



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



РЕФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

# КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ 2025: ПОТОЧНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Червень 2026



# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. КАРТА КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ</b>	<b>7</b>
1.1. Загальний огляд сімей посад державної служби	7
1.2. Загальний огляд рівнів посад державної служби	15
1.3. Співвідношення сімей та рівнів посад державної служби	18
1.4. Практика віднесення до сімей посад у державних органах	21
1.5. Практика віднесення до рівнів посад у державних органах	36
<b>РОЗДІЛ II. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ</b>	<b>47</b>
2.1. Законодавче та підзаконне регулювання проведення класифікації посад у 2025 році	47
2.2. Аналіз типових помилок під час проведення класифікації посад	49
2.3. Аналіз міжнародного досвіду щодо унормування переліків сімей та рівнів посад державної служби	52
2.4. Перспективи удосконалення процедури класифікації посад	61
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>67</b>
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ</b>	<b>74</b>
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Цей звіт є щорічним аналітичним узагальненням результатів класифікації посад державної служби у державних органах за 2025 рік.

Звіт підготовлено Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) відповідно до підпунктів 1 і 3 пункту 3 та підпункту 1 пункту 4 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500.

У звіті представлено результати аналізу практики застосування класифікації посад у 2025 році, висвітлено основні тенденції, проблемні питання та типові помилки, а також сформульовано висновки і рекомендації щодо подальшого вдосконалення методології та нормативного регулювання класифікації посад державної служби.

2025 рік став важливим етапом розвитку реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. Ключовою подією стало набрання чинності Законом 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», який закріпив законодавчі засади нової системи оплати праці та визначив класифікацію посад як її базовий елемент та основоположний елемент.

У 2025 році продовжилося розширення охоплення посад державної служби класифікацією як базовим елементом нової моделі оплати праці. Станом на 31 грудня 2025 року загальна кількість посад державної служби за штатним розписом становила 190 808.

Із цього масиву 166 648 посад належать до тих, на які поширюються єдині умови оплати праці. У межах цієї групи 154 632 посади пройшли класифікацію, що становить 93% відповідного масиву.

З них 153 666 посад класифіковано відповідно до Каталогу типових посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 (далі – Каталог), а 966 посад в Апараті Верховної Ради України — відповідно до Каталогу типових посад державної служби в Апараті Верховної Ради України, затвердженого розпорядженням Голови Верховної Ради України від 31 січня 2025 року № 128.

Окремо 10 608 посад державної служби у митних органах охоплено класифікацією відповідно до Каталогу типових посад посадових осіб митних органів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 року № 618 «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів».

У сукупності зазначені підходи охоплюють близько 5,6% від загальної кількості посад державної служби за штатним розписом станом на 31 грудня 2025 року.

Розширення застосування класифікації посад, у тому числі через впровадження окремих каталогів для окремих органів, свідчить про подальше утвердження класифікації як базового інструменту формування

прозорості та порівнюваної системи оплати праці. Одночасно це відображає необхідність врахування функціональної специфіки окремих державних органів у межах загальної моделі.

У 2025 році оплата праці державних службовців продовжувала здійснюватися на основі класифікації посад відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік». Водночас за результатами практичного застосування методології класифікації у 2024 році було уточнено окремі положення Каталогу та Алгоритму проведення класифікації посад державної служби, що сприяло уніфікації підходів до класифікації посад у державних органах.

Класифікація посад за функціональним спрямуванням залишається одним із ключових інструментів розбудови прозорої та справедливої системи оплати праці на державній службі, заснованої на змісті роботи, складності завдань та рівні відповідальності за посадою.

Запровадження класифікації посад державної служби є складовою реформи державного управління та одним із практичних механізмів реалізації Принципів державного управління SIGMA/OECD (OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>).

Класифікація посад безпосередньо відповідає Принципу 11 «Державні службовці є вмотивованими, отримують справедливу та конкурентоспроможну оплату праці та мають належні умови праці», який передбачає визначення базової заробітної плати на основі класифікації посад, забезпечення рівної оплати за працю рівної цінності, прозорість системи винагороди та застосування об'єктивних критеріїв при визначенні оплати праці (пункт b).

У цьому контексті класифікація посад створює єдину основу для порівняння посад за змістом роботи, рівнем складності та відповідальності, що забезпечує послідовність підходів до формування системи оплати праці в державних органах та її відповідність європейським стандартам державного управління.

## **МЕТА ЗВІТУ**

Метою звіту є формування цілісної аналітичної оцінки впровадження класифікації посад державної служби у 2025 році, а також визначення її подальших напрямів удосконалення.

### **Звіт містить структуровану інформацію про:**

- загальний розподіл посад державної служби за типами, юрисдикцією, сім'ями посад, рівнями посад та окремими державними органами;
- практику віднесення посад до сімей та рівнів посад у державних органах;
- перспективи та напрями удосконалення методології класифікації посад державної служби.

## ДЖЕРЕЛА ТА ОХОПЛЕННЯ ДАНИХ

Збір інформації здійснено шляхом надсилання листа НАДС від 12 лютого 2026 року № 1151/92.1-26 з відповідними формами для заповнення до 132 державних органів, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу». Станом на 29 травня 2026 року отримано відповіді від 125 державних органів.

Наведений у звіті аналіз базується на даних, фактично наданих державними органами у відповідь на зазначений запит. Відповідно, показники відображають структуру отриманого масиву даних і не охоплюють повну генеральну сукупність усіх посад державної служби, на які поширюється або може поширюватися оплата праці на основі класифікації посад.

Звіт сформовано на основі даних, що стосуються практичного застосування Каталогу. Використання єдиного методологічного підходу забезпечує порівнюваність отриманих результатів у межах досліджуваного масиву.

*Органи державної влади, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, забезпечили узагальнення та централізоване подання інформації від підпорядкованих органів як розпорядників нижчого рівня.*

### Обмеження даних

#### Дані у звіті наведено без урахування:

- тимчасово окупованих територій, включно з Автономною Республікою Крим і м. Севастополем, а також районів ведення бойових дій або тимчасової блокади;
- державних органів, від яких у встановлені строки не надійшли дані, надійшли неповні дані або відповіді, що не містили запитуваної інформації, зокрема інформації з обмеженим доступом:
  - Державне бюро розслідувань;
  - Державне космічне агентство України;
  - Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України;
  - Міністерство національної єдності України;
  - Секретаріат Кабінету Міністрів України;
  - Служба зовнішньої розвідки України;
  - Управління розвідки Адміністрації Державної прикордонної служби України;
  - Чернігівська обласна державна адміністрація.

## АНАЛІТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

Отримані дані забезпечили емпіричну основу для аналізу практики застосування законодавства про класифікацію посад, включно з оцінкою розподілу посад, виявленням відмінностей у підходах до класифікації та ідентифікацією системних диспропорцій.

Результати аналізу використано для оцінки стану впровадження методології класифікації посад у 2025 році та визначення пріоритетних напрямів її подальшого вдосконалення. Звіт також формує аналітичну базу для подальшої оцінки прогресу у 2027 році, зокрема в частині розширення охоплення системою оплати праці на основі класифікації посад та її узгодження з європейськими стандартами та принципами державного управління.

## РОЗДІЛ І. КАРТА КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

Упродовж лютого 2026 року НАДС здійснено збір даних з метою моніторингу оплати праці державних службовців за 2025 рік, зокрема отримано дані щодо результатів класифікації посад державної служби станом на грудень 2025 року.

**Вибірка:** 125 державних органів усіх юрисдикцій та типів, у яких у 2025 році було проведено класифікацію посад державної служби.

**Метод збору даних:** заповнення кожним державним органом стандартизованої Excel-форми.

### 1.1. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД СІМЕЙ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

За результатами класифікації посад державної служби здійснено аналіз їх віднесення до 27 сімей, визначених Каталогом (таблиця 1.1; рис. 1.1).

Загалом за результатами аналізу охоплено 144 660 посад державної служби. Розподіл посад за сім'ями свідчить про нерівномірну концентрацію посад у межах окремих сімей, що загалом відповідає функціональній структурі державних органів та обсягу завдань, пов'язаних із реалізацією державної політики, наданням публічних послуг, здійсненням державного нагляду і контролю, а також забезпеченням діяльності судів, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження.

**До найбільших сімей посад державної служби відносяться:**

31,7% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

15,2% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)»;

10,2% – «державний нагляд і контроль (7)»;

9,4% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)».

У сукупності зазначені чотири сім'ї охоплюють понад дві третини всіх посад державної служби, включених до аналізу (57,5%). Така концентрація свідчить про домінування посад, пов'язаних із виконанням основних функцій державних органів, зокрема реалізацією державної політики, наданням послуг, здійсненням контрольних повноважень та організаційним забезпеченням діяльності системи правосуддя.

**До середніх за чисельністю сімей посад належать:**

4,3% – «адміністративне керівництво (1)»;

3,8% – «бухгалтерія (4)»;

3,6% – «правове забезпечення (19)»;

3,6% – «управління персоналом (24)»;

3,2% – «діловодство, канцелярія та архів (8)»;

2,5% – «управління фінансами (26)»;

2,4% – «управління інформаційно-комунікаційними системами (23)»;

1,6% – «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»;

1,4% – «комунікації та інформаційне забезпечення (13)».

Таблиця 1.1

## Розподіл сімей посад державної служби

Сім'я посад	Кількість посад	% посад
1 Адміністративне керівництво	6 205	4,3%
2 Адміністрування та надання публічних послуг	21 917	15,2%
3 Аналіз державної політики та нормотворча діяльність	2 276	1,6%
4 Бухгалтерія	5 453	3,8%
5 Внутрішній аудит	1 086	0,8%
6 Господарські функції	1 008	0,7%
7 Державний нагляд і контроль	14 722	10,2%
8 Діловодство, канцелярія та архів	4 587	3,2%
9 Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики	45 802	31,7%
10 Закупівлі	901	0,6%
11 Запобігання корупції	857	0,6%
12 Інформаційна безпека та кіберзахист	1 048	0,7%
13 Комунікації та інформаційне забезпечення	2 097	1,4%
14 Літературне редагування	70	0,1%
15 Міжнародне співробітництво	967	0,7%
16 Оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація	838	0,6%
17 Організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження	13 612	9,4%
18 Організація засідань	699	0,5%
19 Правове забезпечення	5 257	3,6%
20 Протокол та церемоніал	86	0,1%
21 Розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці	1 150	0,8%
22 Управління державною власністю	484	0,3%
23 Управління інформаційно-комунікаційними системами	3 442	2,4%
24 Управління персоналом	5 183	3,6%
25 Управління проектами інформатизації	573	0,4%
26 Управління фінансами	3 636	2,5%
27 Цивільний захист та охорона праці	704	0,5%
<b>Усього</b>	<b>144 660</b>	<b>100%</b>

Зазначені сім'ї посад в сукупності охоплюють функції управлінського, правового, фінансового, кадрового, інформаційно–комунікаційного та організаційного забезпечення діяльності державних органів.

**Найменшу частку становлять сім'ї посад, питома вага яких не перевищує 1% від загальної кількості посад:**

0,8% – «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»;

0,8% – «внутрішній аудит (5)»;

0,7% – «інформаційна безпека та кіберзахист (12)»;

0,7% – «господарські функції (6)»;

0,7% – «міжнародне співробітництво (15)»;

0,6% – «закупівлі (10)»;

0,6% – «запобігання корупції (11)»;

0,6% – «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)»;

0,5% – «цивільний захист та охорона праці (27)»;

0,5% – «організація засідань (18)»;

0,4% – «управління проектами інформатизації (25)»;

0,3% – «управління державною власністю (22)»;

0,1% – «протокол та церемоніал (20)»;

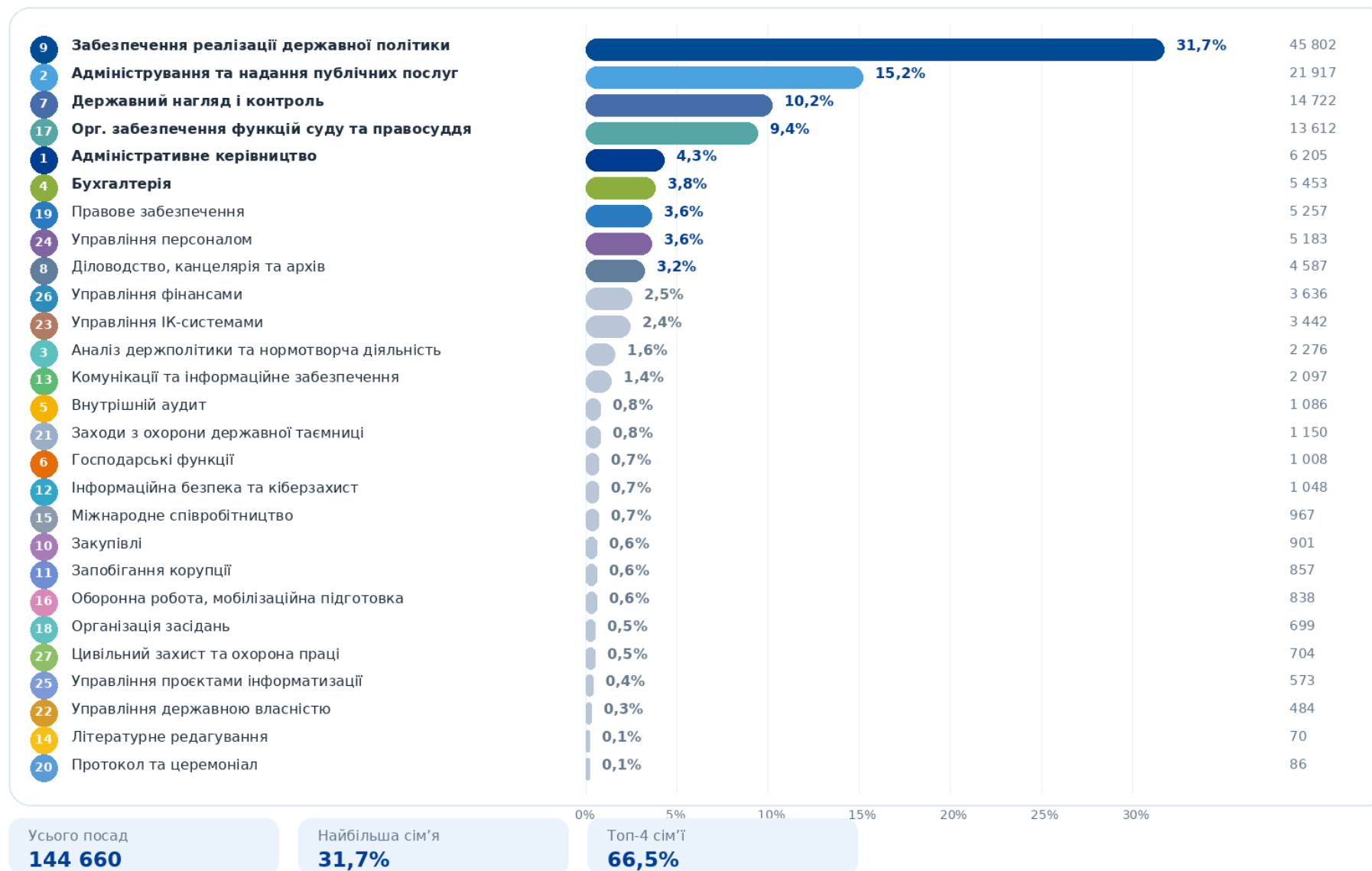
0,1% – «літературне редагування (14)».

Незначна частка зазначених сімей посад пояснюється їх спеціалізованим характером, оскільки відповідні функції виконуються обмеженою кількістю посад і не є універсально притаманними для всіх державних органів.

# Розподіл сімей посад державної служби

Ранжований графік за часткою посад, %

Частка посад у загальному масиві



Примітка: відсотки відображено з округленням до одного десяткового знака.

Рис. 1.1. Розподіл сімей посад державної служби

Порівняння з результатами аналогічного дослідження класифікації посад у 2024 році свідчить про збереження загальної структури розподілу посад за сім'ями, однак із певним перерозподілом питомої ваги ключових сімей посад (таблиця 1.2).



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ



Таблиця 1.2

## Ключові зміни у наповненості сімей посад державної служби у 2024 та 2025 роках

Сім'я посад	2024 рік	2025 рік	Зміна
1. Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)	29,4%	31,7%	+2,3% ↑
2. Адміністративне керівництво (1)	3,7%	4,3%	+0,6% ↑
3. Адміністрування та надання публічних послуг (2)	14,7%	15,2%	+0,5% ↑
4. Державний нагляд і контроль (7)	11,2%	10,2%	-1% ↓
5. Діловодство, канцелярія та архів (8)	3,8%	3,2%	-0,6% ↓
6. Бухгалтерія (4)	4,3%	3,8%	-0,5% ↓
7. Управління фінансами (26)	3,0%	2,5%	-0,5% ↓



зростання частки



зменшення частки



Спостерігається зростання частки сім'ї посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – з 29,4% у дослідженні 2025 року до 31,7% у дослідженні 2026 року.

Найбільш суттєве зростання цієї сім'ї посад зафіксовано у державних органах першої юрисдикції третього типу (1.3) – з 22,6% до 34,3%, у державних органах першої юрисдикції першого типу (1.1) – з 24,0% до 31,0%, а також у державних органах другої юрисдикції (крім ОДА) – з 16,8% до 21,9%.

Також відзначається незначне зростання частки сім'ї посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – з 14,7% до 15,2%.

Водночас зменшилася частка сім'ї посад «державний нагляд і контроль (7)» – з 11,2% до 10,2%, сім'ї посад «діловодство, канцелярія та архів (8)» – з 3,8% до 3,2%, сім'ї посад «бухгалтерія (4)» – з 4,3% до 3,8%, а також сім'ї посад «управління фінансами (26)» – з 3% до 2,5%.

## РОЗПОДІЛ СІМЕЙ ПОСАД У МЕЖАХ КАТЕГОРІЙ ПОСАД

Окремо здійснено аналіз розподілу посад державної служби за сім'ями у межах категорій «Б» і «В». Посади категорії «А» до таблиці 1.3 не включено, оскільки відповідно до Каталогу усі вони віднесені до сім'ї посад «адміністративне керівництво» (1).

Усього в таблиці 1.2 враховано 144 238 посад категорій «Б» і «В». Різницю між цією кількістю та загальною чисельністю посад становлять посади категорії «А», які віднесено до сім'ї посад «адміністративне керівництво (1)».

**Серед категорії «Б» найбільший відсоток посад віднесено до таких сімей посад:**

26,4% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

14,5% – «адміністративне керівництво (1)»;

9,5% – «державний нагляд і контроль (7)»;

9,4% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)»;

8,4% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)».

**До середніх за чисельністю сімей посад у межах категорії «Б» належать:**

3,7% – «управління персоналом (24)»;

3,7% – «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»;

3,6% – «правове забезпечення (19)»;

3,4% – «бухгалтерія (4)»;

2,9% – «управління фінансами (26)»;

2,6% – «діловодство, канцелярія та архів (8)»;

2,4% – «управління інформаційно-комунікаційними системами (23)»;

1,6% – «комунікації та інформаційне забезпечення (13)»;

1,4% – «господарські функції (6)».

## Таблиця 1.3

### Розподіл сімей посад державної служби у межах категорій «Б» і «В»

Сім'я посад		Б		В	
		Кількість посад	% посад	Кількість посад	% посад
1.	Адміністративне керівництво	5783	14,5%	0	0,0%
2.	Адміністрування та надання публічних послуг	3353	8,4%	18564	17,8%
3.	Аналіз державної політики та нормотворча діяльність	1464	3,7%	812	0,8%
4.	Бухгалтерія	1371	3,4%	4082	3,9%
5.	Внутрішній аудит	313	0,8%	773	0,7%
6.	Господарські функції	554	1,4%	454	0,4%
7.	Державний нагляд і контроль	3764	9,5%	10958	10,5%
8.	Діловодство, канцелярія та архів	1043	2,6%	3544	3,4%
9.	Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики	10519	26,4%	35283	33,8%
10.	Закупівлі	276	0,7%	625	0,6%
11.	Запобігання корупції	209	0,5%	648	0,6%
12.	Інформаційна безпека та кіберзахист	339	0,9%	709	0,7%
13.	Комунікації та інформаційне забезпечення	643	1,6%	1454	1,4%
14.	Літературне редагування	13	0,1%	57	0,1%
15.	Міжнародне співробітництво	216	0,5%	751	0,7%
16.	Оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація	224	0,6%	614	0,6%
17.	Організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження	3743	9,4%	9869	9,5%
18.	Організація засідань	194	0,5%	505	0,5%
19.	Правове забезпечення	1431	3,6%	3826	3,7%
20.	Протокол та церемоніал	27	0,1%	59	0,1%
21.	Розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці	182	0,5%	968	0,9%
22.	Управління державною власністю	125	0,3%	359	0,3%
23.	Управління інформаційно-комунікаційними системами	957	2,4%	2485	2,4%
24.	Управління персоналом	1482	3,7%	3701	3,5%
25.	Управління проектами інформатизації	221	0,6%	352	0,3%
26.	Управління фінансами	1156	2,9%	2480	2,4%
27.	Цивільний захист та охорона праці	205	0,5%	499	0,5%
<b>Усього</b>		<b>39 807</b>	<b>100%</b>	<b>104 431</b>	<b>100%</b>

**Найменший відсоток посад категорії «Б» віднесено до таких сімей посад:**

- 0,9% – «інформаційна безпека та кіберзахист (12)»;
- 0,8% – «внутрішній аудит (5)»;
- 0,7% – «закупівлі (10)»;
- 0,6% – «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)»;
- 0,6% – «управління проектами інформатизації (25)»;
- 0,5% – «міжнародне співробітництво (15)»;
- 0,5% – «запобігання корупції (11)»;
- 0,5% – «цивільний захист та охорона праці (27)»;
- 0,5% – «організація засідань (18)»;
- 0,5% – «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»;
- 0,3% – «управління державною власністю (22)»;
- 0,1% – «протокол та церемоніал (20)»;
- 0,01% – «літературне редагування (14)».

**Серед посад категорії «В» найбільший відсоток посад віднесено до таких сімей посад:**

- 33,8% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;
- 17,8% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)»;
- 10,5% – «державний нагляд і контроль (7)»;
- 9,5% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)».

**До середніх за чисельністю сімей посад серед категорії «В» належать:**

- 3,9% – «бухгалтерія (4)»;
- 3,7% – «правове забезпечення (19)»;
- 3,5% – «управління персоналом (24)»;
- 3,4% – «діловодство, канцелярія та архів (8)»;
- 2,4% – «управління інформаційно–комунікаційними системами (23)»;
- 2,4% – «управління фінансами (26)»;
- 1,4% – «комунікації та інформаційне забезпечення (13)».

**Найменший відсоток посад категорії «В» віднесено до таких сімей посад:**

- 0,9% – «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»;
- 0,8% – «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»;
- 0,7% – «внутрішній аудит (5)»;
- 0,7% – «міжнародне співробітництво (15)»;
- 0,7% – «інформаційна безпека та кіберзахист (12)»;
- 0,6% – «запобігання корупції (11)»;
- 0,6% – «закупівлі (10)»;
- 0,6% – «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)»;
- 0,5% – «організація засідань (18)»;

- 0,5% – «цивільний захист та охорона праці (27)»;
- 0,4% – «господарські функції (6)»;
- 0,3% – «управління державною власністю (22)»;
- 0,3% – «управління проектами інформатизації (25)»;
- 0,1% – «протокол та церемоніал (20)»;
- 0,1% – «літературне редагування (14)».

Посади, віднесені до сім'ї посад «адміністративне керівництво (1)» в категорії «В» відсутні, що відповідає Каталогю.

В обох категоріях посад найбільшою залишається частка посад сім'ї «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)», що свідчить про її ключову роль у загальній структурі посад державної служби.

## 1.2. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД РІВНІВ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Здійснено аналіз віднесення посад державної служби до дев'яти рівнів посад, визначених Каталогем (таблиця 1.4).

**До I–III керівних рівнів посад** віднесено **3,6% посад державної служби категорій «А» та «Б»**, які є керівниками державної служби в державних органах або здійснюють колективне керівництво колегіальним державним органом, **з них:**

- 0,2% – I (перший) керівний рівень;
- 2,5% – II (другий) керівний рівень;
- 0,9% – III (третій) керівний рівень.

**До IV–VI керівних рівнів посад** віднесено **23,3% посад державної служби категорії «Б»**, **з них:**

- 5,4% – IV (четвертий) керівний рівень;
- 8,9% – V (п'ятий) керівний рівень;
- 9% – VI (шостий) керівний рівень.

**До VII–IX фахових рівнів посад** віднесено **73,1% посад державної служби категорії «В»**, **з них:**

- 59,9% – VII (вищий) фаховий рівень;
- 10,8% – VIII (середній) фаховий рівень;
- 2,4% – IX (початковий) фаховий рівень.

Наведені дані свідчать, що найбільшу частку (понад половину) посад державної служби становлять посади VII (вищого) фахового рівня – 59,9%. Другою за чисельністю групою є посади VIII (середнього) фахового рівня – 10,8%. Посади IX (початкового) фахового рівня становлять 2,4%, що свідчить про відносно невелику частку посад, пов'язаних із виконанням завдань початкового рівня складності.

Серед керівних рівнів значну частку становлять посади VI (шостого) керівного рівня — 9,0% та V (п'ятого) керівного рівня — 8,9%.

Частка посад I–III керівних рівнів є незначною та становить 3,6% від загальної кількості посад, що відповідає ієрархічній природі державної служби та обмеженій кількості зазначених посад.



Таблиця 1.4  
 Розподіл рівнів посад  
 державної служби

Рівень посади	Кількість посад	% посад	Візуалізація частки
I (перший) керівний рівень	337	0,2%	
II (другий) керівний рівень	3 616	2,5%	
III (третій) керівний рівень	1 264	0,9%	
IV (четвертий) керівний рівень	7 804	5,4%	
V (п'ятий) керівний рівень	12 874	8,9%	
VI (шостий) керівний рівень	13 019	9,0%	
VII (вищий) фаховий рівень	86 651	59,9%	
VIII (середній) фаховий рівень	15 623	10,8%	
IX (початковий) фаховий рівень	3 472	2,4%	
<b>Усього</b>	<b>144 660</b>	<b>100%</b>	<b>100% посад</b>












VII (вищий) фаховий рівень має найбільшу частку — 59,9%.

Загалом розподіл посад за рівнями підтверджує переважання фахових рівнів посад у структурі державної служби. Водночас висока концентрація посад на VII (вищому) фаховому рівні потребує додаткового врахування під час подальшого аналізу та коригування державної політики з питань управління персоналом на державній службі.

Порівняно з дослідженням результатів класифікації посад за 2024 рік, структура рівнів посад загалом залишається стабільною, однак у 2025 році більш вираженим стало переважання VII (вищого) фахового рівня. Його частка зросла з 54,5% до 59,9%.

Натомість зменшилася частка VIII (середнього) фахового рівня – з 14,4% до 10,8%, а також IX (початкового) фахового рівня – з 5,4% до 2,4% (таблиця 1.5).

## Розподіл рівнів посад державної служби

Рівень посади	2024	2025	Візуалізація (частка від загальної кількості, %)	Зміна
I (перший) керівний рівень	0,2%	0,2%		0%
II (другий) керівний рівень	1,8%	2,5%		+0,7 %
III (третій) керівний рівень	1,9%	0,9%		-1 %
IV (четвертий) керівний рівень	4,7%	5,4%		+0,7 %
V (п'ятий) керівний рівень	8,5%	8,9%		+0,4 %
VI (шостий) керівний рівень	8,6%	9,0%		+0,4 %
VII (вищий) фаховий рівень	54,5%	59,9%		+5,4 %
VIII (середній) фаховий рівень	14,4%	10,8%		-3,6 %
IX (початковий) фаховий рівень	5,4%	2,4%		-3 %





Порівняння структури рівнів посад у 2024 та 2025 роках

### 1.3. СПІВВІДНОШЕННЯ СІМЕЙ ТА РІВНІВ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Проаналізовано розподіл посад державної служби, віднесених до відповідних сімей посад, за рівнями посад державної служби у межах юрисдикцій та типів державних органів. Цей підрозділ Звіту доповнює загальний огляд сімей та рівнів посад і дає змогу оцінити, які саме рівні переважають у межах кожної сім'ї посад.

Загальний розподіл свідчить, що у більшості сімей посад переважає VII (вищий) фаховий рівень. Загалом до цього рівня віднесено 59,9% посад державної служби. Водночас ступінь його домінування у межах окремих сімей є різним: від 34,9% у сім'ї посад «протокол та церемоніал (20)», 35,9% у сім'ї посад «господарські функції (6)» та 42,5% у сім'ї посад «управління проектами інформатизації (25)» до понад 70% у сім'ях посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)», «запобігання корупції (11)», «літературне редагування (14)».

У таблиці 1.6 наведено особливості розподілу рівнів посад у межах сімей посад.

Таблиця 1.6

#### Особливості розподілу рівнів посад у межах сімей посад

Особливість розподілу рівнів посад	Сім'ї посад	Примітка
Переважає VII (вищого) фахового рівня	«адміністрування та надання публічних послуг (2)»; «державний нагляд і контроль (7)»; «закупівлі (10)»; «запобігання корупції (11)»; «літературне редагування (14)»; «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)»; «правове забезпечення (19)»; «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»; «управління державною власністю (22)»; «управління інформаційно-комунікаційними системами (23)»; «управління персоналом (24)»; «управління фінансами (26)»; «цивільний захист та охорона праці (27)».	У більшості зазначених сімей посад частка VII (вищого) фахового рівня становить понад 60%.

Змішаний керівний та фаховий профіль	«аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»; «господарські функції (6)»; «протокол та церемоніал (20)»; «управління проектами інформатизації (25)».	Поряд із VII (вищим) фаховим рівнем помітною є частка посад IV (четвертого) – VI (шостого) керівних рівнів та VIII (середнього) фахового рівня.
Помітна частка VIII (середнього) фахового рівня	«аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»; «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»; «міжнародне співробітництво (15)»; «протокол та церемоніал (20)»; «управління проектами інформатизації (25)».	Частка посад VIII (середнього) фахового рівня є вищою за середнє значення або суттєвою для структури сім'ї посад.
Помітна частка IX (початкового) фахового рівня	«діловодство, канцелярія та архів (8)»; «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»; «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»; «цивільний захист та охорона праці (27)».	Частка посад IX (початкового) фахового рівня у цих сім'ях є вищою у таких сім'ях посад порівняно із загальним показником 2,4%.

Найбільш однорідною за рівнями є сім'я посад «адміністративне керівництво (1)». Усі посади цієї сім'ї віднесено виключно до I (першого) – III (третього) керівних рівнів. Відсутність посад цієї сім'ї на IV (четвертому) – IX (початковому) рівнях відповідає її функціональному призначенню і Закону України «Про державну службу».

Для більшості інших сімей посад характерним є переважання VII (вищого) фахового рівня. Водночас окремі сім'ї мають більш змішаний профіль, що відображає їх організаційний або координаційний характер.

Аналіз у розрізі юрисдикцій та типів державних органів свідчить, що загальна тенденція переважання VII (вищого) фахового рівня зберігається, однак її вираженість є різною (*таблиця 1.7*).

Таблиця 1.7

#### Основні тенденції розподілу рівнів у межах сімей посад за юрисдикціями та типами державних органів

Юрисдикція та тип державного органу	Особливості віднесення до рівнів у межах сімей посад
Перша юрисдикція, перший тип	Найменш однорідний профіль спостерігається у державних органах першої юрисдикції першого типу. У сім'ях посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної

	політики (9)», «міжнародне співробітництво (15)», «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» помітною є частка посад VIII (середнього) фахового рівня. У сім'ї посад «державний нагляд і контроль (7)» також істотно представлені VIII (середній) та IX (початковий) фахові рівні.
Перша юрисдикція, другий тип	Загалом переважає VII (вищий) фаховий рівень, однак у межах окремих сімей посад простежуються виразні особливості. Зокрема, у сім'ї посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)» переважає VIII (середній) фаховий рівень, у сім'ї посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)» – IV (четвертий) керівний рівень, а в сім'ї посад «діловодство, канцелярія та архів (8)» помітною є частка IX (початкового) фахового рівня.
Перша юрисдикція, третій тип	Переважання VII (вищого) фахового рівня є більш вираженим. Водночас у сім'ях посад «господарські функції (6)» (обумовлено вимогами ПКМУ від 06 квітня 2016 року № 271), «управління проектами інформатизації (25)», «управління фінансами (26)» зберігається помітна частка IV (четвертого), V (п'ятого) та VI (шостого) керівних рівнів.
Друга юрисдикція	Найбільш вираженим є переважання VII (вищого) фахового рівня. Окремі відмінності зберігаються у сім'ї посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)», де частка VIII (середнього) фахового рівня становить 29,1%, та у сім'ї посад «господарські функції (6)», де значною є сукупна частка IV (четвертого), V (п'ятого) та VI (шостого) керівних рівнів.
Третя юрисдикція	Порівняно з іншими органів першої і другої юрисдикції, в третій юрисдикції вищою є частка VIII (середнього) та IX (початкового) фахових рівнів. Найбільш виражено це спостерігається у сім'ї посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)», у межах якої частка VII (вищого) фахового рівня становить 49,5%, VIII (середнього) фахового рівня – 23,3%, IX (початкового) фахового рівня – 24,4%.

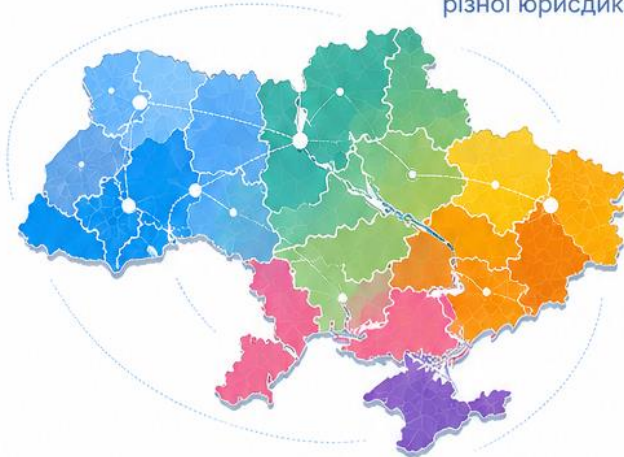
## 1.4. ПРАКТИКА ВІДНЕСЕННЯ ДО СІМЕЙ ПОСАД У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ



# КАРТА ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ 2025

2025

Розподіл посад за сім'ями у державних органах  
різної юрисдикції та типу (вся Україна)



Класифікація посад державної служби застосовується в державних органах усіх рівнів: центральних органах влади, їх територіальних органах, обласних, районних державних адміністраціях та інших державних органах.

### ЗАГАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПОСАД ЗА СІМ'ЯМИ (ВСЯ УКРАЇНА)



144 660 посад державної служби

27 сімей посад

3 юрисдикції і 3 типи державних органів в першій юрисдикції

Здійснено аналіз розподілу сімей посад державної служби в межах окремих державних органів з урахуванням їх юрисдикції та типу.

Результати аналізу підтверджують, що розподіл посад за сім'ями істотно залежить від основних завдань і функцій державного органу.

У державних органах, що формують політику, вищою є частка посад сім'ї «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»; в органах, що реалізують політику або надають послуги, переважають сім'ї «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» та «адміністрування та надання публічних послуг (2)»; у контрольних органах помітною є частка сім'ї «державний нагляд і контроль (7)»; у судах та органах системи правосуддя – сім'ї посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)».

## Віднесення до сімей посад у державних органах першої юрисдикції першого типу

**У державних органах першої юрисдикції першого типу переважають такі сім'ї посад (рис.1.2):**

31% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

13,3% – «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»;

12,1% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)»;

6,5% – «державний нагляд і контроль (7)».



Рис. 1.2. Розподіл сімей посад державної служби у державних органах першої юрисдикції першого типу

Сім'я посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» характеризується нерівномірним розподілом, що зумовлено її специфікою. Для прикладу, у Верховному Суді 87,3% віднесено до сім'ї посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження (17)», у Вищому антикорупційний суді – 71,2%, у Конституційному Суді України – 45,8% та у Вищій раді правосуддя – 15,4%. В інших державних органах цього типу (1.1) така сім'я посад відсутня.

Також неоднорідно представлена сім'я посад «державний нагляд і контроль (7)». З огляду на специфіку діяльності вона переважає у Секретаріаті Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (67%) та Міністерстві юстиції України (11,1%).

Сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» представлена майже в усіх державних органах цього типу. Найвищі показники за цією сім'єю мають Національна служба посередництва і примирення – 86,0%, Апарат Ради національної безпеки і оборони України – 72,2% та Офіс Генерального прокурора України – 68,3%.

Також, окрім зазначених, суттєво вищий рівень представленості порівняно з іншими органами цього типу мають: сім'я посад «управління проектами інформатизації (25)» у Міністерстві цифрової трансформації України (26,9%) та сім'я посад «комунікація та інформаційне забезпечення (13)» у Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення (30,4%), що відповідає специфіці діяльності таких державних органів.

**Найменш чисельними** у державних органах першої юрисдикції першого типу є сім'ї посад: «літературне редагування (14)» – 0,3%; «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)», «цивільний захист та охорона праці (27)» – по 0,2%; «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – 0,1%.

Загалом, в органах типу 1.1 можуть бути представлені як усі або більшість сімей посад відповідно до Каталогу (наприклад, Міністерство фінансів України), так і обмежена їх кількість (наприклад, Секретаріат Національної тристоронньої соціально–економічної ради).

### **Віднесення до сімей посад у державних органах першої юрисдикції другого типу**

**У державних органах першої юрисдикції другого типу переважають такі сім'ї посад (рис. 1.3):**

34,7% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

14,8% – «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)»;

7,5% – «державний нагляд і контроль (7)».



*Рис. 1.3. Розподіл сімей посад державної служби у державних органах першої юрисдикції другого типу*

Порівняно з органами першої юрисдикції першого типу, у цій групі вищою є частка посад, пов'язаних з аналізом державної політики та нормотворчою діяльністю, оскільки саме тут зосереджена більша кількість державних органів, до повноважень яких належить формування та реалізація державної політики.

Зокрема, значна частка посад сім'ї *“аналіз та формування державної політики (3)”* спостерігається у Міністерстві у справах ветеранів України – 30,3%, Міністерстві соціальної політики, сім'ї та єдності України – 30,0%, Міністерстві охорони здоров'я України – 29,9%, Міністерстві аграрної політики та продовольства України – 29,6%, Міністерстві освіти і науки України – 29,2%, Міністерстві енергетики України – 28,9%, Міністерстві розвитку громад та територій України – 28,7%, Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів України – 28,1%.

Сім'я посад *«державний нагляд і контроль (7)»* найбільшою мірою представлена у Державній аудиторській службі України – 65,5%, Секретаріаті Уповноваженого із захисту державної мови – 48,6% та Державній інспекції ядерного регулювання України – 45,4%. Це відповідає наглядовому–контрольному характеру повноважень зазначених органів.

Сім'я посад *«забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»* представлена у більшості державних органах першої юрисдикції другого типу. Найвищі показники за цією сім'єю мають Державна служба фінансового моніторингу України – 72,3%, Державна казначейська служба України – 54,6%, Фонд державного майна України – 46,4%, Національна служба здоров'я України – 44,9%, Міністерство розвитку громад та територій України – 44,9%, Міністерство молоді та спорту України – 43,2%, Міністерство закордонних справ України – 41,0% та Державний комітет телебачення і радіомовлення України – 40,9%.

**Найменш чисельними** у державних органах першої юрисдикції другого типу є сім'ї посад: *«протокол та церемоніал (20)»* – 0,1%; *«цивільний захист та охорона праці (27)»* – 0,3%; *«господарські функції (6)»*, *«оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)»*, *«організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)»* – по 0,5%.

Частка сім'ї *«літературне редагування (14)»* за результатами округлення становить менше 0,1%.

### **Віднесення до сімей посад у державних органах першої юрисдикції третього типу**

**У державних органах першої юрисдикції третього типу переважають сім'ї посад (рис. 1.4):**

34,3% – *«забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»*;

19,8% – *«державний нагляд і контроль (7)»*;

6,6% – *«правове забезпечення (19)»*;

4,9% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)»;

4,7% – «управління персоналом (24)».

У порівнянні з 2024 роком, у структурі переважаючих сімей посад відбулися певні зміни: зросла питома вага посад сімей посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» та «правове забезпечення (19)».

Найбільша частка посад сім'ї «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» визначена у Державній службі статистики України – 64,2%, Державній казначейській службі України – 59,2%, Пенсійному фонді України – 57,0%, Державному агентстві України з питань мистецтв та мистецької освіти – 53,7%, Державній службі України у справах дітей – 52,2%, Державній регуляторній службі України – 48,1%, Українському інституті національної пам'яті – 48,0%, Державній міграційній службі України – 46,9%, Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів – 45,7% та Державній службі України з надзвичайних ситуацій – 44,7%.

Сім'я посад «державний нагляд і контроль (7)» найбільшою мірою представлена у Державній аудиторській службі України – 73,1%, Державній службі України з питань праці – 42,1%, Державній екологічній інспекції України – 41,8%, Державній інспекції енергетичного нагляду України – 37,6%, Національній соціальній сервісній службі України – 28,1%, Державній службі якості освіти України – 26,7% та Державному агентстві України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм – 26,4%.

Сім'я посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» представлена у спеціалізованих та апеляційних судах – 79%, що відповідає специфіці їх діяльності.

Найбільший відсоток посад віднесених до сім'ї посад «управління проектами інформатизації (25)» визначено у таких державних органах, як: Державне агентство України ПлейСіті (13,2%) Державне агентство розвитку туризму України (11,1%), Державна служба статистики України (9,8%).

Сім'я посад «управління фінансами (26)» найбільш поширена у Національній поліції України (14,8%) та Державному агентстві водних ресурсів України (10,4%).

**Найменш чисельними** у державних органах першої юрисдикції третього типу є сім'ї посад: «протокол та церемоніал (20)» – менше 0,1%; «літературне редагування (14)» – 0,1%; «організація засідань (18)» – 0,2%; «адміністрування та надання публічних послуг (2)», «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)» та «цивільний захист та охорона праці (27)» – по 0,3%.

Відсутня сім'я посад «аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)», що відповідає Каталогю.



*Рис. 1.4. Розподіл сімей посад державної служби у державних органах першої юрисдикції третього типу*

## Віднесення до сімей посад у державних органах другої юрисдикції

Під час проведення аналізу розподілу сімей посад в органах другої юрисдикції окремо було досліджено територіальні органи центральних органів виконавчої влади та обласні військові (державні) адміністрації (далі – ОДА).

### Державні органи другої юрисдикції (крім ОДА)

**В державних органах другої юрисдикції (крім ОДА) переважають такі сім'ї посад (рис. 1.5):**

27,9% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)»;

21,9% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

16,1% – «державний нагляд і контроль (7)»;

7,7% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)».

У розрізі окремих державних органів другої юрисдикції розподіл сімей виглядає досить неоднорідним, що пов'язано з основними завданнями та функціями державних органів: надання публічних послуг, здійснення контролю та нагляду, реалізація державної політики на відповідній території або організаційне забезпечення діяльності судів.

Найвища частка сім'ї «адміністрування та надання публічних послуг (2)» формується за рахунок окремих органів, у яких така функція є основною. Зокрема, значна частка посад визначена в територіальних органах Пенсійного фонду України – 65,6%, Державної міграційної служби України – 58,9%, Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України – 44,4%.

До сім'ї «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» віднесено усі посади у територіальних органах Державної регуляторної служби України, Українського інституту національної пам'яті та Національної служби здоров'я України – по 100%, а також більше половини посад у територіальних органах Державної казначейської служби України – 79,9%, Державної служби статистики України – 73,3%, Національного агентства України з питань державної служби – 69,1%, Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру – 57,0%, Державної архівної служби України – 56,8%, Фонду державного майна України – 55,1%.

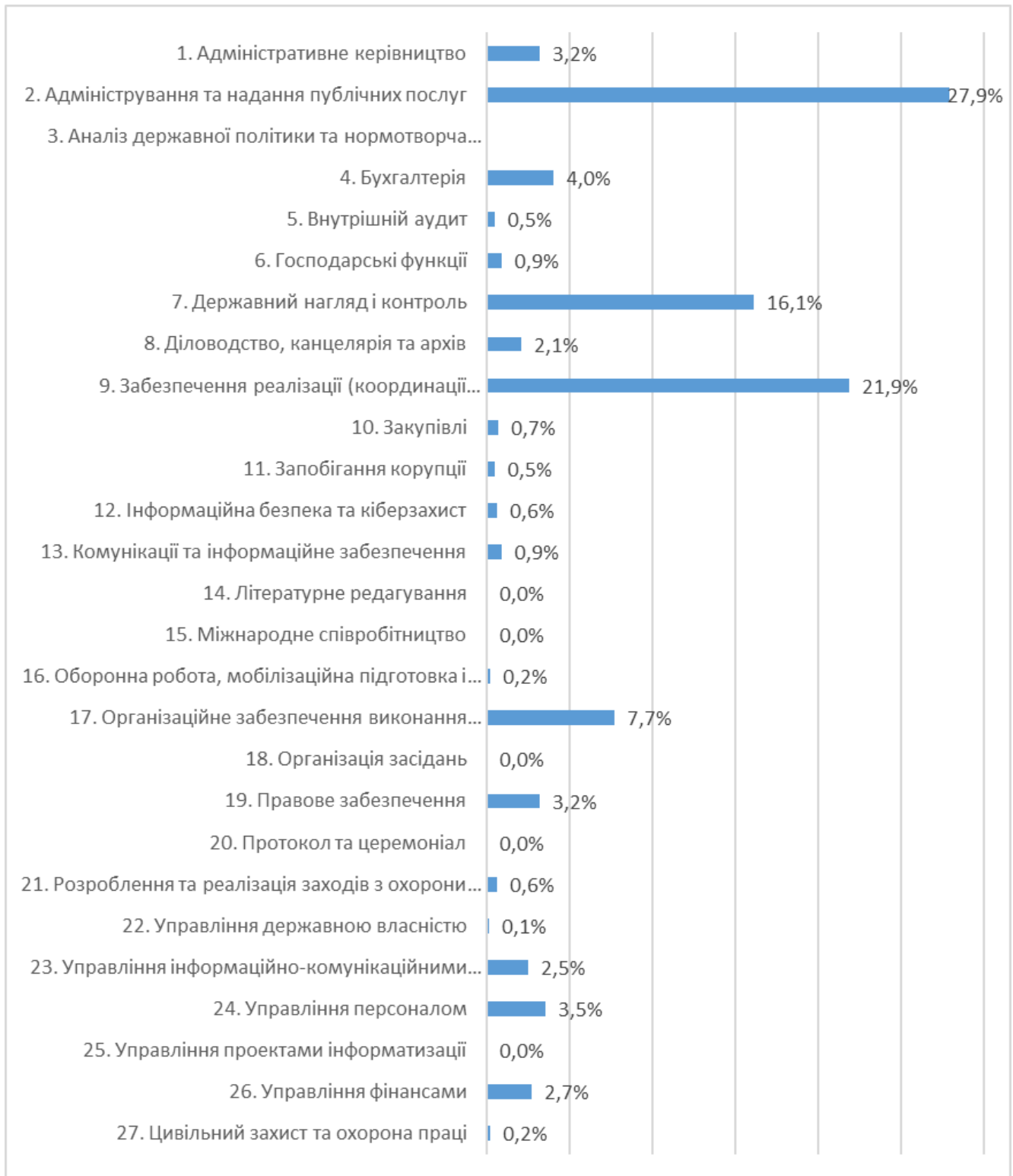


Рис. 1.5. Розподіл сімей посад державної служби у державних органах другої юрисдикції

До сім'ї посад «державний нагляд і контроль (7)» віднесено більше половини посад у територіальних органах Державної інспекції енергетичного нагляду України, Державної служби геології та надр України, Державної служби України з безпеки на транспорті – по 100%, Державної інспекції ядерного регулювання України – 97,6%, Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів – 83,0%,

Державної служби якості освіти України – 68,8%, Державного агентства України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм – 68,1%, Державної екологічної інспекції України – 68,1%, Державної служби України з питань праці – 65,0%, Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками – 60,6%, Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України – 55,6%, Національної соціальної сервісної служби України – 50,3%.

**Найменшу частку** у державних органах другої юрисдикції, крім ОВА, мають сім'ї посад «управління державною власністю (22)» – 0,1%; «оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16)» та «цивільний захист та охорона праці (27)» – по 0,2%; «внутрішній аудит (5)» і «запобігання корупції (11)» – по 0,5%.

### Обласні військові (державні) адміністрації

#### **В ОДА переважають сім'ї посад (рис. 1.6):**

48,2% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

8,9% – «адміністративне керівництво (1)»;

5,8% – «бухгалтерія (4)»;

5,3% – «правове забезпечення (19)»;

5,2% – «управління персоналом (24)»;

5% – «управління фінансами (26)»;

5% – «діловодство, канцелярія та архів (8)».

Порівняно з територіальними органами центральних органів виконавчої влади другого рівня юрисдикції, в місцевих державних адміністраціях (далі – МДА), розподіл сімей посад є більш однорідним та типовим для всіх обласних державних адміністрацій. Так, посади сім'ї «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» переважають в усіх обласних адміністраціях і складають від 38,7% (Київська ОДА) до 64,3% (Львівська ОДА) від загальної кількості посад.

**Найменшими за чисельністю** в ОДА є сім'ї «літературне редагування (14)» та «протокол та церемоніал (20)» – по 0,2%; «управління державною власністю (22)» – 0,3%; «адміністрування та надання публічних послуг (2)» і «управління проектами інформатизації (25)» – по 0,4%; «цивільний захист та охорона праці (27)» – 0,9%.



Рис. 1.6. Розподіл сімей посад державної служби в ОДА

## **Віднесення до сімей посад у державних органах третьої юрисдикції**

Під час проведення аналізу розподілу сімей посад в державних органах третьої юрисдикції, окремо досліджувалися територіальні органи центральних органів виконавчої влади та районні військові (державні) адміністрації (далі – РДА).

### **Державні органи третьої юрисдикції (крім РДА)**

***В державних органах третьої юрисдикції (крім РДА) переважають сім'ї посад (рис. 1.7):***

40,3% – «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)»;

30,1% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

12,3% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)».

Сім'я посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» переважно представлена в місцевих загальних судах – 78,9%.

Сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» переважає у територіальних органах Міністерства юстиції України – 70,5%, Національної поліції України – 31,9%.

Сім'я посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)» представлена лише у територіальних органах Міністерства юстиції України та становить 29,5% від загальної кількості сімей посад.

***Найменшими за чисельністю*** у державних органах третьої юрисдикції, крім РДА, є сім'ї посад «бухгалтерія (4)», «господарські функції (6)», «інформаційна безпека та кіберзахист (12)» та «комунікації та інформаційне забезпечення (13)» – по 0,1%.



*Рис. 1.7. Розподіл сімей посад державної служби у державних органах третьої юрисдикції*

## Районні військові (державні) адміністрації

### **У РДА переважають сім'ї посад (рис. 1.8):**

56,6% – «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»;

7,4% – «адміністративне керівництво (1)»;

6,2% – «бухгалтерія (4)»;

4,6% – «діловодство, канцелярія та архів (8)»;

4,3% – «правове забезпечення (19)»;

3,9% – «управління персоналом (24)».

До сім'ї посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» віднесено значну частину посад які переважають в усіх районних адміністраціях і складають від 46,1% (РВА Закарпатської області) до 68,1% (РДА Тернопільської області) загальної кількості посад.

Частка сім'ї посад «адміністративне керівництво (1)» коливається від 4,6% у РВА Полтавської області до 11,0% у РВА Житомирської області; сім'ї посад «бухгалтерія (4)» – від 2,3% у РВА Київської області до 9,5% у РВА Закарпатської області; сім'ї посад «діловодство, канцелярія та архів (8)» – від 1,5% у РВА Хмельницької області до 8,6% у РВА Херсонської області; сім'ї посад «правове забезпечення (19)» – від 2,5% у РВА Миколаївської області до 6,5% у РВА Дніпропетровської області; сім'ї посад «управління персоналом (24)» – від 2,6% у РВА Житомирської області до 5,1% у РВА Луганської області.

### **До найменших за чисельністю в РВА належать сім'ї посад:**

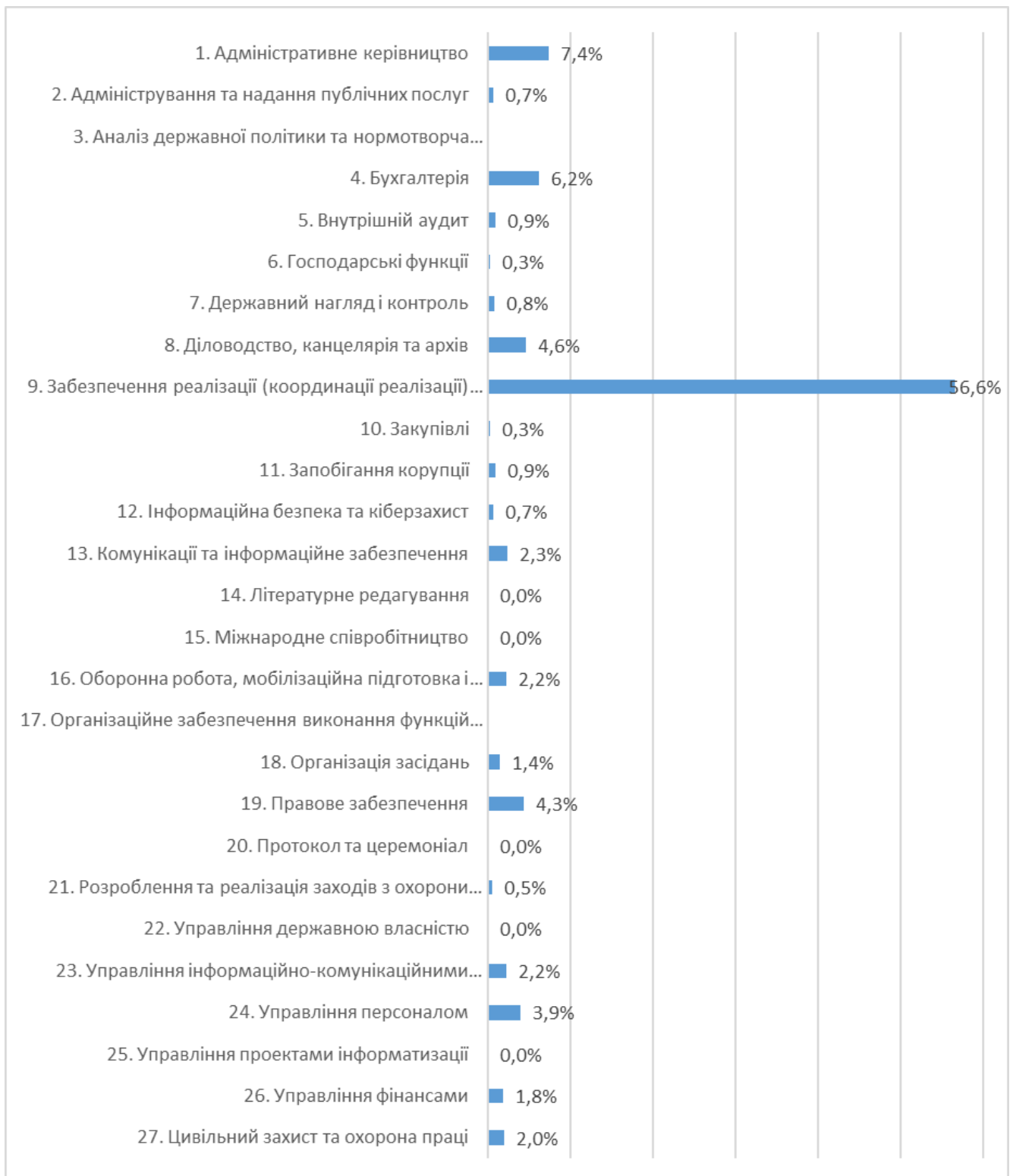
0,3% – «господарські функції (6)», «закупівлі (10)»;

0,5% – «розроблення та реалізація заходів з охорони державної таємниці (21)»;

0,7% – «адміністрування та надання публічних послуг (2)», «інформаційна безпека та кіберзахист (12)»;

0,9% – «внутрішній аудит (5)», «запобігання корупції (11)»;

0,8% – «державний нагляд і контроль (7)».



*Рис. 1.8. Розподіл сімей посад державної служби в районних військових (державних) адміністраціях*

## 1.5. ПРАКТИКА ВІДНЕСЕННЯ ДО РІВНІВ ПОСАД У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

Здійснено аналіз розподілу рівнів посад державної служби в межах окремих державних органів з урахуванням їх юрисдикції та типу.

### Віднесення до рівнів посад у державних органах першої юрисдикції першого типу

Результатами аналізу відсоткового співвідношення рівнів посад у державних органах першої юрисдикції першого типу відображено на рис. 1.9.

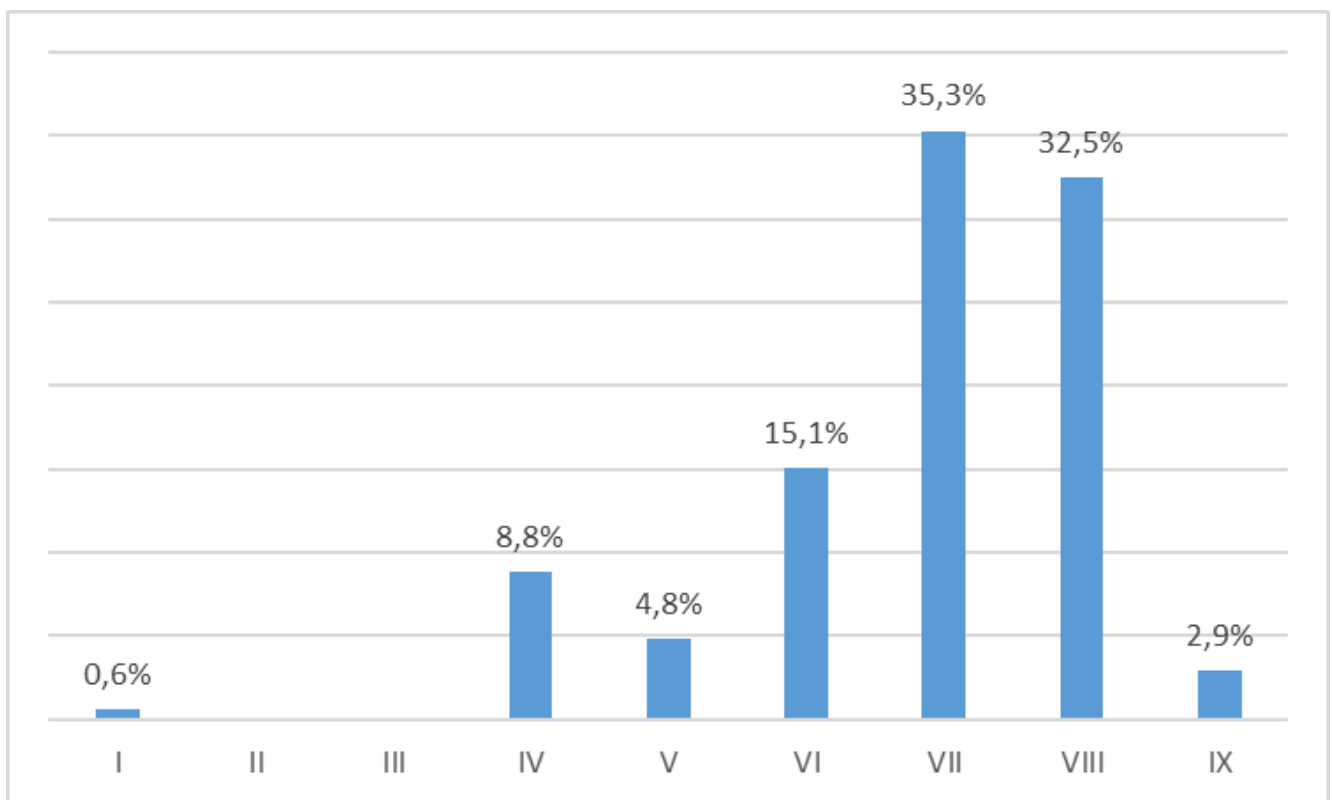


Рис. 1.9. Розподіл рівнів посад державної служби у державних органах першої юрисдикції першого типу

Встановлено 0,6% посад державної служби **категорії «А»** в державних органах першої юрисдикції першого типу, що належать до **I керівного рівня**.

Посади II та III керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

Найбільший відсоток першого керівного рівня (16,7%) спостерігається в Секретаріаті Національної тристоронньої соціально–економічної ради, що пов'язано зі специфікою його організаційної структури.

Загалом **28,7% посад державної служби категорії «Б»** державних органів першої юрисдикції першого типу **належать до IV – VI керівних рівнів. З них:**

8,8% – IV (четвертий) керівний рівень;

- 4,8% – V (п'ятий) керівний рівень;
- 15,1% – VI (шостий) керівний рівень.

Найбільше посад IV керівного рівня зафіксовано у Координаційному центрі забезпечення взаємодії з Кабінетом Міністрів України (60,7 %) та Комітеті з Національної премії України імені Бориса Патона (25 %).

Посади VI керівного рівня найбільш широко представлені у Комітеті з Національної премії України імені Тараса Шевченка (33,3%), Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення (23,9%) та Офісі Президента України (23,4%).

У державних органах першої юрисдикції першого типу представлено **70,7% посад державної служби категорії «В», які належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

- 35,3% – VII (вищий) фаховий рівень;
- 32,5% – VIII (середній) фаховий рівень;
- 2,9% – IX (початковий) фаховий рівень.

Більше половини посад VII (вищого) фахового рівня зосереджено у таких державних органах, як: Офіс Військового омбудсмана (66,9%), Секретаріат Національної тристоронньої соціально–економічної ради (66,7%), Рахункова палата України (66,3%), Офіс Генерального прокурора України (66,2%).

Посади VIII (середнього) фахового рівня переважають у таких державних органах, як: Апарат Ради національної безпеки і оборони України (57,6%); Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (49,1%); Національна служба посередництва і примирення (48,6%); Міністерство юстиції України (46,8%) та Верховний Суд (45,3%).

Посади IX (початкового) фахового рівня мають незначну питому вагу. Найбільша їх частка представлена у Секретаріаті Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (23,2%).

### **Віднесення до рівнів посад у державних органах першої юрисдикції другого типу**

За результатами проведеного аналізу визначено відсоткове співвідношення рівнів посад у державних органах першої юрисдикції другого типу (рис.1.10).

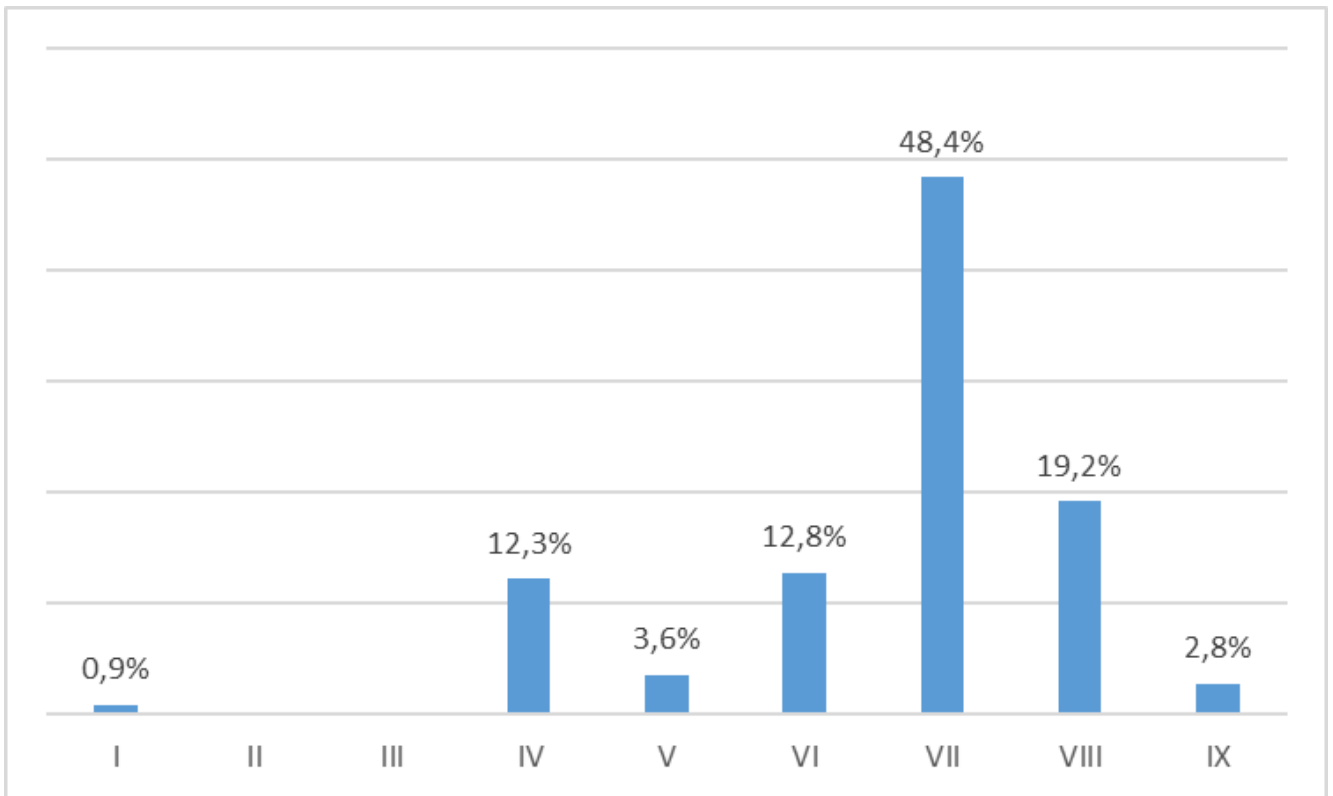


Рис. 1.10. Розподіл рівнів посад державної служби у державних органах першої юрисдикції другого типу

Серед державних органів першої юрисдикції другого типу *визначено 0,1% посад державної служби категорії «А», що належать до I (першого) керівного рівня.*

Посади II та III керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

Найбільший відсоток I (першого) керівного рівня прослідковується у Національній комісії зі стандартів державної мови (31%), що пов'язано зі специфікою організаційної структури цього органу.

Загалом серед державних органів першої юрисдикції другого типу визначено **28,7% посад державної служби категорії «Б», які належать до IV – VI керівних рівнів. З них:**

12,3% – IV (четвертий) керівний рівень;

3,6% – V (п'ятий) керівний рівень;

12,8% – VI (шостий) керівний рівень.

Найвища частка посад IV (четвертого) керівного рівня зафіксована у Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів України (16,1%), Міністерстві молоді та спорту України (15,6%), Міністерстві охорони здоров'я України (14,5%), Державній казначейській службі України (14,4%) та Міністерстві розвитку громад та територій України (14,3%).

Посади V (п'ятого) керівного рівня найбільш широко представлені у Державному комітеті телебачення і радіомовлення України (17,1%) та Секретаріаті Уповноваженого із захисту державної мови (15,4%).

Посади VI (шостого) керівного рівня мають найбільшу частку у Міністерстві освіти і науки України (20,5%), Державній аудиторській службі

України (19,1%), Міністерстві у справах ветеранів України (18,2%), Міністерстві аграрної політики та продовольства України (17,7%) та Державній службі фінансового моніторингу України (17,4%).

У державних органах першої юрисдикції другого типу представлено **70,4% посад державної служби категорії «В», які належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

- 48,4% – VII (вищий) фаховий рівень;
- 19,2% – VIII (середній) фаховий рівень;
- 2,8% – IX (початковий) фаховий рівень.

Понад половину посад VII (вищого) фахового рівня зосереджено у значній кількості державних органів цієї групи. Найвищі показники зафіксовано у Державній інспекції архітектури та містобудування України (75,2%), Міністерстві соціальної політики, сім'ї та єдності України (73,2%), Службі судової охорони (71,4%), Державній службі морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України (67,4%), Міністерстві охорони здоров'я України (66,8%), Міністерстві культури України (66,7%) та Державному агентстві відновлення та розвитку інфраструктури України (66,7%).

Найвищі частки посад VIII (середнього) фахового рівня визначено у Міністерстві аграрної політики та продовольства України (43%), Міністерстві молоді та спорту України (40,9%), Міністерстві закордонних справ України (40,2%), Фонді державного майна України (35,7%) та Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (33,1%).

Посади IX (початкового) фахового рівня представлені незначною мірою. Найвища їх частка у Міністерстві закордонних справ України (9,8%), Службі безпеки України (9,6%) та Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (7,3%).

### **Віднесення до рівнів посад у державних органах першої юрисдикції третього типу**

Результати аналізу відображають відсоткове співвідношення рівнів посад у державних органах першої юрисдикції третього типу (рис. 1.11).

Серед зазначених державних органів встановлено, що 2,2% посад державної служби категорії «А» належать до I (першого) керівного рівня. При цьому в Адміністрації Державної прикордонної служби України, Головному управлінні Національної гвардії України, Державній службі України з надзвичайних ситуацій, Національній поліції України посади державної служби категорії «А» I керівного рівня, відсутні.

Посади II та III керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

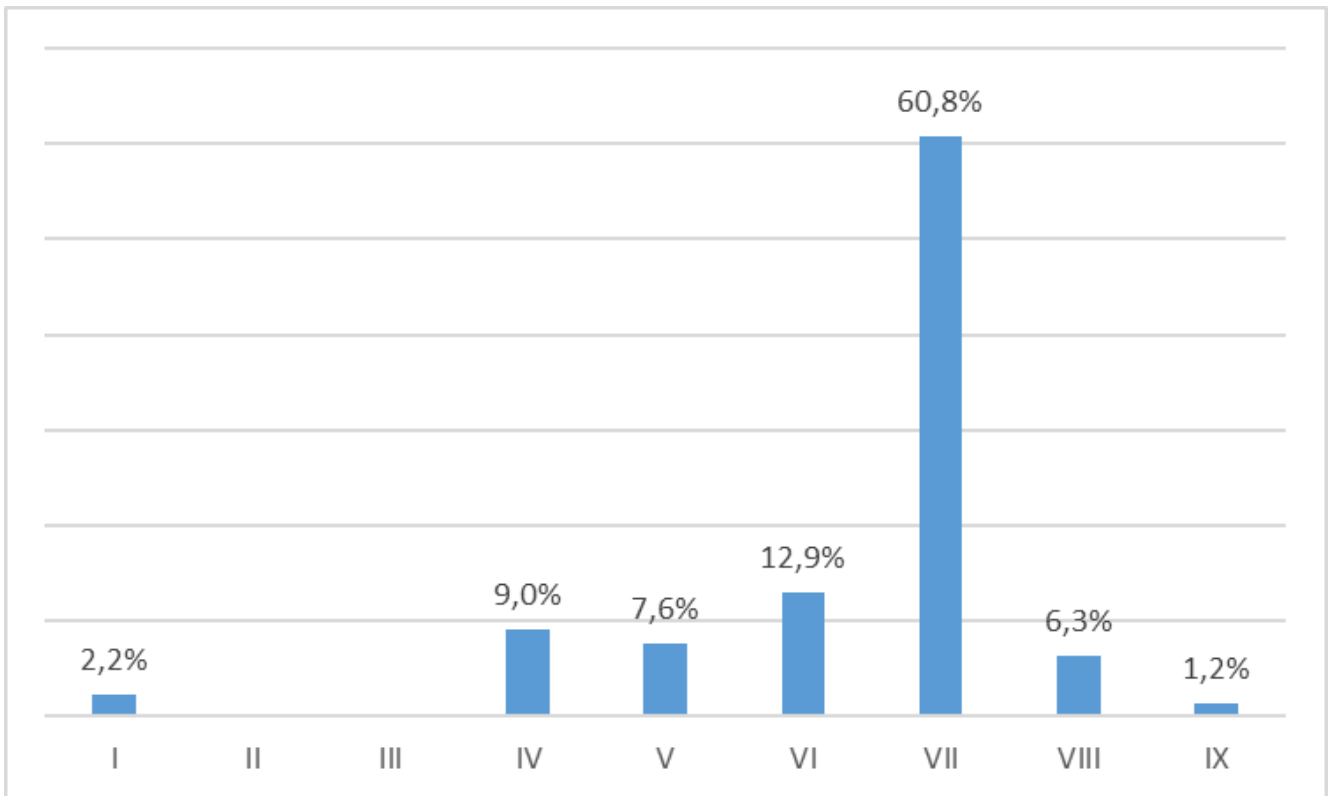


Рис. 1.11. Розподіл рівнів посад державної служби у державних органах першої юрисдикції третього типу

Загалом в державних органах першої юрисдикції третього типу визначено, що **29,5% посад державної служби категорії «Б» належать до IV – VI (четвертого–шостого) керівних рівнів. З них:**

- 9% – IV (четвертий) керівний рівень;
- 7,6% – V (п'ятий) керівний рівень;
- 12,9% – VI (шостий) керівний рівень.

Найвища частка посад IV (четвертого) керівного рівня зафіксована у Державному агентстві з енергоефективності та енергозбереження України (15,4%), Державній службі якості освіти України (15,1%) та Українському інституті національної пам'яті (14,3%).

Посади V (п'ятого) керівного рівня найбільш широко представлені у Державному агентстві України з питань кіно (25,6%) та Державному агентстві розвитку туризму України (25,0%).

Найвища частка посад VI (шостого) керівного рівня зафіксована у Державній авіаційній службі України (20,4%), Державному агентстві України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм (19,1%) та Державній службі статистики України (18,9%).

У державних органах першої юрисдикції третього типу представлено **68,3% посад державної служби категорії «В», які належать до VII – IX (вищого–початкового) фахових рівнів. З них:**

- 60,8% – VII (вищий) фаховий рівень;
- 6,3% – VIII (середній) фаховий рівень;
- 1,2% – IX (початковий) фаховий рівень.

У зазначених державних органах найбільшою є частка посад VII (вищого) фахового рівня. Найвищі показники зафіксовано у Головному управлінні Національної гвардії України (100,0%), Національній поліції України (79,2%), Адміністрації Державної прикордонної служби України (77,6%), Державній службі України з надзвичайних ситуацій (73,1%) та Державній службі України з безпеки на транспорті (69,3%).

Посади VIII (середнього) фахового рівня найбільш широко представлені у Державній службі статистики України (38,3%), Державній службі України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (20,9%), Державній архівній службі України (17,6%) та спеціалізованих і апеляційних судах (14,0%).

Посади IX (початкового) фахового рівня мають незначну частку; найвищі показники зафіксовані у Державній службі статистики України (8,9%), Державній архівній службі України (8,8%) та Адміністрації Державної прикордонної служби України (7,5%).

### Віднесення до рівнів посад у державних органах другої юрисдикції

Під час проведення аналізу розподілу рівнів посад в органах другої юрисдикції окремо досліджено територіальні органи центральних органів виконавчої влади та ОДА.

#### Державні органи другої юрисдикції (крім ОДА)

Результати аналізу відображають відсоткове співвідношення рівнів посад у державних органах другої юрисдикції (рис.1.12).

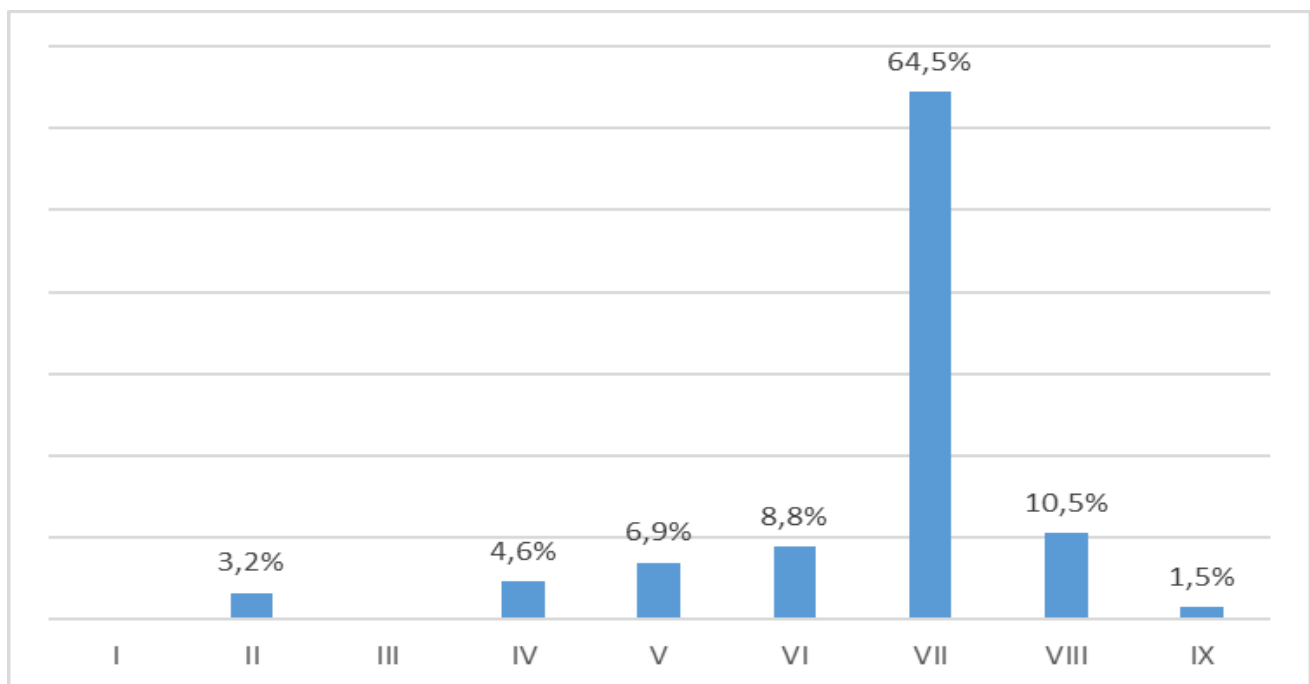


Рис. 1.12. Розподіл рівнів посад державної служби у державних органах другої юрисдикції

**Серед державних органів другої юрисдикції (крім ОДА) визначено 3,2% посад державної служби категорії «Б», які є керівниками державної служби в державних органах або здійснюють колективне керівництво колегіальним державним органом та належать до *II (другого) керівного рівня посад.***

Найбільший відсоток таких посад спостерігається у територіальних органах Національної соціальної сервісної служби України (17,6%), Національного агентства України з питань державної служби (16,4%), Державної казначейської служби України (16,3%) .

*Посади I (першого) та III (третього) керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.*

**До IV – VI керівних рівнів належать 20,3% посад державної служби категорії «Б». З них:**

4,6% – IV (четвертий) керівний рівень;

6,9% – V (п'ятий) керівний рівень;

8,8% – VI (шостий) керівний рівень.

Найбільше посад *IV (четвертого) керівного рівня* зосереджено у Державній службі України з безпеки на транспорті (66,7%).

Посади *V (п'ятого) керівного рівня* переважають у Державному агентстві водних ресурсів України (31,3%), а посади *VI (шостого) керівного рівня* – у Державній службі геології та надр України (25,0%).

**У зазначених державних органах 76,5% посад державної служби категорії «В» належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

64,5% – VII (вищий) фаховий рівень;

10,5% – VIII (середній) фаховий рівень;

1,5% – IX (початковий) фаховий рівень.

У державних органах другої юрисдикції переважають посади *VII (вищого) фахового рівня*. Найвищі показники визначено в територіальних органах Українського інституту національної пам'яті (81,8%), обласних прокуратурах (76,8%), територіальних органах Пенсійного фонду України (75,6%), Державної регуляторної служби України (75,0%) та Державної служби України з питань праці (74,1%).

Посади *VIII (середнього) фахового рівня* найбільш широко представлені у територіальних органах Служби судової охорони (86,3%), Державної служби статистики України (30,8%), Національної поліції України (29,0%) та спеціалізованих і апеляційних судах (22,4%).

Найвища частка посад *IX (початкового) фахового рівня* зафіксована у територіальних органах Служби безпеки України (47,6%) та Національної поліції України (18,3%).

## Обласні військові (державні) адміністрації

Результати аналізу відображають відсоткове співвідношення рівнів посад в ОДА (рис. 1. 13).

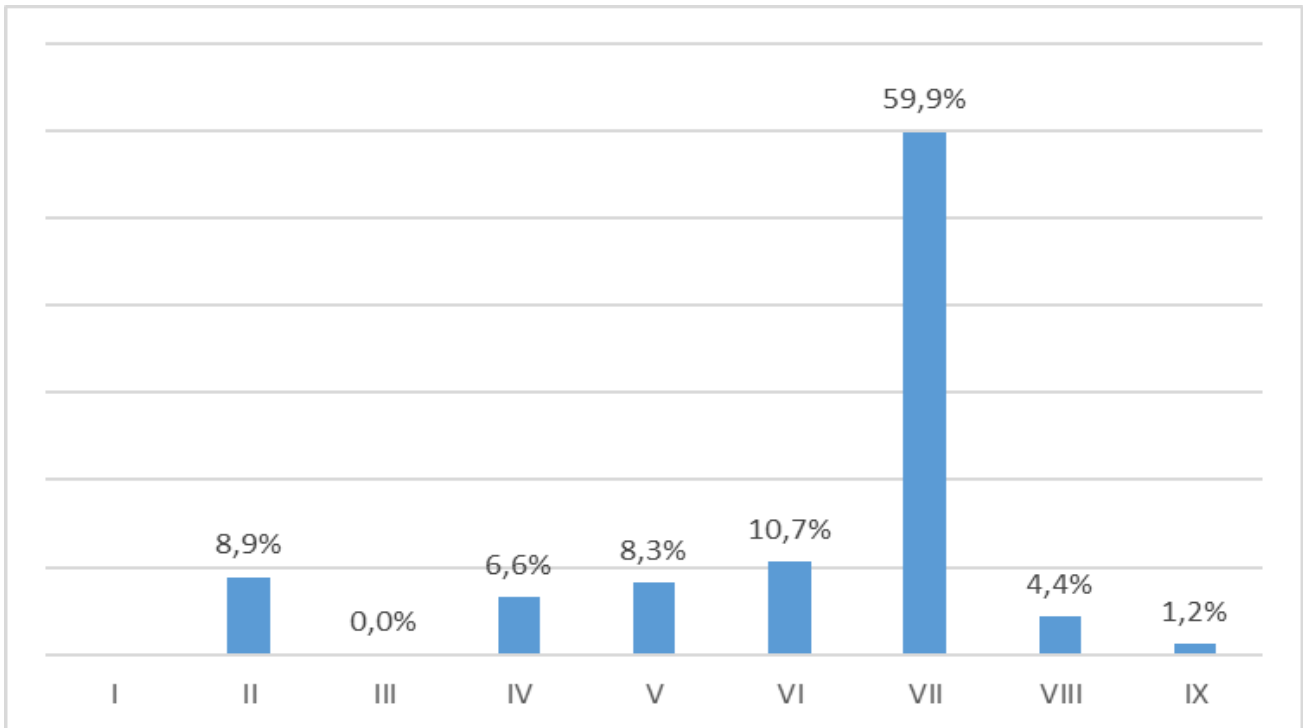


Рис. 1.13. Розподіл рівнів посад державної служби в ОДА

Серед ОДА **8,9% посад** державної служби категорії «Б» є керівниками державної служби та належать до **II керівного рівня**.

Посади I (першого) та III (третього) керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

**До IV – VI керівних рівнів належать 25,6% посад державної служби категорії «Б». З них:**

6,6% – IV (четвертий) керівний рівень;

8,3% – V (п'ятий) керівний рівень;

10,7% – VI (шостий) керівний рівень.

В ОДА представлено **65,5% посад державної служби категорії «В», які належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

59,9% – VII (вищий) фаховий рівень;

4,4% – VIII (середній) фаховий рівень;

1,2% – IX (початковий) фаховий рівень.

Серед усіх ОДА **найменша** частка посад VII (вищого) фахового рівня спостерігається у Миколаївській ОДА (46,4%).

**Найвищий відсоток** посад цього рівня визначено у Київській міській державній адміністрації (68,1%) та Тернопільській ОДА (66%).

Порівняно з іншими ОДА найбільше посад VIII (середнього) фахового рівня зосереджено у Миколаївській ОДА (14,7%) та Черкаській ОДА (11,5%).

Посади IX (початкового) фахового рівня в усіх ОДА є нечисленними, а найбільша їх частка зафіксована у Миколаївській ОДА (3,6%).

## Віднесення до рівнів посад у державних органах третьої юрисдикції (крім РДА)

Під час проведення аналізу розподілу рівнів посад в органах третьої юрисдикції окремо досліджено територіальні органи центральних органів виконавчої влади та РДА.

### Державні органи третьої юрисдикції (крім РДА)

Результати аналізу відображають відсоткове співвідношення рівнів посад державних органів третьої юрисдикції (крім РДА) (рис. 1.14).

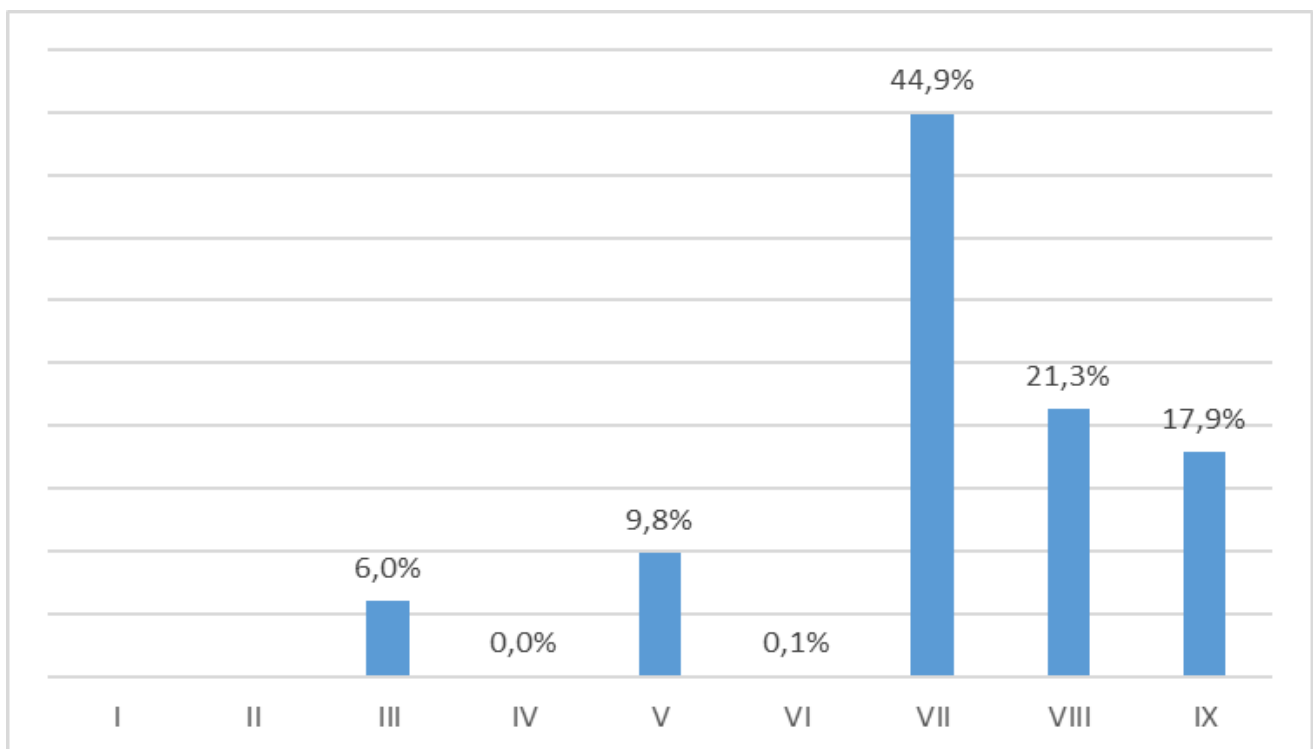


Рис. 1.14. Розподіл рівнів посад державної служби у державних органах третьої юрисдикції

**Серед державних органів третьої юрисдикції (крім РДА) визначено 6% посад державної служби категорії «Б», які є керівниками державної служби в державних органах або здійснюють колективне керівництво колегіальним державним органом та належать до III (третього) керівного рівня.**

Зокрема, такі посади представлені у місцевих загальних судах та становлять 11,7%.

Посади I (першого) та II (другого) керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

**До V – VI (п'ятого–шостого) керівних рівнів належать 9,9% посад державної служби категорії «Б». З них:**

0,1% – VI (шостий) керівний рівень;

9,8% – V (п'ятий) керівний рівень.

У зазначених органах представлено **84,1% посад державної служби категорії «Б», які належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

44,9% – VII (вищий) фаховий рівень;

21,3% – VIII (середній) фаховий рівень;

17,9% – IX (початковий) фаховий рівень.

Найвища частка посад *VII (вищого) фахового рівня* зафіксована в окружних прокуратурах (88,9%).

Посади *VIII (середнього) фахового рівня* найбільш широко представлені в органах Міністерства юстиції України (26,1%) та Національній поліції України (23,3%).

Посади *IX (початкового) фахового рівня* переважають у Національній поліції України (75,5%), що відображає специфіку структури посад цього органу в межах третьої юрисдикції.

### Районні військові (державні) адміністрації

Результати аналізу відображають відсоткове співвідношення рівнів посад в РДА (рис. 1.15).

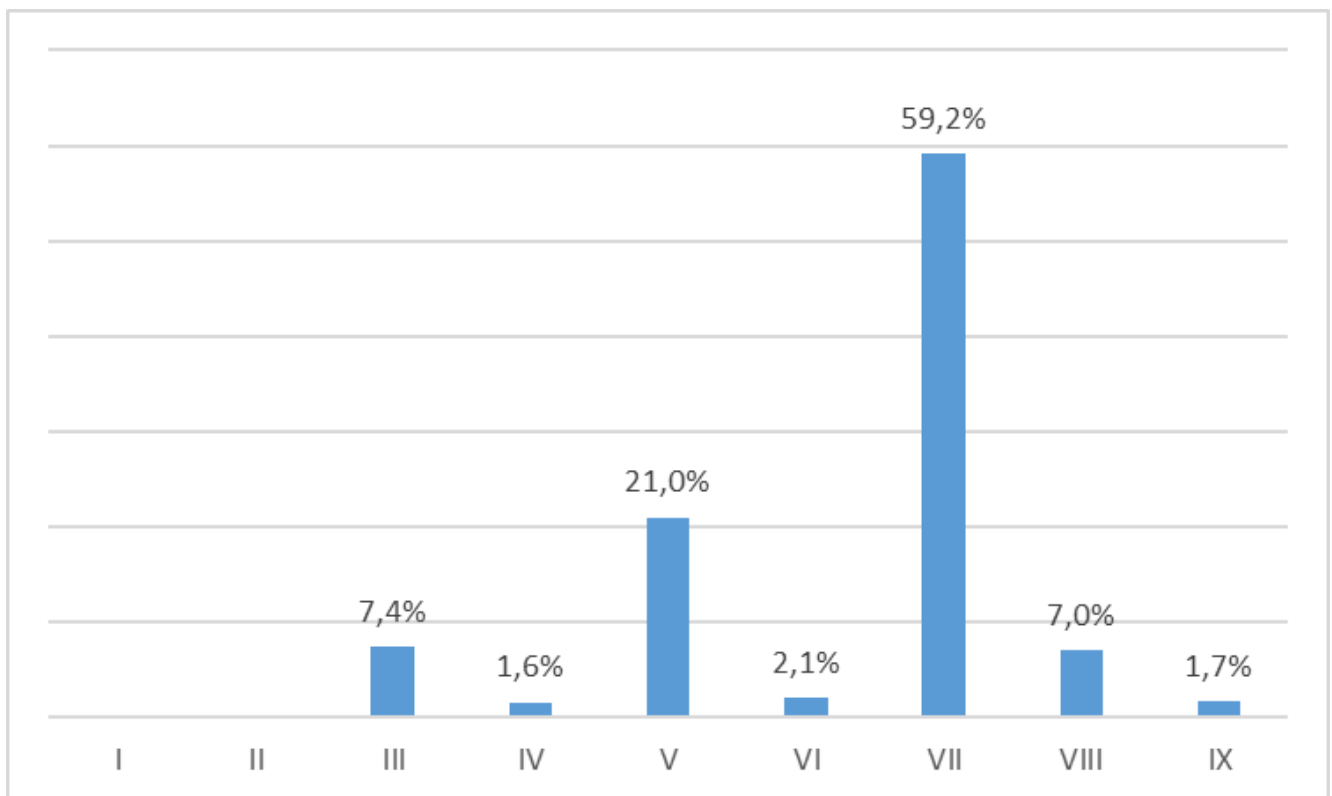


Рис. 1.15. Розподіл рівнів посад державної служби в РДА

Серед РВА **7,4 % посад державної служби категорії «Б» є керівниками державної служби в державних органах і належать до III (третього) керівного рівня.**

Посади I (першого) та II (другого) керівних рівнів відсутні, як і передбачено Каталогом.

**До IV – VI керівних рівнів належать 24,7% посад державної служби категорії «Б». З них:**

1,6% – IV (четвертий) керівний рівень;

21% – V (п'ятий) керівний рівень;

2,1% – VI (шостий) керівний рівень.

**В РВА представлено 67,9% посад державної служби категорії «В», які належать до VII – IX фахових рівнів. З них:**

59,2% – VII (вищий) фаховий рівень;

7% – VIII (середній) фаховий рівень;

1,7% – IX (початковий) фаховий рівень.

Найвища частка посад VII (вищого) фахового рівня РДА зафіксована у Житомирській області (68,1%), м. Києві (68,0%) та Тернопільській області (67,4%). Найнижчий показник – у Дніпропетровській області (32,4%).

Посади VIII (середнього) фахового рівня найбільш широко представлені в РДА Дніпропетровської області (22,5%) та Волинської області (19,3%).

Найвища частка посад IX (початкового) фахового рівня також зафіксована у Дніпропетровській області (11,5%). Посади IX фахового рівня відсутні у Полтавській, Тернопільській та Чернівецькій областях.

# РОЗДІЛ II. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

## 2.1. ЗАКОНОДАВЧЕ ТА ПІДЗАКОННЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОВЕДЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД У 2025 РОЦІ

### РОЗДІЛ II.

ЗАКОНОДАВЧЕ ТА ПІДЗАКОННЕ РЕГУЛЮВАННЯ



У 2025 році система класифікації посад державної служби перейшла від етапу первинного впровадження до етапу **інституціоналізації та комплексного нормативного закріплення** в системі оплати праці державних службовців.

Класифікація посад стала базовим елементом моделі оплати праці, що забезпечує зв'язок між змістом роботи, структурою посад і рівнями винагороди.

### 1. Законодавче закріплення класифікації посад

У червні 2025 року набрав чинності Закон України № 4282–ІХ, яким:

- класифікацію посад закріплено як **основу системи оплати праці державних службовців**;
- визначено принципи формування посадових окладів із урахуванням сімей посад, рівнів, типів органів та їх юрисдикції;
- розширено повноваження НАДС щодо погодження результатів класифікації посад;
- визначено зміст Каталогу типових посад державної служби.

Таким чином, класифікація посад перейшла з інструменту методичного характеру до **законодавчо закріпленого обов'язкового елементу системи оплати праці**.

## 2. Бюджетні та перехідні положення

Бюджетне законодавство на 2025 рік закріпило перехідну модель застосування класифікації посад, відповідно до якої:

- оплата праці базувалася на результатах класифікації посад, проведеної у 2024 році;
- передбачено окремі винятки для визначених державних органів. Це дозволило забезпечити **безперервність системи оплати праці** під час переходу до оновленої моделі.

## 3. Підзаконне регулювання та методологічна база

Базовим підзаконним актом залишилася постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109, якою визначено:

- Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад;
- Алгоритм проведення класифікації посад в умовах воєнного стану.

Ці інструменти забезпечили уніфікований підхід до:

- визначення сімей і рівнів посад;
- структурування посад у державних органах;
- погодження результатів класифікації посад.

## 4. Актуалізація методології у 2025 році

У 2025 році відбулося оновлення методологічної рамки на основі практичного досвіду 2024 року.

Постановою Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369:

- уточнено описи окремих сімей посад;
- оновлено окремі назви сімей;
- деталізовано процедуру повторної класифікації посад;
- унормовано підходи до погодження результатів класифікації;
- врегульовано роботу з інформацією з обмеженим доступом;
- передано територіальним органам НАДС повноваження погоджувати результати класифікації посад в МДА.

Ці зміни мали характер **точкового вдосконалення системи**, без зміни її базової архітектури.

## 5. Інституційна підтримка впровадження

Протягом 2025 року НАДС забезпечило методичний супровід впровадження класифікації, включаючи:

- консультаційну підтримку працівників державних органів;
- роз'яснення щодо застосування Каталогу та Алгоритму;
- опрацювання результатів класифікації посад.

У період червень–грудень 2025 року було надано **939 висновків**, з яких:

- 239 — висновків НАДС;
- 700 — висновків територіальних органів НАДС.

Це свідчить про **високий рівень адміністративного навантаження на НАДС і його територіальні органи та активне впровадження системи на практиці, її методологічну та консультативну підтримку.**

## **6. Розвиток методології**

Ключовим етапом розвитку стало затвердження **у грудні 2025 року** Методики проведення класифікації посад (наказ НАДС № 164–25, зареєстрований в Мін'юсті у січні 2026 року).

Методика забезпечує:

- стандартизацію підходів до класифікації посад;
- підвищення єдності застосування Каталогу;
- зменшення інтерпретаційних розбіжностей між державними органами.

## **7. Підсумовуючи**

У 2025 році нормативно–правове регулювання класифікації посад перейшло до **зрілого регуляторного етапу**, що характеризується:

- законодавчим закріпленням моделі;
- уточненням підзаконних процедур;
- посиленням методології;
- формуванням системи інституційної підтримки впровадження.

Це створило основу для подальшого розвитку системи оплати праці на основі класифікації посад за функціональним спрямуванням та її уніфікованого застосування в державних органах.

## **2.2. АНАЛІЗ ТИПОВИХ ПОМИЛОК ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД**

Опрацювання документів, надісланих державними органами відповідно до пункту 20 Алгоритму проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369), засвідчило наявність низки типових помилок, що негативно впливають на якість підготовки матеріалів та обґрунтованість визначення сімей і рівнів посад державної служби.

Виявлені помилки умовно поділено на дві групи:

- процедурні (якість підготовки та оформлення матеріалів);
- методологічні (застосування підходів до класифікації посад).

### **I. Дотримання загальних вимог до підготовки, оформлення та подання документів**

*До першої групи належать помилки, пов'язані з неналежною підготовкою та оформленням документів, необхідних для опрацювання результатів класифікації посад.*

Такі помилки мають переважно процедурний характер, однак істотно ускладнюють аналіз поданих матеріалів, перевірку їх повноти та

встановлення відповідності проведеної класифікації посад вимогам Алгоритму.

**Типові прояви:**

- **Неповнота або некоректність заповнення інформації про посади**, зокрема відсутність або неправильне визначення часток напрямів роботи (сума не становить 100%).
- **Невідповідність розпорядчих документів вимогам Алгоритму**, зокрема відсутність чіткої інформації про кількість посад, що підлягають класифікації.
- **Неповні зведені відомості**, включно з пропусками штатних посад або некоректним відображенням структурних підрозділів.
- **Помилки у графах 2–5 додатка 2 до Алгоритму**, що свідчить про відсутність єдиного підходу до заповнення форми.
- **Неповний пакет документів**, що унеможлиблює повноцінний аналіз та погодження результатів.
- **Недотримання порядку заповнення порівняльної відомості**, включно з некоректним відображенням попередньої та поточної класифікації посад.
- **Відсутність інформації про посади, що виводяться зі штатного розпису**, що порушує повноту управлінського контексту змін.

**II. Дотримання методологічних підходів під час безпосереднього проведення класифікації посад.**

*Друга група помилок стосується змістовного застосування методології класифікації посад. На відміну від процедурних недоліків, такі помилки безпосередньо впливають на правильність визначення сім'ї та рівня посади державної служби, а отже на достовірність результатів класифікації посад загалом.*

**Типові прояви:**

- **Неврахування основного призначення посади в структурі державного органу під час визначення сім'ї посади.**  
У ряді випадків класифікація здійснюється без належного зв'язку між роллю посади та її місцем у загальній організаційній структурі, що призводить до формального віднесення до сім'ї.
- **Формальне або поверхове визначення сім'ї посади без аналізу фактичних завдань і функцій.**  
Замість функціонального аналізу застосовуються загальні або шаблонні підходи, які не відображають реального змісту роботи.
- **Неврахування переважного напрямку роботи за посадою під час визначення її належності до сім'ї.**  
У низці випадків ігнорується домінуюча функція посади, що призводить до зміщення фокусу під час класифікації посад.
- **Використання надмірно загальних формулювань в описі основної інформації про посаду.**  
Опис посад не містить достатнього рівня деталізації, що

унеможлиблює чітку ідентифікацію основного напрямку діяльності та функціонального навантаження.

- **Недотримання вимог до формулювання мети посади**, визначених підпунктом 2 пункту 4 розділу III Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затвердженого наказом НАДС від 11 вересня 2019 р. № 172–19 (zareestrovano в Міністерстві юстиції України 30 вересня 2019 р. за № 1077/34048). У результаті мета посади не відображає її цільового призначення та викривляє функціональну логіку класифікації.
- **Включення до мети посади та ключових напрямів діяльності взаємовиключних або суперечливих функцій.** Такі випадки ускладнюють визначення домінуючої функції та створюють неоднозначність у класифікаційних рішеннях.
- **Дублювання мети посад керівників і підпорядкованих працівників.** У низці органів спостерігається фактичне ототожнення цілей різних рівнів посад, що нівелює управлінську ієрархію та різницю між функціями керівництва і виконання.
- **Неврахування функціональної специфіки посад державної служби категорії «Б».** Зокрема, недостатньо відображаються управлінські функції, пов'язані з організацією, координацією та контролем діяльності структурних підрозділів або підпорядкованих працівників. На практиці призводить до дуже узагальнених описів, які не дозволяють визначити сферу і обсяг відповідальності, завдань з координації діяльності тощо. В подальшому також призводить до виникнення ознак дублювання функцій.
- **Недостатнє врахування під час визначення сім'ї посад вимог законодавства**, яким визначено основні завдання та функції, що повинні виконуватися відповідними структурними підрозділами або на відповідних посадах державної служби в державних органах.

Зокрема, потребують уваги випадки, коли опис основної інформації про посаду сформульовано надто загально або він недостатньо відображає фактичний зміст роботи за посадою. Це ускладнює ідентифікацію основного призначення посади, її місця у структурі державного органу, характеру завдань та рівня відповідальності.

Окремо слід відзначити випадки дублювання або надмірної подібності описів посад, зокрема посад керівників і підпорядкованих працівників, а також посад у різних структурних підрозділах. Такі підходи не завжди дають змогу належно відобразити відмінності між функціональними ролями, рівнями посад та фактичним обсягом відповідальності.

Виявлені недоліки свідчать про те, що методологічні помилки мають не випадковий, а повторюваний характер і пов'язані з:

- недостатньою глибиною функціонального аналізу посад;
- нерівномірним застосуванням методологічних підходів;

■ обмеженням врахуванням управлінської та організаційної специфіки посад різних категорій.

У сукупності це знижує точність визначення сімей і рівнів посад та впливає на порівнюваність результатів класифікації між державними органами.

Результати аналізу вказують на потребу:

- уніфікації практики заповнення документів;
- посилення внутрішнього контролю якості;
- посилення нагляду за дотриманням вимог законодавства, яке регламентує відповідну діяльність на посадах державної служби;
- додаткової методичної підтримки державних органів у частині опису посад.

### **2.3. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЩОДО УНОРМУВАННЯ ПЕРЕЛІКІВ СІМЕЙ ТА РІВНІВ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Реформування системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад є одним із ключових напрямів модернізації системи державної служби в Україні. Також це один із пріоритетних напрямів діяльності НАДС. Одним із базових елементів цієї реформи є формування єдиних підходів до визначення сімей та рівнів посад державної служби, що забезпечують прозорість, об'єктивність і послідовність класифікації посад, а також створюють основу для побудови справедливої системи оплати праці.

У межах цієї реформи НАДС послідовно впроваджує кроки задля підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління.

Оскільки класифікація посад державної служби є усталеним інструментом управління людськими ресурсами в державному секторі багатьох країн, НАДС **систематично здійснює аналіз міжнародного досвіду** з метою вивчення підходів до формування переліків сімей та рівнів посад, механізмів їх актуалізації та практики застосування. Використання міжнародного досвіду дає змогу враховувати апробовані підходи під час подальшого розвитку національної системи класифікації посад, мінімізувати ризики методологічних помилок та забезпечити її відповідність сучасним підходам до управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Для аналізу було обрано країни, що представляють різні моделі організації державної служби та різні адміністративні традиції, у яких класифікація посад використовується як інструмент управління людськими ресурсами, планування кар'єри, формування системи оплати праці та забезпечення організаційної ефективності.

**Вибірка:** Австралія, Естонія, Латвія, Франція та США (на прикладі штату Каліфорнія)

Аналіз ґрунтувався на опрацюванні законодавства відповідних країн, офіційних класифікаторів (каталогів) посад, методичних матеріалів,

оприлюднених на офіційних вебсайтах органів державної влади, а також інших відкритих джерел інформації.

У межах порівняльного аналізу досвід кожної країни досліджувався за єдиною структурою, що забезпечило можливість зіставлення підходів незалежно від особливостей національних моделей державної служби.

Аналіз охоплював такі аспекти:

- нормативно–правове регулювання класифікації посад;
- структуру сімей (та, за наявності, підсімей) посад\*;
- особливості побудови та практичного застосування каталогів (класифікаторів) посад\*.

*\*У цьому Звіті та для цілей дослідження було використано унормовану в Україні термінологію, яка за своєю суттю відображає зміст і призначення відповідників в термінології інших країнах. Наприклад, сім'я посад, каталог, підсім'ї посад тощо.*

Незважаючи на відмінності в організації державної служби, правових системах та адміністративних традиціях, результати аналізу засвідчили наявність **трьох спільних концептуальних підходів**, характерних для всіх досліджених країн.

## Спільна логіка каталогів посад



### По–перше, функціональна структуризація посад.

У всіх досліджених країнах посади систематизуються за функціональним принципом шляхом їх об'єднання у відповідні сім'ї посад (або функціональні групи). До таких сімей посад, зокрема, належать управління персоналом, фінанси, інформаційні технології, правове забезпечення, внутрішній контроль, формування та реалізація державної політики, а також інші професійні напрями діяльності. Такий підхід забезпечує єдині принципи опису посад незалежно від конкретного державного органу.

### **По–друге, застосування системи рівнів посад.**

У кожній із досліджених країн функціональна класифікація доповнюється розподілом посад за рівнями. Визначення рівня ґрунтується на оцінці складності виконуваної роботи, обсягу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності під час виконання посадових обов'язків, а також рівня впливу на прийняття управлінських рішень. Це забезпечує диференціацію посад усередині однієї функціональної сім'ї.

### **По–третє, використання класифікаційного коду посади.**

У всіх досліджених системах кожній посаді присвоюється унікальний класифікаційний код, який є невід'ємним елементом каталогу посад. Такий код використовується не лише для ідентифікації посади, а й є основою для функціонування системи оплати праці, кадрового планування, ведення HR–аналітики, формування кадрової статистики, цифровізації процесів управління персоналом та інтеграції з інформаційними HRM–системами.

**Таким чином,** попри відмінності у побудові національних систем державної служби, дослідження підтверджує, що функціональна класифікація посад, їх диференціація за рівнями та використання єдиного класифікаційного коду є базовими елементами сучасних систем управління людськими ресурсами в державному секторі. Саме ці підходи забезпечують порівнюваність посад, прозорість кадрових процесів та створюють основу для формування справедливої системи оплати праці.



## **ФРАНЦІЯ**

У Франції державна служба традиційно ґрунтується на поділі посад на **категорії А, В та С**, які визначають рівень відповідальності, складність виконуваних завдань, вимоги до освіти та загальний статус державного службовця. Такий поділ використовується в системі проходження державної служби та є базовим елементом кадрової політики.

Паралельно із системою категорій застосовується **Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)** — міжвідомчий каталог професій державної служби Франції, який є основним інструментом функціональної класифікації професій. RIME використовується для систематизації професій державної служби, стандартизації описів професійної діяльності, забезпечення управління людськими ресурсами, підтримки професійної мобільності державних службовців, а також стратегічного планування розвитку персоналу.

Каталог побудовано за функціональним принципом. Усі професії згруповано у **28 професійних (функціональних) напрямів**, у межах яких сформовано професійні сім'ї та визначено типові професії (еталонні професійні профілі), кожна з яких має власний класифікаційний код. Такий підхід забезпечує єдиний стандарт опису професій незалежно від конкретного державного органу.

Структура каталогу побудована за принципом **«від загального до конкретного»** і включає три взаємопов'язані рівні:

- функціональний напрям — широка сфера професійної діяльності (наприклад, фінанси, управління персоналом, безпека, освіта);
- професійна сім'я — група споріднених професій у межах відповідного функціонального напрямку;
- типова професія (референтна посада) — стандартизований опис професійної діяльності із визначенням основних завдань, компетентностей та кваліфікаційних вимог.

Водночас **RIME не встановлює самостійної системи рівнів посад**. Рівень складності та відповідальності професійних функцій визначається через зміст професії та на практиці співвідноситься із системою категорій посад державної служби **А, В та С**. Зокрема:

- **категорія А** (рівень експертизи/управління) охоплює професії стратегічного, управлінського та високоспеціалізованого рівня;
- **категорія В** (рівень координації) — професії, пов'язані з координацією діяльності, організаційним супроводом та контролем виконання;
- **категорія С** (рівень операційного виконання) — професії операційного рівня, що передбачають виконання адміністративних, технічних або сервісних функцій.

Класифікаційний код посади формується за принципом: Кожній професії у каталозі RIME присвоюється **унікальний класифікаційний код**, який формується із двох складових:

- літерного коду професійної сім'ї;
- порядкового номера професії в межах відповідної сім'ї.

[Код сім'ї] + [Код професії]

Наприклад, код **RH2** означає другу професію професійної сім'ї **RH (Ressources humaines)**. *Перша частина* – код професійної сім'ї (RH); *Друга частина* – порядковий номер професії у сім'ї. *Структура коду*: RH + номер професії. Така система кодування забезпечує однозначну ідентифікацію професії, спрощує ведення кадрової статистики, підтримує цифровізацію HR–процесів та використовується під час кадрового планування і професійної мобільності державних службовців.

Французька модель демонструє чітке розмежування між статусною класифікацією державних службовців (категорії А, В, С) та функціональною класифікацією професій (RIME). Такий підхід дозволяє одночасно забезпечувати єдність правового статусу державних службовців і гнучкість управління людськими ресурсами на основі функціонального змісту професій.



## АВСТРАЛІЯ

Система класифікації посад державної служби **Австралії** поєднує рівневий та професійно орієнтований підходи. Така модель забезпечує одночасне визначення місця посади в організаційній структурі державної служби та її функціональної спеціалізації.

Після масштабного оновлення структури, модель включає 16 сімей посад, 51 підсім'ю та 229 унікальних ролей. Каталог використовується як інструмент стандартизації посад, управління людськими ресурсами, кадрового планування, професійного розвитку та забезпечення мобільності державних службовців.

Каталог побудовано за функціональним принципом. Усі посади об'єднано у сім'ї, підсім'ї та професійні ролі, що відображають функціональний зміст роботи, необхідні компетентності та професійну спеціалізацію.

Основою є ієрархічна система класифікаційних рівнів, яка визначає ступінь складності роботи, відповідальності та управлінських повноважень.

Паралельно застосовується функціональна класифікація посад, яка групує посади за видами діяльності, необхідними компетенціями та професійними функціями.

Структура каталогу побудована за принципом **«від загального до конкретного»** і включає три взаємопов'язані рівні:

- **сім'я посад** — широкий функціональний напрям діяльності;
- **підсім'я** — спеціалізований вид діяльності в межах відповідної сім'ї;
- **роль** — конкретний вид професійної діяльності, що визначає зміст роботи, необхідні компетентності та професійні вимоги.

На відміну від французької моделі, австралійська система **одночасно використовує функціональну класифікацію та єдину ієрархію класифікаційних рівнів посад**. Рівні визначають складність роботи, ступінь відповідальності, обсяг управлінських повноважень і є основою для встановлення діапазону оплати праці.

Рівні встановлюють ступінь відповідальності, складність роботи, рівень управління та діапазон оплати праці.

*Ієрархію класифікаційних рівнів умовно можна об'єднати у три групи:*

- **початкові та адміністративні рівні** — **APS 1–APS 3**;
- **професійні рівні** — **APS 4–APS 6**;
- **керівні рівні** — **Executive Level 1 (EL1), Executive Level 2 (EL2) та Senior Executive Service (SES)**.

*Кожна посада формується шляхом поєднання функціональних та класифікаційних елементів. Класифікаційний код фактично складається з чотирьох компонентів:*

- сім'я посад;
- підсім'я;

- професійна роль;
- класифікаційний рівень.

**Приклад формування класифікаційного коду:**

- сім'я посад — **Policy** (Політика);
- підсім'я — **Strategic Policy Development** (Розробка стратегічної політики);
- професійна роль — **Policy Analyst** (Аналітик політики);
- класифікаційний рівень — **APS 6** (Старший професійний рівень).

**Структура коду** (класифікаційного ідентифікатора посади):

**[Сім'я] + [Підсім'я] + [Роль] + [Класифікаційний рівень]**

Наприклад:

**Policy – Strategic Policy Development – Policy Analyst – APS 6.**

Така структура використовується для ідентифікації посад, планування кадрових потреб, управління кар'єрою, розроблення посадових описів, формування програм професійного розвитку, а також як основа для визначення системи оплати праці та адміністрування HR-процесів.

Австралійська модель періодично переглядається та оновлюється з урахуванням змін у функціях державної служби, появи нових професійних напрямів і трансформації компетентнісних вимог.



## ЕСТОНІЯ

Система класифікації посад державної служби Естонії базується на повністю цифровізованій моделі управління персоналом і не використовує паперові довідники. Усі дані про посади інтегровані в єдину онлайн-систему управління людськими ресурсами.

Модель передбачає **80 функціональних сімей посад**, у межах яких формуються рівні посад. Залежно від сім'ї, кількість рівнів варіюється приблизно від **2 до 7**. Рівні визначаються на основі складності функцій, ступеня автономії, вимог до кваліфікації та рівня управлінської відповідальності.

Ключовою особливістю естонської моделі є використання **літерних індексів у межах одного рівня**, що дозволяє деталізувати посади без створення додаткових підсімей або розширення ієрархії класифікації. Такий підхід забезпечує гнучкість системи та зменшує потребу в структурному ускладненні каталогу.

Рівні посад формуються в межах кожної сім'ї та відображають ієрархію управлінської відповідальності, яка корелює з масштабом органу або підрозділу — від рівня невеликого структурного підрозділу до центральних органів виконавчої влади та урядових структур.

Для додаткової деталізації всередині одного рівня застосовуються літерні індекси (наприклад, 2А, 2В, 3А, 3В). Вони використовуються для розмежування посад за специфікою функцій, зокрема характером обробки

інформації або рівнем доступу (наприклад, звичайні документи або матеріали з обмеженим доступом, включно з державною таємницею чи конфіденційною інформацією).

У межах окремих сімей наявні внутрішні функціональні спеціалізації (аналогічно до виокремлення підсімей).

Такий підхід дозволяє:

- деталізувати функціональні відмінності без створення нових сімей посад;
- класифікувати посади за спеціалізаціями в межах одного рівня;
- уникати надмірного ускладнення класифікаційної структури.

Структура класифікації побудована за принципом **«сім'я посад → рівень відповідальності» (1–7 рівнів)**.

Додаткова деталізація здійснюється через:

функціональний опис посади;

конкретизацію завдань;

диференціацію рівнів відповідальності в межах однієї сім'ї.



## ЛАТВІЯ

Система класифікації посад державної служби Латвійської Республіки охоплює **51 сім'ю посад**. Підсім'ї формуються вибірково — лише у випадках, коли існує чітка професійна диференціація всередині сім'ї (зокрема у сферах інформаційних технологій, фінансів та інших спеціалізованих напрямках).

У Латвії підсім'ї дозволяють практично розмежовувати суміжні професії (наприклад, юриста–консультанта та юриста, що здійснює представництво в суді). Оскільки ринкова вартість цих фахівців різна, такий поділ безпосередньо впливає на встановлення **ринкової надбавки** до заробітної плати.

Рівнева структура посад є багаторівневою та комбінованою. Основні рівні позначаються **римськими цифрами (I–V)**, а внутрішня деталізація рівнів здійснюється через **літерні індекси (A–D)**.

Літерні індекси відображають внутрішню градацію складності в межах одного рівня: **A** — базовий рівень; **B** — підвищений рівень; **C** — високий рівень; **D** — найвищий рівень складності.

Такий підхід дозволяє деталізувати професійні відмінності всередині одного рівня без розширення кількості основних рівнів класифікації. Наприклад, комбінації типу **IA, IB, IC, IID** використовуються для відображення різного рівня складності та відповідальності в межах одного класифікаційного блоку.

Класифікаційний код формується як **комбінація цифрових і літерних елементів** і має структуру:

**[Сім'я]. [Підсім'я]. [Рівень із літерним індексом]**

Наприклад: **14.1.IIB**.

Такий код забезпечує однозначну ідентифікацію посади та відображає її функціональний зміст, рівень складності та місце в системі оплати праці. Зокрема, код **14.1.IIВ** може бути інтерпретований як:

- 14 — сім'я «Фінансові ринки та управління фінансовими ресурсами»;
- 1 — підсім'я;
- IIВ — спеціалізований (виконавчий) рівень із підвищеним рівнем складності та кваліфікаційних вимог всередині цього рівня.



## Сполучені Штати Америки (на прикладі штату Каліфорнія)

Система класифікації посад у Сполучених Штатах Америки (зокрема на федеральному рівні та рівні штату Каліфорнія) характеризується високим ступенем формалізації та детальної регламентації. На відміну від більш гнучких європейських моделей, вона базується на великій кількості стандартизованих посадових специфікацій, що мінімізують простір для суб'єктивного тлумачення при класифікації посад.

Процес присвоєння класифікаційного коду є формалізованим і чітко регламентованим інструкціями, зокрема Департаменту управління людськими ресурсами штату Каліфорнія (CalHR). Кожен грейд чітко прописаний за функціями і прив'язаний до конкретної погодинної ставки оплати праці. Рівень посади визначається на основі заздалегідь встановлених функціональних критеріїв і безпосередньо пов'язаний із системою оплати праці.

Каталог посад у США (як на федеральному рівні, так і на рівні штатів) побудований за принципом **уніфікованого цифрового кодування**. Кожна посада має унікальний класифікаційний код, який відображає її місце в ієрархії функцій та рівень складності.

Кожна посада має унікальний код, що відображає::

- **професійна серія (series)** — функціональна група посад (наприклад, 0500 — фінанси в системі OPM);
- **спеціалізація в межах серії** — деталізація професійної сфери (наприклад, 0510 — бухгалтерський облік);
- **рівень складності (grade)** — рівень відповідальності та складності виконуваних завдань (GS-1 – GS-15).

Фактично професійні серії виконують роль сімей посад, а рівні GS забезпечують градацію складності та відповідальності посад, що фактично виконують роль підсімей. Кожному рівню відповідає визначений діапазон оплати праці, що забезпечує прямий зв'язок між класифікацією посад і системою винагороди.

Класифікаційний код посади формується як поєднання серії та рівня:

**GS–[серія]–[рівень]**

Наприклад: **GS–0201–12** (спеціаліст з управління персоналом).

де:

- **0201** — код професійної серії;
- **12** — рівень посади за шкалою GS.

## Порівняльний огляд практик

Країна	Кількість сімей	Система рівнів та індексів	Присвоєння коду посади
Естонія	80 сімей	2–7 рівнів + літерні індекси (A, B)	Функціональна класифікація + масштаб органу влади
Франція	28 професійних сімей (RIME)	3 базові категорії (A, B, C) × 3 рівні RIME	Код сім'ї + номер професії
Австралія	16 сімей / 51 підсім'я / 229 ролей	9 рівнів: APS 1–6, EL 1–2, SES	Сім'я → функція → роль → рівень APS
Латвія	51 сім'я	Рівні I–V + літери A–D	Формат: сім'я.підсім'я.рівень+літера
США / Каліфорнія	деталізовані профільні схеми	грейди та класифікаційні специфікації	Код професійної серії + рівень

На завершення слід відзначити, що незалежно від обраної моделі у всіх досліджених системах у центрі уваги перебуває не назва посади, а її функціональний зміст та цінність виконуваної роботи.

Таким чином, універсальної моделі класифікації посад не існує. Кожна з країн адаптує відповідну методологію до власної інституційної та адміністративної системи.

Водночас можна виділити спільний підхід, характерний для всіх розглянутих моделей: класифікація посад має ґрунтуватися на функціональному змісті роботи, забезпечувати основу для прозорої системи оплати праці за принципом «рівна оплата за працю рівної цінності», бути керованою централізовано та залишатися достатньо гнучкою для адаптації до змін у завданнях і структурі державного управління та вимог часу.

### КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

На основі аналізу міжнародного досвіду можна сформулювати низку ключових висновків, релевантних для подальшого розвитку системи класифікації посад в Україні.

#### **1. Структура каталогів посад є багаторівневою та функціональною.**

У міжнародній практиці каталоги посад, як правило, мають чітко визначені функціональні сім'ї та, за потреби, додаткові рівні деталізації. Такі рівні можуть мати різні назви, а їх кількість варіюється залежно від специфіки сектору, складності функцій та національної адміністративної моделі. В окремих випадках внутрішня деталізація взагалі не застосовується.

Опис сімей посад та внутрішніх структурних елементів у багатьох системах є досить загальними і стислим (інколи дуже стисло, буквально одним реченням).

## **2. Визначення рівня посади часто базується на уніфікованих зрозумілих критеріях.**

У всіх розглянутих моделях рівень посади визначається через сукупність об'єктивних характеристик роботи, зокрема, складність завдань, ступінь автономії, характер і масштаб відповідальності, рівень комунікації, управлінську роль або експертність.

Такий підхід забезпечує порівнюваність посад незалежно від організаційної структури конкретного державного органу.

## **3. Оновлення класифікаційних систем є безперервним, але регламентованим процесом.**

Міжнародна практика свідчить, що каталоги посад не є статичними. Вони регулярно переглядаються з урахуванням змін у функціях держави, розвитку економіки, цифровізації, безпекових викликів та трансформації ринку праці.

Водночас ключовою умовою є наявність чітких процедур оновлення, що забезпечують баланс між гнучкістю системи та її стабільністю, має бути керованим, щоб система не втрачала передбачуваності.

## **4. Класифікація посад є не лише інструментом оплати праці, а й комплексним HR-інструментом.**

У сучасних моделях класифікація посад використовується не тільки для визначення рівня оплати праці, але й для кадрового планування, формування кар'єрних траєкторій, розвитку компетентностей, забезпечення внутрішньої мобільності, аналізу організаційної структури та підвищення ефективності державного управління.

Таким чином, класифікацію посад при подальшому розвитку системи в Україні доцільно розглядати як системний інструмент управління людськими ресурсами в державному секторі.

## **2.4. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД**

Подальший розвиток класифікації посад державної служби має бути спрямований на формування сталої, методологічно уніфікованої та цифровізованої процедури, яка забезпечує коректне визначення сім'ї та рівня посади, а також належну якість даних для реалізації реформи оплати праці державних службовців.

Результати практичного застосування класифікації посад у 2024–2026 роках підтверджують, що основними викликами залишаються різна якість опису фактичного функціоналу посад, неоднакове розуміння меж між окремими сім'ями посад, формальне перенесення формулювань із Каталогу до описів посад, а також низький рівень автоматизації процесів підготовки, подання, перевірки та узагальнення результатів класифікації.

Законодавчою та підзаконною основою подальшого розвитку цієї процедури є 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», постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад» та Методика проведення класифікації посад державної служби, затверджена наказом НАДС від 30 грудня 2025 року № 164–25, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 12 січня 2026 року за № 40/45434.

Окремої уваги заслуговують висновки Рахункової палати, викладені у Звіті про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління», затвердженому рішенням Рахункової палати від 28 жовтня 2025 року № 26–1. У зазначеному Звіті, зокрема, звернуто увагу на потребу оновлення Каталогу, конкретизації описів окремих сімей посад, оптимізації їх кількості, унормування типових функціональних обов'язків типових посад державної служби в межах кожної сім'ї посад, а також на необхідність автоматизації процесу класифікації посад.

З урахуванням Дорожньої карти з питань реформи державного управління, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475–р, Плану пріоритетних дій Уряду на 2026 рік та висновків і рекомендацій Рахункової палати подальше удосконалення класифікації посад доцільно зосередити за такими напрямками.

### **1. Оновлення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад**

Після практичного застосування Каталогу у 2024–2025 роках, а також оцінки реформи з боку НАДС, міжнародних партнерів та Рахункової палати виявлено об'єктивну потребу в розвитку Каталогу за кількома напрямками.

#### **1) Актуалізація опису основного функціоналу.**

Через євроінтеграційні процеси, зміни законодавства, цифровізацію, безпекові виклики, розвиток нових напрямів державної політики та зміну очікувань до державного управління і державної служби виникла потреба в актуалізації описів основного функціоналу. Одночасно окремі функції мінімізуються або трансформуються, що також має відобразитися у Каталозі.

Оновлення Каталогу має забезпечити більш чітке відображення сучасного функціонального навантаження державних органів у сферах цифровізації, кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури, оборонної роботи, надання публічних послуг та інших напрямках, які набули нового або посилили наявне значення після затвердження чинної редакції Каталогу.

Одним із ключових елементів оновлення Каталогу є посилення чіткості описів сімей та рівнів посад, формування зрозумілих критеріїв відмежування сімей посад, узгодження формулювань та усунення дублювання між сім'ями. З цією ж метою в окремих сім'ях передбачається виокремлення функціональних напрямів діяльності.

## 2) Укрупнення сімей посад.

Аналіз структури Каталогу свідчить про наявність **малочисельних та вузько спеціалізованих сімей посад**, які охоплюють незначну кількість посад і не завжди мають достатнє обґрунтування для існування окремої сім'ї посад.

Наприклад, по всій території України у 2024 році:

- сім'я «літературне редагування (14)» — 94 посади (0,1%);
- сім'я «протокол і церемоніал (20)» — 109 посад (0,1%).

У 2025 році:

- сім'я «літературне редагування (14)» — 70 посад (0,1%);
- сім'я «протокол і церемоніал (20)» — 86 посад (0,1 %).

Такі показники свідчать про наявність надмірної фрагментації структури класифікації, а зазначені сім'ї посад не знайшли широкого відображення в організаційних структурах державних органів.

зазначене вказує на потребу укрупнення/об'єднання окремих вузьких сімей із спорідненими за змістом функціями, щоб зберегти функцію без штучної фрагментації.

## 3) Виокремлення функціональних напрямів діяльності (підсімей)

У проєкті оновленого Каталогу сім'ю посад доцільно зберігти як базовий рівень класифікації, тоді як функціональні напрями діяльності розглядати як додатковий рівень деталізації.

Функціональні напрями застосовувати у випадках, коли в межах однієї сім'ї посад існують сталі, спільні за змістом види службової діяльності, які потребують розмежування для коректного визначення класифікаційного коду.

Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між структурною простотою Каталогу та необхідним рівнем аналітичної деталізації.

## 4) Уточнення підходів до визначення рівнів посад, зокрема фахових рівнів категорії «В».

Потребує подальшого розвитку єдина методологія визначення рівнів посад, зокрема, через чітке розмежування критеріїв складності, відповідальності, автономності (самостійності) та характеру службової комунікації за посадою.

Для керівних посад ключовими залишаються масштаб управлінських повноважень, місце посади в організаційній структурі та рівень відповідальності за результати діяльності підпорядкованих підрозділів або органу.

Для посад категорії «В» перспективним є формування більш об'єктивізованого підходу до визначення фахових рівнів, який базується на фактичному змісті роботи, її складності, рівні самостійності, відповідальності за результат та характері професійної взаємодії, та який дасть змогу оцінювати не лише назву посади чи формальний перелік завдань.

Такий підхід узгоджується з рекомендаціями Рахункової палати щодо визначення цінності посади як окремого критерію класифікації.

## **Прогрес удосконалення Каталогу на момент підготовки цього Звіту**

З метою оновлення Каталогу наказом НАДС від 12 лютого 2026 року № 21–26 «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань удосконалення Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад» затверджено склад відповідної Міжвідомчої робочої групи, до якої увійшли 75 представників державних органів, експертного середовища та фахівці у сфері управління персоналом.

У межах діяльності цієї Міжвідомчої робочої групи проведено 7 загальних засідань та 18 засідань робочих підгруп. За результатами проведеної роботи та спільних напрацювань оновлено структуру Каталогу, уточнено описи сімей і функціональних напрямів діяльності (підсімей посад), переглянуто критерії віднесення посад до відповідних категорій, а також враховано актуальні зміни у функціональному навантаженні державних органів.

Особливу увагу приділено необхідності адаптації Каталогу до сучасних викликів державного управління, зокрема, у сферах цифрової трансформації, кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури, обороноздатності та надання публічних послуг. У зв'язку з розширенням функцій державних органів у зазначених напрямках змінюється характер і зміст завдань за посадами державної служби, що потребує актуалізації підходів до класифікації посад та їх функціонального опису.

Наразі у НАДС триває підготовка проекту постанови Кабінету Міністрів України щодо внесення змін до Каталогу. Також у разі прийняття відповідного рішення Уряду буде забезпечено приведення положень Методики у відповідність до оновленого Каталогу, а також подальше удосконалення системи класифікації посад державної служби.

### **2. Підвищення якості описів посад та вихідних даних**

Одним із ключових практичних висновків є необхідність посилення вимог до якості описів посад. Для цілей класифікації посад визначальним має бути фактична мета посади та основні напрями роботи, які виконуються або повинні виконуватися протягом переважної частини робочого часу.

Під час повторної класифікації посад особливо важливо забезпечувати належне обґрунтування зміни сім'ї або рівня посади.

У разі повторної класифікації необхідно забезпечувати чітке обґрунтування зміни сім'ї або рівня посади. Зокрема:

- зміна рівня має бути пов'язана зі змінами складності, відповідальності або автономності;
- зміна сім'ї має відображати зміну функціонального навантаження, а не лише редакційні правки чи оновлення формулювань.

Окремої уваги потребує уніфікація підходів до класифікації посад у МДА, територіальних органах та малочисельних структурних підрозділах, де одна посада може поєднувати декілька функціональних напрямів. У таких випадках має застосовуватися правило переважної частини робочого часу,

а за її відсутності – найбільш важливої функції, що виконується регулярно, або функції, що виконується найчастіше.

### **3. Цифровізація процедури класифікації та погодження її результатів.**

Існує потреба у цифровізації процесу підготовки, подання, перевірки, погодження та узагальнення результатів класифікації посад. Неавтоматизоване опрацювання значних масивів порівняльних і зведених відомостей потребує надмірних людських ресурсів, уповільнює погодження результатів та підвищує ризик технічних помилок.

У Звіті Рахункової палати також зазначено, що додатковою проблемою є брак сучасних інструментів автоматизації процесів і управління реформою, а запланована у 2023 році автоматизована система класифікації посад не була введена в експлуатацію. Це підтверджує необхідність переходу від «ручного» опрацювання документів до єдиного цифрового формату даних та автоматизованого моніторингу стану погоджень.

Пріоритетним напрямом має бути впровадження цифрового рішення, зокрема, в межах HRMIS, яке забезпечуватиме електронне подання документів, фіксацію статусів опрацювання, автоматичну перевірку повноти заповнення обов'язкових полів, логічну перевірку класифікаційних кодів, співставлення поточної та попередньої класифікації, контроль строків, формування історії змін і оперативної аналітики.

Автоматизація також має передбачати формування агрегованих даних за сім'ями, рівнями, юрисдикціями, типами державних органів та іншими релевантними ознаками. Це дасть змогу не лише прискорити погодження результатів, а й використовувати класифікацію посад як джерело управлінської аналітики для планування фонду оплати праці, професійного навчання, кадрового планування та функціонального розвитку державної служби.

Прогнозовано користувачами системи буде визначено орієнтовно *понад 4 тисячі* відповідальних осіб та підрозділів за проведення класифікації посад у державному органі. Передбачається, що система буде використовуватися по всій території України. Це **189 920** посад державної служби за штатним розписам станом на II квартал 2026 року (статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на II квартал 2026 року <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-1-kv-26.pdf>).

### **4. Посилення відповідальності керівника державного органу за проведені результати класифікації посад.**

Класифікація посад повинна значною мірою залишатися відповідальністю державного органу, який беззаперечно найкраще володіє інформацією про фактичний зміст роботи за конкретними посадами. Роль НАДС полягає у забезпеченні методології, наданні роз'яснень, перевірці відповідності результатів класифікації вимогам Каталогу та Методики і формуванні єдиної практики їх застосування.

У зв'язку з цим доцільним є подальше підвищення ролі керівника державної служби в державному органі у забезпеченні достовірності поданих даних, обґрунтованості результатів класифікації посад та належної організації роботи класифікаційного комітету. Остаточне рішення щодо результатів класифікації має ґрунтуватися на фактичному функціоналі посад, а не виключно на формальному найменуванні структурного підрозділу або очікуваному рівні оплати праці.

Таким чином, подальше удосконалення системи класифікації посад має поєднувати *чотири взаємопов'язані елементи*: актуалізований і зрозумілий Каталог, якісні описи посад, цифровізовану процедуру подання та погодження результатів, а також відповідальність державних органів за достовірність класифікації. Саме така модель забезпечить сталість реформи системи оплати праці державних службовців, підвищить якість управлінських даних і сприятиме більш послідовному розвитку державної служби.

# ВИСНОВКИ

**1. У 2025 році класифікація посад державної служби перейшла від етапу первинного впровадження до етапу нормативного закріплення та практичної інституціоналізації.**

Класифікація посад утвердилася як базовий інструмент побудови прозорої та справедливої системи оплати праці на державній службі, в якій визначальними є зміст виконуваної роботи, складність завдань, рівень відповідальності та місце посади в організаційній структурі державного органу. Прийняття Закону України від 11 березня 2025 року № 4282–ІХ завершило етап її впровадження як підготовчого інструменту реформи та забезпечило нормативну стабільність подальшого функціонування системи класифікації посад.

Водночас результати аналізу засвідчили, що подальша сталість цієї системи залежить від якості її методологічного розвитку. Першочергового значення набуває потреба в оновленні Каталогу, удосконалення підходів до опису посад, чіткіше розмежування сімей і рівнів посад, запровадження єдиних критеріїв оцінки складності та відповідальності, цифровізація процесу погодження результатів класифікації, а також належний контроль якості класифікації посад.

**2. Загальний аналіз сімей і рівнів посад охоплює 144 660 посад державної служби у 125 державних органах.** Отримані результати відображають стан класифікації посад на основі фактично отриманих матеріалів і не охоплюють повну генеральну сукупність посад державної служби у 132 державних органах до яких було надіслано запит НАДС.

**3. У 2025 році продовжилася розширення охоплення посад державної служби класифікацією посад, у тому числі через запровадження спеціалізованих каталогів для окремих органів.**

За даними звіту, із **166 648** посад, на які поширюються єдині умови оплати праці, проведено класифікацію **154 632** посади, що становить **93%**.

Із загального обсягу:

- 153 666 посад в державних органах класифіковано за Каталогом типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад;

- 966 посад в Апараті Верховної Ради України — за Каталог типових посад державної служби в Апараті Верховної Ради України;

- 10 608 посад у митних органах — за Каталог типових посад посадових осіб митних органів.

При цьому, у 2025 році у зв'язку із законодавчими змінами було уточнено сферу застосування класифікації посад, зокрема, щодо окремих державних органів, оплата праці яких регулюється спеціальними законами.

## РОЗПОДІЛ ПОСАД ЗА СІМ'ЯМИ

### **4. Функціональна структура державної служби має високу концентрацію у кількох ключових сім'ях.**

Функціональна структура державної служби характеризується високою концентрацією посад у кількох ключових сім'ях. Найбільшою є сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – 45 802 посади (31,7%), далі: «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – 21 917 (15,2%), «державний нагляд і контроль (7)» – 14 722 (10,2%) та «організаційне забезпечення функцій суду та системи правосуддя (17)» – 13 612 (9,4%). У сукупності ці чотири сім'ї охоплюють 96 053 посади (66,4%), що свідчить про їх системоутворюючу роль та визначальне значення для якості класифікації посад в цілому.

Це підтверджує, що якість опису та розмежування саме цих сімей посад визначає якість класифікації в цілому.

### **5. У 2025 році зафіксовано зміну питомої ваги окремих сімей посад порівняно з попереднім дослідженням.**

Збільшення частки відбулося у сім'ї посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – з 29,4% до 31,7% (+2,3%), у сім'ї посад «адміністративне керівництво (1)» – з 3,7% до 4,3% (+0,6%) та у сім'ї посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – з 14,7% до 15,2% (+0,5%).

Зменшення питомої ваги зафіксовано у сім'ї посад «державний нагляд і контроль (7)» – з 11,2% до 10,2% (–1%), «діловодство, канцелярія та архів (8)» – з 3,8% до 3,2% (–0,6%), а також у сім'ях посад «бухгалтерія (4)» та «управління фінансами (26)» – на 0,5% кожна.

Зазначені зміни відображають структурну динаміку розподілу напрямів діяльності у межах наявної вибірки даних і не є прямим показником збільшення або зменшення обсягу відповідних функцій держави.

### **6. Каталог містить сім'ї посад, які мають досить низьку представленість.**

Окремі сім'ї посад характеризуються незначною питомою вагою у загальній структурі Каталогу, до яких належать:

«літературне редагування (14)» – 70 посад (<0,1%), «протокол та церемоніал (20)» – 86 посад (<0,1%), «управління державною власністю (22)» – 484 посади (0,3%), «управління проектами інформатизації (25)» – 573 посади (0,4%), «організація засідань (18)» – 699 посад (0,5%) та «цивільний захист та охорона праці (27)» – 704 посади (0,5%).

Наявність таких сімей із мінімальною питомою вагою свідчить про фрагментованість окремих сегментів Каталогу та актуалізує потребу їх функціонального укрупнення або інтеграції в межах ширших сімей посад із збереженням функціоналу на рівні функціональних напрямів.

## **7. Розподіл посад у розрізі категорій і сімей посад**

**Сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» є ключовою як для керівних, так і для фахових рівнів посад.**

У межах категорії «Б» найбільша частка посад припадає на сім'ю «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – 10 519 посад (26,4%), далі – сім'я «адміністративне керівництво (1)» – 5 783 посади (14,5%).

У межах категорії «В» також домінує сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – 35 283 посади (33,8%), за якою слідує «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – 18 564 посади (17,8%) та «державний нагляд і контроль (7)» – 10 958 посад (10,5%).

Зазначений розподіл свідчить, що функція забезпечення реалізації державної політики є системоутворюючою для державної служби та залишається домінуючою незалежно від категорії посади.

## **РОЗПОДІЛ ПОСАД ЗА РІВНЯМИ**

**8. У структурі посад державної служби переважають фахові рівні над керівними, що відповідає вимогам законодавства.**

До I–III керівних рівнів віднесено 5 217 посад (3,6%), до IV–VI керівних рівнів – 33 697 посад (23,3%), до VII–IX фахових рівнів – 105 746 посад (73,1%).

Найбільшу частку становить VII (вищий) фаховий рівень – 86 651 посада (59,9%). VIII (середній) фаховий рівень охоплює 15 623 посади (10,8%), IX (початковий) – 3 472 посади (2,4%).

**9. У 2025 році відбулося істотне зміщення всередині фахових рівнів у бік VII (вищого) фахового рівня.**

Порівняно з попереднім дослідженням його частка зросла з 54,5% до 59,9% (+5,4%), тоді як частка VIII (середнього) рівня зменшилася з 14,4% до 10,8% (–3,6%), а IX (початкового) – з 5,4% до 2,4% (–3,0%).

Зазначена динаміка може бути зумовлена як змінами у вибірці, так і практикою розширеного віднесення посад категорії «В» до VII фахового рівня.

Висока концентрація посад на VII фаховому рівні актуалізує потребу у додаткових методологічних запобіжниках для уникнення його універсального застосування до посад різної складності.

**10. Внутрішня структура сімей посад у розрізі рівнів є неоднорідною.**

У середньому VII (вищий) фаховий рівень становить 59,9% у загальній структурі, однак його частка суттєво варіює залежно від сім'ї посад: від 34,9% у «протокол та церемоніал (20)», 35,9% у «господарські функції (6)» та 42,5% у «управління проєктами інформатизації (25)» до понад 70% у

сім'ях посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)», «запобігання корупції (11)» та «літературне редагування (14)».

Окремі сім'ї посад («аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)», «господарські функції (6)», «протокол та церемоніал (20)», «управління проєктами інформатизації (25)») мають змішаний керівний і фаховий профіль, що свідчить про різну природу управлінської та виконавської складової в межах однієї сім'ї посад.

Зазначене підтверджує необхідність більш чіткого та уніфікованого підходу до визначення рівнів посад.

## **РОЗПОДІЛ СІМЕЙ ТА РІВНІВ У МЕЖАХ ЮРИСДИКЦІЙ ТА ТИПІВ ОРГАНІВ**

### **11. Розподіл сімей посад відображає функціональну специфіку різних юрисдикцій та типів державних органів.**

У більшості юрисдикцій та типів домінує сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)»: у державних органах першої юрисдикції першого типу — 31,0%, другого типу — 34,7%, третього типу — 34,3%, в ОДА — 48,2%, у РДА — 56,6%.

Водночас спостерігаються відмінне функціональне спрямування: у державних органах другої юрисдикції (крім ОДА) домінує сім'я посад «адміністрування та надання публічних послуг (2)» — 27,9%, а в державних органах третьої юрисдикції (крім РДА) — «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» — 40,3%.

Зазначене підтверджує диференційований характер застосування Каталогу залежно від функціонального спрямування та специфіки діяльності державного органу.

### **12. В місцевих державних адміністраціях переважає напрям реалізації (координації реалізації) державної політики.**

В ОДА сім'я посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» становить 48,2%, у РДА — 56,6%. Далі структура має типовий управлінсько-забезпечувальний характер.

Наступними за часткою в ОДА представлені сім'ї посад: адміністративне керівництво (1) — 8,9%, бухгалтерія (4) — 5,8%, правове забезпечення (19) — 5,3%, управління персоналом (24) — 5,2%, управління фінансами (26) та діловодство (8) — по 5,0%.

У РДА після сім'ї посад «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» найбільші частки мають: адміністративне керівництво (1) — 7,4%, бухгалтерія (4) — 6,2%, діловодство (8) — 4,6%, правове забезпечення (19) — 4,3%, управління персоналом (24) — 3,9%.

Це свідчить про типовість класифікації посад МДА щодо реалізації державної політики на відповідній території з типовим набором управлінських, фінансових, правових, кадрових і діловодних функцій.

**13. Державні органи третьої юрисдикції (крім РДА) мають виражене функціональне спрямування, зумовлене значною часткою органів системи правосуддя.**

Провідною є сім'я посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» – 40,3%. Далі йдуть сім'ї посад: «забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9)» – 30,1% та «адміністрування та надання публічних послуг (2)» – 12,3%.

У місцевих загальних судах сім'я посад «організаційне забезпечення виконання функцій суду, органів та установ системи правосуддя або конституційного провадження (17)» є визначальною – 78,9%, що підтверджує необхідність окремого підходу до класифікації посад у сфері правосуддя.

**14. Структура рівнів посад суттєво варіює залежно від юрисдикції та типу органу при збереженні загального домінування VII (вищого) фахового рівня.**

У державних органах першої юрисдикції фіксується змішана структура з різним ступенем представленості фахових рівнів залежно від типу органу.

У другій юрисдикції переважає VII рівень: без ОВА – 64,5% (VIII – 10,5%, IX – 1,5%); в ОВА – 59,9% (VIII – 4,4%, IX – 1,2%).

У третій юрисдикції структура більш диференційована: без РВА – VII становить 44,9%, VIII – 21,3%, IX – 17,9%; у РВА – VII становить 59,2%, VIII – 7,0%, IX – 1,7%.

Отже, домінування VII фахового рівня є загальною тенденцією, однак його інтенсивність істотно залежить від функціонального спрямування органу та юрисдикції, у межах окремих сімей зберігаються відмінності.

## **ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОСАД**

**15. Масштаб погодження результатів класифікації підтверджує активне практичне застосування нової процедури.**

У період з червня до грудня 2025 року було надано 939 висновків щодо результатів класифікації посад, з них 239 – НАДС і 700 – територіальними органами НАДС.

Водночас такий обсяг опрацювання засвідчує високе адміністративне навантаження на існуючу систему погодження результатів класифікації посад та актуалізує потребу в уніфікації підходів, цифровізації процесів і запровадженні автоматизованих перевірок повноти та логічної узгодженості поданих матеріалів.

**16. Типові помилки під час проведення класифікації мають не лише технічний, а й методологічний характер.**

Процедурні помилки стосуються неповноти документів, некоректного заповнення форм, пропусків посад, помилок у порівняльних відомостях та неналежного оформлення результатів класифікації. Водночас більш

суттєвими є методологічні помилки: формальне визначення сім'ї посад, неврахування переважного напрямку роботи, недостатнє розкриття мети посади, дублювання описів керівників і підлеглих, а також невідображення управлінської специфіки посад категорії «Б». Саме такі помилки можуть впливати на коректність визначення сім'ї, рівня посади та подальших умов оплати праці.

**17. Практика та Рекомендації Рахункової палати підтверджують необхідність подальшого методологічного вдосконалення класифікації посад і цифровізації процесів.**

Зокрема, йдеться про оновлення Каталогу, конкретизацію описів окремих сімей посад, оптимізацію їх кількості, унормування типових функціональних обов'язків у межах сімей, визначення цінності посади як окремого критерію класифікації та автоматизацію процесу. Крім того, звернуто увагу на необхідність автоматизації процесів. Ці рекомендації узгоджуються з результатами аналізу НАДС.

**18. Міжнародний досвід підтверджує, що класифікація посад може використовуватися як широкий інструмент управління персоналом.**

За результатами проведеного НАДС дослідження класифікаційний код є не лише ідентифікатором посади, а й основою для кадрового планування, HR-аналітики, професійного розвитку, мобільності державних службовців, ведення кадрової статистики та цифровізації процесів управління персоналом. Отже, подальший розвиток української системи може бути спрямований на те, щоб дані класифікації посад стали повноцінним управлінським ресурсом, а не залишалися базовим елементом системи оплати праці.

**19. Оновлення Каталогу має ґрунтуватися на актуальних практиках його застосування та кращому міжнародному досвіді.**

У межах Міжвідомчої робочої групи проведено 7 загальних засідань і 18 засідань робочих підгруп, що створило основу для змістовного перегляду Каталогу з урахуванням практики його застосування, структури 144 660 посад, нових функцій держави, розвитку цифровізації, кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури, оборонної роботи та надання публічних послуг. Водночас оновлення має зберегти стабільність системи: сім'я посад повинна залишатися базовою одиницею класифікації посад, а функціональні напрями діяльності – інструментом деталізації там, де це обґрунтовано.

**20. Якість класифікації безпосередньо залежить від якості описів посад та достовірності даних, наданих державними органами.**

Визначальними для класифікації посад мають бути мета посади, переважний напрям роботи, обсяг відповідальності, складність завдань, рівень самостійності, управлінська роль та характер комунікації. Якщо опис посади є шаблонним або лише відтворює формулювання Каталогу без

розкриття реального змісту роботи, класифікація втрачає аналітичну цінність і перетворюється на формальну процедуру. Тому удосконалення Каталогу має супроводжуватися посиленням вимог до описів посад, належним обґрунтуванням результатів повторної класифікації та збереженням відповідальності державного органу за достовірність інформації про фактичний зміст роботи за посадою.

## **21. Цифровізація є критично необхідною умовою подальшого розвитку класифікації посад.**

За наявності 144 660 посад у масиві аналізу та 939 висновків за сім місяців “ручна” модель підготовки, подання, перевірки та погодження результатів класифікації має обмежену ефективність для масштабування системи. Продовження роботи у напрямі створення єдиного цифрового інструменту має забезпечити відповідну автоматичну перевірку даних з урахуванням функціональної спроможності такого інструменту.

## **ПІДСУМОК**

**Головний висновок звіту полягає в тому, що класифікація посад закріпилася на законодавчому рівні, але її подальша сталість залежить від наступного етапу.**

Водночас її подальша ефективність залежить від узгодженого розвитку Каталогу, уніфікації методології, підвищення якості описів посад і цифровізації процедур. Додатковим фактором є розширення аналітичного використання даних класифікації для управління людськими ресурсами. За наявності цих передумов класифікація може бути консолідована як стабільний інструмент управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

На цьому етапі ключовими мають бути:

- оновлений і менш фрагментований Каталог;
- чіткі критерії розмежування сімей і рівнів посад;
- посилені вимоги до описів посад;
- підвищення якості вихідних даних з боку державних органів;
- цифровізація процесу класифікації посад;
- використання даних класифікації для кадрового планування, професійного навчання, аналізу організаційних структур і планування фонду оплати праці.

У разі реалізації зазначених напрямів класифікація може бути консолідована як стабільний інструмент управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ

до звіту за результатами класифікації посад державної служби  
у 2025 році

Цей розділ сформовано як рекомендований практичний план подальшого розвитку системи класифікації посад. Рекомендації сформовані на основі результатів аналізу класифікації 144 660 посад державної служби, практики погодження результатів класифікації посад у 2025 році (939 висновків), аналізу типових помилок, тенденцій щодо розподілу посад за сім'ями та рівнями, висновків Рахункової палати та дослідження сучасного міжнародного досвіду.

## МАТРИЦЯ ПРІОРИТЕТІВ

Пріоритет	Зміст	Терміновість
1	Оновити Каталог типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад	Висока
2	Удосконалити Методику проведення класифікації посад з урахуванням необхідності посилення вимог до якості підготовки документів за результатами проведення класифікації посад	Висока
3	Продовжити роботу над цифровізацією процедури подання, перевірки та погодження результатів класифікації	Середня
4	Перетворити класифікацію посад на консолідований стабільний інструмент управління людськими ресурсами у сфері державної служби	Низька

## ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**1. Завершити нормативне оновлення Каталогу типових посад державної служби та узгодити з ним Методику**

**Рекомендується:** завершити підготовку та супровід до прийняття змін до Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад, забезпечивши одночасне узгодження Методики проведення класифікації посад державної служби з оновленою редакцією Каталогу.

Оновлення має передбачати актуалізацію описів сімей посад, укрупнення сімей посад, запровадження функціональних напрямів діяльності (підсімей) там, де це обґрунтовано змістом роботи, а також усунення дублювань між сім'ями.

**Підстава:** у масиві 144 660 посад чотири найбільші сім'ї охоплюють 96 053 посади, або близько 66,4% усього масиву, тоді як окремі сім'ї мають дуже низьку представленість: «літературне редагування (14)» – 70 посад, «протокол та церемоніал (20)» – 86 посад, «управління державною власністю (22)» – 484 посади, «управління проектами інформатизації (25)» – 573 посади. Це свідчить про одночасну потребу зберегти стабільність найбільших функціональних блоків і зменшити фрагментацію Каталогу.

**Очікуваний результат:** оновлений Каталог стане зрозумілішим для державних органів, зменшить кількість спірних результатів класифікації посад, і створить більш сталу основу для системи оплати праці, та потенційно для кадрового планування та HR-аналітики.

## **2. Запровадити чіткіші критерії визначення рівнів посад, особливо VII, VIII та IX фахових рівнів**

**Рекомендується:** розробити деталізовані критерії розмежування фахових рівнів за складністю завдань, самостійністю, рівнем відповідальності, характером комунікації, впливом посади на кінцевий результат та потребою в експертності.

**Підстава:** частка VII (вищого) фахового рівня у 2025 році становить 59,9% і зросла порівняно з попереднім дослідженням на 5,4%. Водночас частка VIII (середнього) фахового рівня зменшилася з 14,4% до 10,8%, а IX (початкового) фахового рівня – з 5,4% до 2,4%. Така концентрація посад на VII фаховому рівні створює ризик перетворення його на універсальне рішення для посад різної складності.

**Очікуваний результат:** зменшення суб'єктивності при визначенні рівнів, більш обґрунтований та прозорий розподіл посад категорії «В» між VII, VIII і IX фаховими рівнями та посилення принципу рівної оплати за працю рівної цінності.

## **3. Посилити вимоги до якості підготовки документів за результатами проведення класифікації посад**

**Рекомендується:** забезпечити державними органами єдиний підхід до описів мети та основних напрямів роботи, передбачити контрольну перевірку пакету документів перед надсиланням на погодження до НАДС.

**Підстава:** звіт фіксує повторювані методологічні помилки: формальне визначення сім'ї посад, неврахування переважного напрямку роботи, недостатнє розкриття мети посади, дублювання описів керівників і підлеглих, невідображення управлінської специфіки посад категорії «Б». Такі помилки безпосередньо впливають на правильність визначення сім'ї та рівня посади.

**Очікуваний результат:** підвищення достовірності класифікації посад, зменшення кількості зауважень під час погодження, пришвидшення строку погодження.

#### **4. Продовжити цифровізацію процесу подання, перевірки, погодження та узагальнення результатів класифікації посад**

**Рекомендується:** продовжити роботу із запровадження класифікації посад в межах HRMIS. Такий інструмент сприятиме зменшенню строків погодження, підвищенню якості даних, посиленню прозорості та обґрунтованості результатів класифікації посад, а також надасть необхідну аналітику з урахуванням функціональних можливостей системи.

**Підстава:** надмірні людські і часові ресурси, задіяні в процедурі класифікації посад, потребують вивільнення задля виконання пріоритетних завдань державних органів. Зокрема, обмежена спроможність НАДС та не автоматизоване опрацювання масиву у 144 660 посад і 939 висновків за сім місяців. Технічні помилки без автоматизованої перевірки призводять до затягування процесу погодження класифікації посад через їх виявлення після надходження до НАДС.

**Очікуваний результат:** перехід від паперово-табличної моделі до керованого цифрового процесу, зменшення технічних помилок, прискорення погодження, оперативний моніторинг змін і можливість використовувати дані класифікації для управлінських рішень.

#### **5. Сформувати постійну систему навчання і методичної підтримки державних органів**

**Рекомендується:** удосконалити навчальні модулі, практичні кейси, типові приклади віднесення посад до сімей і рівнів, короткі методичні роз'яснення щодо найскладніших сімей посад, а також окремі матеріали щодо повторної класифікації, опису посад і типових помилок. Керівникам державних органів сприяти проходженню відповідного навчання уповноваженими працівниками.

**Підстава:** звіт фіксує низку повторюваних технічних та методологічних помилок під час проведення класифікації посад

**Очікуваний результат:** підвищення якості класифікації в державних органах, зменшення кількості типових помилок, послідовне застосування Каталогу і Методики в різних юрисдикціях та типах органів.

#### **6. Опрацювати можливість використання результатів класифікації посад як інструменту кадрового та організаційного планування**

**Рекомендується:** закріпити практику регулярного використання даних класифікації для аналізу організаційних структур, співвідношення керівних і фахових рівнів посад, планування фонду оплати праці, визначення потреб у професійному навчанні, оцінки кадрових диспропорцій і підготовки управлінських рішень щодо функціонального розвитку державної служби.

**Підстава:** міжнародний досвід свідчить, що класифікаційний код у розвинених системах є не лише елементом системи оплати праці, а й основою для кадрового планування, HR-аналітики, професійного розвитку, мобільності, кадрової статистики та цифровізації процесів управління персоналом.

**Очікуваний результат:** перетворення класифікації посад з процедури погодження на повноцінне джерело управлінської аналітики, що підтримує планування людських ресурсів і видатків на оплату праці.

#### **7. Підвищити повноту даних державних органів і порівнюваність досліджень**

**Рекомендується:** забезпечити обов'язковість і повноту надання даних державними органами під час збору НАДС інформації.

**Підстава:** у 2026 році НАДС надіслало запит до 132 державних органів, дані отримано від 125. Висновки звіту відображають фактично отримані дані, а не всю генеральну сукупність посад державної служби. Тому порівняння з попередніми роками має враховувати зміну вибірки, різну повноту подання інформації та можливі структурні зміщення.

**Очікуваний результат:** підвищення якості та достовірності аналітики, щорічна порівнюваність типових даних, зменшення ризику помилкових висновків щодо збільшення або зменшення частки сімей і рівнів посад.

#### **8. Унормувати необхідність регулярного оновлення процедури проведення класифікації посад без втрати її стабільності**

**Рекомендується:** передбачити сталий цикл перегляду Каталогу і Методики на основі даних щорічного моніторингу, змін у законодавстві, практики погодження результатів класифікації, міжнародного досвіду та потреб державних органів і державного управління загалом. При цьому зміни мають бути прогнозованими, методологічно обґрунтованими і супроводжуватися перехідними роз'ясненнями для державних органів.

**Підстава:** міжнародна практика свідчить, що класифікаційні системи не є статичними, однак їх оновлення має бути регламентованим, щоб система залишалася передбачуваною та керованою..

**Очікуваний результат:** поєднання гнучкості та стабільності системи, збереження довіри державних органів до класифікації посад, відповідність потребам і законодавству та поступовий розвиток її до зрілого інструменту управління державною службою.

## УЗАГАЛЬНЕНА РЕКОМЕНДАЦІЯ



ОНОВЛЕНИЙ  
КАТАЛОГ  
ТА УЗГОДЖЕНА  
МЕТОДИКА



ЧІТКІ КРИТЕРІЇ  
СІМЕЙ І РІВНІВ



ЯКІСНІ ОПИСИ  
ПОСАД



ЦИФРОВІЗАЦІЯ  
В HRMIS



АНАЛІТИКА ТА  
УПРАВЛІНСЬКІ  
РІШЕННЯ

Подальший розвиток класифікації посад доцільно розглядати як цілісну систему управлінських рішень, де кожен елемент працює не окремо, а в єдиній логіці.

Її основою має залишатися оновлений і структурно узгоджений Каталог типових посад, чіткі та застосовні критерії визначення сімей і рівнів, а також якісні описи посад, що відображають реальний зміст роботи, а не формальні формулювання.

Це потребує зваженого та послідовного підходу з урахуванням усіх аспектів функціонування державної служби та пов'язаних із цим управлінських і організаційних викликів. Водночас ключовою умовою її сталості є готовність і спроможність самої системи державної служби забезпечувати якісну реалізацію встановлених підходів — від рівня формування описів посад до відповідального застосування методології на практиці.

Не менш важливою є якість реалізації на рівні державних органів — від відповідальності за коректність даних до належного контролю результатів класифікації. Поступова цифровізація процесів, логічно інтегрована в HRMIS, має зняти зайву ручну складність і забезпечити стабільність, прозорість та відтворюваність рішень.

**У такій архітектурі класифікація перестає бути технічною процедурою і набуває ознак системного інструменту управління людськими ресурсами — з чіткою логікою, внутрішньою узгодженістю та практичною цінністю для державної служби.**