

# Реформа системи оплати праці державних службовців

---

*У цьому матеріалі ми аналізуємо актуальний стан одного із напрямів реформи державного управління — системи оплати праці державних службовців.*

---

За підтримки:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation  
Швейцарська Конфедерація

Виконавець:

**ЛЗІ** Лабораторія  
законодавчих  
ініціатив

*Ця публікація була підготовлена у межах проекту «Ініціатива покращення врядування в Україні: розширення можливостей формування політики для суспільного прогресу» за підтримки Швейцарії. Відповідальність за зміст цієї публікації несе виключно ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». Думка авторів не обов'язково відображає погляди донора.*

Впровадження реформи оплати праці як ключового заходу перезавантаження державного врядування здійснюється на виконання [Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки](#) за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом».

**Основними завданнями з реалізації цього напрямку Стратегії щодо мотивації та оплати праці є:**

- запровадження класифікації посад державної служби;
- проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої та обмеження варіативної частини, зменшення складників у

структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці до рівня у приватному секторі;

- недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців.

**Основними індикаторами виконання переліку завдань з реалізації вказаного напрямку Стратегії є:**

- › частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад: у 2022–2023 роках визначено на рівні 1%, у 2024 році — 75%; у 2025 році — 90%;
- › плинність кадрів на посадах державної служби категорії «А» у 2022 році — 17%, у 2023 році — 15%, у 2024 році — 13%, у 2025 році — 10%;
- › плинність кадрів на посадах державної служби категорії «Б», «В» у 2022 році — 20%, у 2023 році — 15%, у 2024 році — 13%, у 2025 році — 10%.

Реформування системи оплати праці обумовлено потребою в оптимізації видатків Державного бюджету в умовах війни, а також виконанням Україною взятих на себе євроінтеграційних зобов'язань. Адже впровадження реформи системи оплати праці державних службовців здійснюється з урахуванням європейських [Принципів державного управління, розроблених OECD/SIGMA](#). Ба більше, реформа оплати праці є однією з вимог [програми Ukraine Facility](#), в межах якої Україна отримує від ЄС до 50 млрд євро до 2027 року.

## Стан справ та прогрес реалізації реформи

Реформа оплати праці державних службовців стартувала з 1 січня 2024 року на підставі [Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»](#), запровадивши перехідний період строком на 1 бюджетний рік.

Впровадження реформи [планувалось](#) ще у 2020 році. Проте через низку соціально-економічних чинників [рамковий законопроект № 8222](#), що покликаний впровадити реформу оплати праці на постійній основі, був зареєстрований лише у 2022 році та влітку 2023 року прийнятий у першому читанні. З цього часу законопроект призупинений у Парламенті через велику кількість поправок.

[За даними НАДС](#), у I півріччі 2024 року результати впровадження реформи мають низку сильних та слабких сторін, а завдання та показники реформи, що визначені Стратегією на 2024 рік, **досягнуті лише частково, зокрема:**

1. На підставі рішень Уряду [№ 1109](#) та [№ 1409](#) забезпечено проведення у 2024 році державними органами класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. У результаті у I півріччі 2024 року проведено класифікацію близько 74%<sup>1</sup> посад державної служби. При цьому, попри збільшення обсягів класифікації посад порівняно із 2023 роком, [є низка державних органів, які в умовах війни відмовились від її проведення](#), серед яких МВС, Міноборони, ДПС, Держмитслужба тощо.
2. Фактично зроблено окремі кроки до проведення комплексної реформи системи оплати праці, адже реформа впроваджена лише на 1 бюджетний рік та до визначення законодавчої рамки потребує продовження на підставі законів про державний бюджет. Водночас реалізовані заходи реформи забезпечили прогнозованість та прозорість системи оплати праці, полегшивши процес бюджетного планування фонду оплати праці. Також зменшено дискрецію керівників щодо встановлення необмежених надбавок, зменшено кількість складників заробітної плати, зокрема скасовано стимулювальні надбавки за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи та, зрештою, врівноважено структуру заробітної плати, досягнувши пропорції 70% (стала)/30% (варіативна). За підсумками I півріччя 2024 року, в середньому гарантована частина заробітної плати державного службовця порівняно із 2023 роком зросла з 65% до 88%.
3. Збережено диспропорції в оплаті праці державних службовців в обласних та районних державних (військових) адміністраціях, зокрема розриви у розмірах заробітної плати збережено на рівні 2023 року — 69%. Так, наприклад, середня заробітна плата державного службовця категорії «В» у районних державних (військових) адміністраціях у 2024 році [складає](#) 16 164 грн, а у державного службовця на аналогічних посадах у державних органах першого типу першої юрисдикції (Секретаріат КМУ, Секретаріат Уповноваженого ВРУ з прав людини, Міністерство економіки України тощо) — 43 587,1 грн. Такі диспропорції в оплаті праці можуть свідчити насамперед про відсутність зіставлення розмірів заробітних плат із приватним сектором. Водночас у державних органах на центральному рівні (перша юрисдикція) спостерігається позитивна динаміка зменшення розбалансування в оплаті праці, адже показник розриву в обсягах оплати праці зменшився орієнтовно на 41% відносно 2023 року.

---

<sup>1</sup> За підсумками I півріччя 2024 року з наявних 198 638 посад державної служби пройшли класифікацію 146 333 посади (за даними НАДС).

4. Загалом підвищено рівень заробітної плати державних службовців, подекуди досягнувши конкурентоспроможності на ринку праці. Така тенденція спостерігається здебільшого в державних органах центрального рівня. [За підсумками дослідження НАДС](#), 54% держслужбовців говорять про зростання рівня заробітної плати внаслідок проведеної реформи, ще 31% — зниження її рівня та 16% — не відчували суттєвих змін.
  5. Посилюється тенденція плинності кадрів за всіма категоріями посад та загалом відтік кадрів з державної служби. У 2023 році показники плинності кадрів не досягнуті (не знизилися до запланованого рівня) та є досить високими, зокрема за посадами категорій «А» — 29%, «Б» — 20%, «В» — 27%. Хоча у 2022 році [плинність кадрів була значно нижчою](#): за категоріями «А» — 24%, «Б» — 14%, «В» — 20%. [В умовах скорочення штатних та вакантних посад на державній службі](#) виникає ризик втрати інституційної спроможності системи державного управління.
  6. Недостатня поінформованість державних службовців за підсумками проведення інформаційної кампанії щодо процедури, методології та інших особливостей проведення класифікації посад. Зокрема, про початок проведення класифікації було повідомлено 84% державних службовців, 66% — отримали інформаційно-роз'яснювальні матеріали, та лише для 51% — проводилося внутрішнє навчання щодо класифікації посад. З результатами класифікації своїх посад були ознайомлені лише 69% осіб. [Це свідчить про недостатню ефективність комунікаційних заходів Стратегії](#).
- › [Недоліки реформи системи оплати праці](#)

У ході реалізації реформи оплати праці **виявлено низку проблемних питань**, які потребують невідкладного вирішення, зокрема основними з них є:

1. Відсутність законодавчої рамки реформи та недосконалість чинного законодавства. Законопроект № 8222 з 2023 року [призупинений через велику кількість правок та пропозицій](#), яких налічується більше ніж 125. [За словами Голови НАДС Наталії Алюшиної](#), законопроект має бути розглянутий та прийнятий у другому читанні у жовтні–листопаді 2024 року, адже, згідно з планом Ukraine Facility, він має запрацювати в I кварталі 2025 року.
2. Недоліки організації та проведення класифікації посад, що супроводжується затягуванням всієї процедури через «ручний» режим опрацювання документів. До того ж безперервно здійснюються повторні класифікації, що часто пов'язані не зі зміною функціоналу посади, а із потребою підвищити посадовий оклад

(ґрейд). Це призводить як до відсутності оперативної статистики, так і до ризику втрати державного нагляду за результатами класифікації.

3. Недотримання принципу конкурентоспроможності заробітних плат державних службовців. До того ж мінімальний посадовий оклад<sup>2</sup> в державних органах є меншим, ніж мінімальна заробітна плата. [За інформацією НАДС](#), держава не володіє інформацією про конкурентні розміри заробітних плат на ринку праці. Тож це ставить під сумнів обґрунтованість розмірів посадових окладів та успішний перебіг реформи у майбутньому.
  - › Подальше впровадження реформи системи оплати праці

На сьогодні впровадження реформи перебуває на початковому етапі з перспективою продовження у наступних роках. [За словами Голови НАДС Наталії Алюшиної](#), наразі здійснюються окремі кроки до реформи, оскільки необхідно вибудувати «каркас» всієї системи та нівелювати наявні суб'єктивні чинники. Це потребує прийняття законодавчої рамки — законопроєкту № 8222 — вже до I кварталу 2025 року. Також в рамках бюджетного процесу у [Законі України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»](#) додатково закладено майже ті самі основи оплати праці державних службовців, які діють у 2024 році.

## Рекомендації щодо впровадження реформи системи оплати праці

Результати проміжного етапу реалізації нової системи оплати праці показали низку проблемних питань. Подальше успішне впровадження реформи потребує вжиття таких основних заходів:

1. Прийняття та імплементація рамкового законопроєкту № 8222, прийняття інших законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів для належного впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад.
2. Забезпечення автоматизації процесу класифікації посад, уточнення процедури погодження результатів класифікації, у тому числі запровадження щорічної класифікації посад. Це дозволить отримувати актуальну та оперативну інформацію про стан справ та зробить процедуру прозорою.
3. [Забезпечення зіставлення заробітних плат](#) на типових посадах державної служби з рівнем заробітних плат у приватному секторі. Через відсутність інформації щодо

---

<sup>2</sup> Мінімальний посадовий оклад стосується державних службовців у державних органах. Так, мінімальний посадовий оклад становить 7100 грн, відповідно до постанови КМУ від 29.12.2023 № 1409, а мінімальна заробітна плата — 8000 грн (з 01.04.2024), відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». Вказане формулювання стосується лише державних службовців у державних органах та не стосується ОМС.

зіставлення розмірів посадових окладів у державному та приватному секторах держава не може обґрунтовано коригувати ґрейди як до зміни ситуації на ринку праці та спроможності державного бюджету. Відтак забезпечення зіставлення заробітних плат дозволить державі бути конкурентним роботодавцем на ринку, приймати вчасні та обґрунтовані рішення, спрямовані у тому числі на економію бюджетних коштів.

4. Уніфікація актів законодавства з питань діяльності державних органів для формування єдиних критеріїв, що зробить впровадження системи оплати праці та проведення процедури класифікації посад прозорими та передбачуваними.
5. Продовження роботи над усуненням значних розривів між окладами (ґрейдами) посад, сім'ями посад, типами та юрисдикціями державних органів, зважаючи на спроможність державного бюджету.