі відсутня розроблена та затверджена методологія зіставлення рівня оплати праці на типових посадах державної служби з оплатою у приватному секторі, хоча Закон № 4282 передбачає щорічне проведення такого співставлення під час підготовки проєкту</p>	<p>Тому, твердження Рахункової палати «Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що <b>унеможливорює належний контроль за його діяльністю та перевірку обґрунтованості прийнятих рішень</b>. Це призвело до нерівності між державними органами, породило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, може негативно вплинути на якість державного управління у відповідних сферах» <b>потребує виключення</b></p>		
--	--	--	--

<p>Схеми посадових окладів. Процес планування видатків на оплату праці в державних органах потребує суттєвого вдосконалення: для виконання вимог Закону № 889 щодо його унормування Уряду знадобилося 5 років і 8 місяців, однак ухвалений нормативно-правовий акт так і не забезпечив уніфікованого підходу до формування та розподілу Мінфіном фондів оплати праці. Унаслідок цього Мінфін, користуючись надмірно широкими повноваженнями, фактично діє на власний розсуд під час розрахунку, доведення та затвердження фондів оплати праці, що унеможлиблює належний контроль за його діяльністю та перевірку бґрунтованості прийнятих рішень. Це призвело до нерівності між державними</p>			
--	--	--	--

	органами, породило внутрішню конкуренцію за кадровий ресурс, позбавило інституції з меншими фондами оплати праці можливостей для розвитку та, як наслідок, може негативно вплинути на якість державного управління у відповідних сферах			
19.	(до стор. 78) РЕКОМЕНДАЦІЇ:	У п.3.2 Рекомендацій визначити <b>головним виконавцем НАДС</b> як відповідальний орган за реалізацію закону про державну службу та доповнити словами «в межах можливостей бюджету»	<b>Не враховано</b>	Рекомендація надана відповідно до компетенції державного органу

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО