

Узагальнена інформація

про заходи, вжиті державними
органами з метою вдосконалення
реалізації громадянами права на
державну службу, а також запобігання
порушенням законодавства у сфері
державної служби

Відповідно до статті 13 Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) здійснює контроль за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу.

Об'єктом заходу контролю є державний орган, його апарат (секретаріат), структурний підрозділ зі статусом юридичної особи публічного права (у місцевих державних адміністраціях), його територіальний орган.

У 2025 році НАДС та його територіальними органами здійснено 109 заходів контролю. Зазначені заходи були спрямовані на встановлення фактичного стану додержання державними органами умов реалізації громадянами права на державну службу відповідно до вимог Закону, а також на попередження виникнення відповідних порушень.

За результатами здійснених заходів контролю **встановлено 890 невідповідностей та/або порушень законодавства** при здійсненні процедур, пов'язаних з реалізацією громадянами права на державну службу.

З метою усунення виявлених порушень та запобігання їх виникненню в майбутньому об'єктам контролю було надано відповідні пропозиції (рекомендації), які були спрямовані на приведення нормативно-правових актів (посадових інструкцій, правил внутрішнього розпорядку, положень про службу управління персоналом тощо) у відповідність до вимог законодавства; проведення роз'яснювальної роботи серед державних службовців; забезпечення належного контролю за дотриманням службової дисципліни.

На виконання зазначених рекомендацій **державні органи реалізували комплекс практичних заходів**. Переважна більшість установ своєчасно актуалізувала внутрішні розпорядчі документи та провела тематичні навчання і наради щодо правильного застосування законодавства.

Окрему увагу було приділено посиленню контролю та методичній підтримці територіальних підрозділів (зокрема щодо роботи зі скаргами).

Крім того, з метою покращення організаційної культури державні органи дедалі частіше впроваджують сучасні HR-інструменти: процедури адаптації новопризначених працівників, відомчі заохочення, регулярні зустрічі керівництва з колективами та комплексні анкетування.

Останні, на переконання НАДС, є особливо дієвим механізмом зворотного зв'язку, що дозволяє об'єктивно оцінити внутрішні процеси, рівень комунікації та задоволеність умовами праці.

Узагальнена інформація про здійснення контролю за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу в 2025 році розміщена на офіційному сайті НАДС (<https://surl.li/csfoxm>).

З метою вдосконалення діяльності, спрямованої на забезпечення реалізації громадянами права на державну службу, а також попередження порушень Закону, відповідно до резолюції Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України від 2 квітня 2026 року № 10631/1/1-26 до листа НАДС від 20 березня 2026 року № 2036/20.1-26 міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, обласним та Київській міській військовим адміністраціям **доручено вжити заходів для забезпечення додержання вимог Закону щодо реалізації громадянами права на державну службу, а саме щодо:**

приведення локальних актів (зокрема положень про службу управління персоналом, положень про преміювання та правил внутрішнього службового розпорядку) у відповідність до законодавства про державну службу;

приведення чисельності служб управління персоналом у відповідність до абзацу третього пункту 1 розділу I Типового положення про службу управління персоналом, затвердженого наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 47 (з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста);

організації проведення профілактичних заходів щодо запобігання вчиненню дисциплінарних проступків, зокрема, шляхом підвищення кваліфікації, проходження додаткового

навчання з питань неухильного дотримання та застосування в роботі законодавства з питань державної служби;

удосконалення механізмів адаптації новопризначених державних службовців, вирішення конфліктів та формування безбар'єрного робочого середовища;

посилення контролю за службовою дисципліною та усунення причин і умов, що сприяють порушенням законодавства, а також забезпечення належної правової обґрунтованості, об'єктивності та послідовності під час здійснення дисциплінарних проваджень;

посилення контролю за своєчасним і повним виконанням пропозицій (рекомендацій), наданих за результатами здійснення заходів контролю за дотриманням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу, зокрема, в територіальних органах (у разі здійснення таких заходів).

Також зазначені заходи листами НАДС було запропоновано вжити й іншим державним органам, які не є органами виконавчої влади та на які поширюється дія Закону.

За результатами опрацювання та комплексного узагальнення інформації, наданої державними органами, встановлено, що державні органи проводять системну роботу з приведення організаційно-розпорядчих документів у відповідність до Закону.

Приведення локальних актів у відповідність до законодавства про державну службу

Більшість органів уже оновили локальні акти на основі типових документів, затверджених НАДС. В окремих випадках такі зміни впроваджувалися безпосередньо за результатами заходів контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу.

Активно адаптуються до сучасних потреб правила внутрішнього службового розпорядку. Зокрема, закріплюються умови дистанційної роботи, запроваджується гнучкий режим робочого часу та враховуються особливості роботи в умовах

воєнного стану. Одночасно з правил вилучаються норми, що стосуються працівників, які не є державними службовцями.

Серед позитивних практик варто відзначити запровадження окремими органами вимоги щодо **обов'язкового перегляду локальних актів не рідше ніж раз на три роки**.

Крім того, державні органи активно **впроваджують порядки роботи зі скаргами відповідно до статті 11 Закону**. Визначення чіткої процедури розгляду скарг, поданих керівнику державної служби, є необхідною умовою для належної організації внутрішньої процедури захисту прав та законних інтересів працівників. Це сприяє єдиному підходу до застосування законодавства як службами управління персоналом, так і керівництвом. Наявність такого внутрішнього порядку є дієвим механізмом забезпечення правового захисту державних службовців на робочому місці.

Приведення чисельності служб управління персоналом у відповідність до вимог законодавства

За результатами аналізу інформації щодо приведення чисельності служб управління персоналом у відповідність до вимог законодавства (з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста), варто наголосити на **виявлених системних невідповідностях**.

У низці державних органів фактичне навантаження на працівників служби управління персоналом суттєво перевищує встановлену норму. Зокрема, в окремих державних органах на одного спеціаліста припадає **від 32 до понад 50 штатних одиниць**.

	Кількість державних органів в яких чисельність СУП не відповідає нормативу	Загальна нестача працівників СУП	Середнє навантаження на 1 працівника СУП
Апарати державних органів	21	82 штатні одиниці	38 осіб
Територіальні органи	63	532 штатні одиниці	47 осіб (в окремих органах до 68)
Місцеві державні адміністрації	112	134 штатні одиниці	40 осіб

Особливо гостро ця проблема постає **в територіальних органах** центральних органів виконавчої влади, а також у структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичної особи публічного права. У таких державних органах рівень укомплектованості зумовлює надмірне навантаження на спеціалістів служби управління персоналом під час виконання ними своїх посадових обов'язків.

Хоча відповідно до резолюції Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України від 02 квітня 2026 року № 10631/1/1-26 (до листа НАДС від 20 березня 2026 року № 2036/20.1-26) керівникам державної служби доручено вжити заходів для приведення чисельності служб управління персоналом з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста, наразі питання залишається актуальним.

Організація профілактичних заходів та посилення контролю за службовою дисципліною

У частині виконання завдань щодо організації профілактичних заходів та посилення контролю за службовою дисципліною державні органи демонструють активну позицію.

Забезпечення умов реалізації права на державну службу супроводжується системною та цілеспрямованою роботою щодо запобігання вчиненню дисциплінарних проступків.

Для цього активно застосовується комплексний підхід, який поєднує інструменти контролю за службовою дисципліною та безперервне підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

З метою мінімізації ризиків порушень на постійній основі впроваджуються як класичні формати навчання, так і сучасні інноваційні практики.

Підвищення кваліфікації здійснюється шляхом організації спеціалізованих занять, семінарів, вебінарів та тематичних лекцій з питань неухильного дотримання законодавства про державну службу.

Державні службовці проходять навчання за сертифікатними та короткостроковими програмами на базі центрів підвищення

кваліфікації, а також активно використовують можливості самоосвіти на популярних освітніх онлайн-платформах. Значна увага приділяється навчанню новопризначених державних службовців та посадовців вищого корпусу державної служби. Крім того, успішно застосовуються внутрішні корпоративні системи навчання.

Тематика навчальних заходів безпосередньо спрямована на профілактику порушень і охоплює питання дотримання правил етичної поведінки, антикорупційного законодавства, фінансового контролю та врегулювання конфлікту інтересів.

Додатково проводяться тренінги з адміністративної процедури, профілактики професійного вигорання, розвитку емоційної стійкості, управління стресом та кібербезпеки. Практикується залучення зовнішніх експертів для проведення навчань із психологічної підтримки та запобігання конфліктам на робочому місці. Окремо розглядаються особливості здійснення дисциплінарних проваджень для уникнення процедурних помилок.

Важливою складовою профілактики є **постійна інформаційно-роз'яснювальна робота та методологічна допомога**. Для працівників розробляються та поширюються спеціальні пам'ятки, чек-листи для перевірки алгоритмів дій, довідники та інформаційні матеріали щодо засад дисциплінарної відповідальності. Новим працівникам під час призначення на посаду надаються роз'яснення щодо спеціальних обмежень, пов'язаних із проходженням державної служби.

Організація профілактичних заходів посилюється **внутрішнім контролем** за станом виконавської та службової дисципліни. Ці питання регулярно виносяться на розгляд під час щотижневих оперативних нарад керівного складу. Запроваджується **системний моніторинг робочого часу** за допомогою автоматизованих систем та електронного документообігу.

Також здійснюються регулярні внутрішні кадрові аудити, проводяться опитування персоналу для оцінки соціально-психологічного клімату в колективах та направляються листи-доручення за підсумками вже завершених дисциплінарних

проваджень для упередження аналогічних проступків у майбутньому.

Напрямок діяльності	Застосовані інструменти та заходи
Організація профілактичних заходів	Проведення спеціалізованих занять, семінарів, вебінарів з питань антикорупційного законодавства, етичної поведінки та врегулювання конфлікту інтересів. Цільове навчання новопризначених державних службовців та посадовців вищого корпусу, а також використання внутрішніх корпоративних систем навчання. Проходження навчання на популярних освітніх онлайн-платформах («Дія.Освіта», «Prometheus» тощо) та збір потреб на навчання через електронні форми (наприклад, Google-форми). Запровадження регулярних онлайн-зустрічей (у форматі Q&A) для роз'яснення актуальних питань кадрового менеджменту. Залучення зовнішніх експертів для тренінгів із психологічної підтримки, запобігання вигоранню, розвитку емоційної стійкості та кібербезпеки. Розробка та поширення цільових пам'яток, інформаційних матеріалів і чек-листів для перевірки алгоритмів дій.
Посилення контролю за службовою дисципліною	Регулярний розгляд стану виконавської та службової дисципліни під час щотижневих оперативних нарад керівного складу. Обов'язкове підписання новопризначеними службовцями пам'яток про спеціальні обмеження щодо проходження служби та запобігання корупції. Запровадження системного моніторингу робочого часу (зокрема через електронні перепустки) та контролю термінів виконання завдань за допомогою систем електронного документообігу. Здійснення регулярних внутрішніх кадрових аудитів, комплексних перевірок стану організації роботи структурних підрозділів та регулярне звітування про виконання документів.
Усунення причин і умов, що сприяють порушенням законодавства	Направлення листів-доручень за підсумками вже завершених дисциплінарних проваджень для упередження аналогічних проступків у майбутньому. Впровадження інструментів медіації, розвиток культури зворотного зв'язку та створення служб психологічного забезпечення для попередження конфліктних ситуацій у колективах. Проведення анонімних опитувань та анкетувань персоналу для оцінки соціально-психологічного клімату та виявлення прихованих конфліктів.
Забезпечення обґрунтованості, об'єктивності та послідовності дисциплінарних проваджень	Проведення внутрішніх тематичних навчань щодо особливостей здійснення дисциплінарного провадження для уникнення процедурних помилок. Здійснення аналізу судових справ для виокремлення зон ризику, що призводять до скасування наказів про стягнення, та аналітичне опрацювання висновків дисциплінарних комісій.

Удосконалення механізмів адаптації новопризначених державних службовців, вирішення конфліктів та формування безбар'єрного робочого середовища

Аналіз наданої інформації свідчить про системне виконання доручення щодо вдосконалення й інших кадрових процесів у державних органах.

Так, у напрямі адаптації новопризначених державних службовців служби управління персоналом розробляють і затверджують відповідні положення та програми, спираючись на чинні методичні рекомендації. Для ефективного введення на посаду активно **застосовується інститут наставництва**, створюються спеціалізовані посібники, довідники та вітальні листи для новачків.

Процес адаптації цифровізується через створення баз знань, проведення орієнтаційних курсів на внутрішніх електронних платформах та використання систем електронного документообігу. Для оцінки результатів проводяться опитування новопризначених державних службовців та їхніх наставників, що дозволяє **контролювати ефективність проходження випробування**.

Державні службовці проходять підвищення кваліфікації за програмами з управління конфліктами, профілактики професійного вигорання та стрес-менеджменту. В окремих державних органах розробляються політики психосоціальної підтримки, застосовуються інструменти медіації, а до штатних розписів вводяться посади психологів для забезпечення належних умов праці.

У сфері формування безбар'єрного робочого середовища впроваджуються інфраструктурні, інформаційні та організаційні рішення. Державні органи затверджують внутрішні політики та плани створення інклюзивного простору, визначають відповідальних координаторів. Фізична доступність будівель забезпечується через встановлення пандусів, підйомників, розширення дверних отворів і розміщення тактильних табличок зі шрифтом Брайля.

Інформаційна безбар'єрність реалізується шляхом **адаптації офіційних вебсайтів** до потреб користувачів із порушеннями зору та слуху, використання форматів легкого читання та впровадження сервісів жестової мови. Також державні службовці проходять тестування на рівень безбар'єрної грамотності та навчання з гендерної рівності, толерантної комунікації й соціальної реінтеграції ветеранів, що забезпечує рівний доступ до державної служби для всіх громадян.

Посилення контролю за реалізацією наданих пропозицій (рекомендацій)

Щодо виконання доручення в частині посилення контролю за своєчасним і повним виконанням пропозицій (рекомендацій), наданих за результатами здійснення заходів контролю за додержанням визначених Законом умов реалізації громадянами права на державну службу, зокрема в територіальних органах, варто зазначити наступне.

Виконання пропозиції щодо приведення чисельності служб управління персоналом територіальних органів центральних органів виконавчої влади у відповідність до вимог Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47 (зі змінами), **залишається найбільш проблематичним.**

Станом на 01 липня 2026 року зафіксовано 37 випадків невиконання цієї пропозиції (із 881 пропозиції (рекомендації), що були надані загалом щодо усунення виявлених невідповідностей та/або порушень Закону).

У розрізі відомств усі **37 випадків** невиконання зазначеної пропозиції розподілилися таким чином: 15 випадків – у територіальних органах Державної податкової служби України, 10 випадків – у територіальних органах Державної міграційної служби України, 8 випадків – у територіальних органах Пенсійного фонду України, 2 випадки – у територіальних органах Державної служби статистики України, 1 випадок – у територіальному органі Державної казначейської служби

України та ще 1 випадок - у територіальному органі Держлісагентства.

Питання приведення чисельності служб управління персоналом територіальних органів центральних органів виконавчої влади у відповідність до вимог Типового положення становить більшу частину невиконаних пропозицій (рекомендацій). Це свідчить про **наявність системної проблеми**, пов'язаної з **недостатньою увагою** до діяльності служб управління персоналом **з боку керівників** окремих територіальних органів центральних органів виконавчої влади та керівників центральних органів виконавчої влади, до сфери управління та контролю яких вони належать.

Невідповідність чисельності служби управління персоналом Типовому положенню може **призводити до неспроможності** служб якісно виконувати всі визначені функції та поставлені завдання, а також до **демотивації державних службовців**, які працюють у цих підрозділах. Оскільки служба управління персоналом здійснює аналітичну та організаційну роботу з кадрового менеджменту, перевищення встановлених порогових значень призводить до **перенавантаження працівників**, що зумовлює зростання ризиків здійснення порушень.

Зазначена ситуація свідчить про необхідність посилення контролю за виконанням вимог нормативно-правових актів у територіальних органах, забезпечення з боку центральних органів виконавчої влади належної методичної підтримки, а також нормативно-правового перегляду підходів до розрахунку чисельності служб управління персоналом залежно від штатної чисельності державного органу.

Підсумовуючи результати аналізу, варто відзначити високий рівень залученості державних органів до процесів приведення організаційно-розпорядчих документів у відповідність до законодавства та запобігання дисциплінарним проступкам.

Проте статистика вказує на **наявність системної проблеми**, пов'язаної з **понаднормовим навантаженням на фахівців служб управління персоналом** у низці державних органів.

З огляду на це, **НАДС пропонує** керівникам державної служби звернути увагу на необхідність:

підтримки кадрових служб та за наявності можливостей ініціювати приведення їхньої чисельності до розрахункових нормативів;

органам вищого рівня посилити організаційну та методичну підтримку своїх територіальних органів;

продовжувати практику обміну позитивним досвідом щодо ефективної організації кадрових процесів.
