



РЕФОРМА ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОДАЛЬШІ КРОКИ

Аналітична записка

Керівник проекту: Ірина Пionтківська, старший економіст ЦЕС
iryna.piontkivska@ces.org.ua

Дата: 15 квітня 2025 р.

Ця аналітична записка підготована Центром економічної стратегії в рамках спільного дослідження системи оплати праці державних службовців із Секретаріатом Кабінету міністрів, проектом EU4PAR та за фінансової підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю Центру економічної стратегії та необов'язково відображає точку зору Міжнародного фонду «Відродження».

Зміст

1	Головне.....	3
2	Мета дослідження	4
3	Трохи теорії та історії	5
3.1	Базові принципи оплати праці в державному секторі	5
3.2	Структура та диференціація оплати праці	5
4	Система оплати праці державних службовців в Україні: які зміни принесла реформа 2016 року?	6
4.1	Чисельність працівників органів державного управління	8
4.2	Чинна система оплати праці працівників державних органів влади	11
4.2.1	Структура оплати праці державних службовців	12
4.2.2	Стимулюючі надбавки та премії	14
4.2.3	Чинні практики преміювання	15
4.2.4	Середні розміри оплати праці державних службовців	16
4.3	Порівняння розмірів оплати праці в державному та приватному секторах	18
5	Висновки та рекомендації.....	20
	Додаток 1. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців у розрізі державних органів у 2018 році, %	22
	Додаток 2. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців у розрізі державних органів у 2018 році, %	25
	Додаток 3. Структура ФОП за групами оплати (2018), %.....	26
	Додаток 4. Фіксована частка заробітної плати державних службовців у розрізі держорганів у 2018 році, % ФОП	28
	Додаток 5. Премії у розрізі держорганів, % посадового окладу (2018).....	34
	Додаток 6. Середньомісячний розмір заробітної плати* державних службовців та кількість вакансій у розрізі державних органів (за 11 міс. 2018 року)	38

Центр економічної стратегії – незалежний центр досліджень державної політики. Завдання ЦЕС – підтримка реформ в Україні з метою досягнення стійкого економічного зростання країни. Центр робить внесок у розробку стратегії економічного зростання України, здійснює незалежний аналіз найбільш важливих аспектів державної політики, а також працює над посиленням громадської підтримки реформ.

Наші принципи: Економічна свобода (лібералізація, дерегуляція, приватизація); Вільна та чесна конкуренція; Менша роль держави за підвищення її ефективності; Інформаційна прозорість та свобода слова; Верховенство права та захист приватної власності; Здорові та стабільні державні фінанси; Економіка, що створена на засадах знань.

Заснований у травні 2015 року.



Для більш детальної інформації про ЦЕС просимо звертатися до Валерії Селезенєвої, директора з комунікацій (тел.: (044) 492-7970, office@ces.org.ua). Також запрошуємо відвідати наш сайт www.ces.org.ua та слідувати за нами у соціальних медіа facebook.com/cesukraine чи twitter.com/ces_ukraine.

1 Головне

Чинна система оплати праці має низку недоліків, які так і не вдалося повністю усунути під час перехідного періоду з моменту набуття чинності законом України «Про державну службу» 1 травня 2016 року і до кінця 2018 року. За умов обмежених фінансових ресурсів дотримуватись норм закону про структуру оплати праці та вийти на оптимальні співвідношення розмірів оплати праці між різними державними органами та різними групами державних службовців у чинній системі складно. Прогнозованість оплати, зокрема на центральному рівні, залишається низькою, диференціація середніх розмірів оплати в межах однорідних груп державних службовців у різних державних органах залишається високою.

Попри покращення структури заробітної плати державних службовців порівняно з 2015 роком, вона все ще далека від цільових показників, передбачених стратегією реформи державного управління¹. Зокрема, середня частка фіксованих (гарантованих) виплат у загальній грошовій винагороді державного службовця зросла з 40% у 2015 році до близько 60% у 2018 році. Проте для керівників фіксована частка оплати все ще складає лише 52-55% в середньому по всіх державних органах, і лише на рівні райдержадміністрацій перевищує 70%. Однією з причин того, що нові параметри системи оплати праці не дали можливості досягти бажаної прозорості та передбачуваності заробітних плат, є брак точних даних про фактичну чисельність та якісні характеристики працівників на різних рівнях державного управління. До впровадження системи інтегрованого кадрового та зарплатного обліку (HRMIS) джерелом даних про рівні та структуру оплати праці залишатимуться епізодичні опитування державних установ через запити про надання публічної інформації або внутрішні урядові розпорядження (такий спосіб є трудомістким та тривалим і не гарантує достовірність та співставність зібраних даних).

Загалом за 2018 рік через стимулюючі надбавки та премії розподілили 32% сукупного фонду оплати праці державних службовців. Практики розподілу стимулюючих складових заробітної плати державного службовця свідчать про відсутність зв'язку з результатами діяльності працівників, нівелюючи саму суть таких компонентів оплати (зокрема, це стосується премій). Результати опитування про практики преміювання працівників показали, що поширеним є призначення премій усім працівникам певної групи оплати в одному діапазоні розмірів премій (найчастіше або до 30% посадового окладу, або від 30% до 60% посадового окладу).

¹ Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Розпорядження КМУ від 24.06.2016 №474-р <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249175778>



Впродовж 2017-2018 років посадові оклади державних службовців зросли на 40-50% майже для всіх категорій працівників, і за рахунок цього збільшилася гарантована частка заробітної плати. У 2019 році посадові оклади збільшилися ще на третину для окремих категорій керівників і на 6-8% для переважної більшості спеціалістів². Окрім перегляду посадових окладів, за час дії нового закону про державну службу підзаконними актами вводилися додаткові елементи диференціації оплати праці для окремих категорій державних службовців. Було введено коригуючі коефіцієнти до посадових окладів та розширено асортимент надбавок (у т.ч. введено надбавку для фахівців з питань реформ). Вочевидь, такий спосіб введення змін до системи оплати праці хоч і допомагає частково вирішувати питання низької конкурентності оплати для керівного складу, але не сприяє прозорості та знижує мотивацію працівників, які не потрапили до кола тих, хто отримав кращі умови оплати.

Результати порівняння рівнів оплати праці на державній службі та у приватному секторі свідчать про те, що оплата праці державних службовців є практично еквівалентною заробітній платі працівників приватного сектору на професійному рівні, а для фахівців з питань реформ на 15-20% перевищує рівень для порівнюваних посад у приватному секторі. Разом з тим, оплата роботи керівників на державній службі значно поступається виплатам, які отримують керівники середньої та вищої керівної ланки у приватному секторі.

На основі проведеного аналізу ми вважаємо, що для удосконалення системи оплати праці державних службовців потрібно, зокрема:

- (1) якнайшвидше запустити систему інтегрованого кадрового та зарплатного обліку державних еслужбовців (HRMIS), щоб отримувати актуальну та достовірну інформацію про оплату праці та фактичну чисельність персоналу;
- (2) регулярно відстежувати тенденції на ринку праці і оцінювати конкурентність оплати; (3) зменшити максимальний розмір надбавки за вислугу з 50% до 30% посадового окладу; збільшити рівень компресії заробітних плат з 1:7 до 1:10;
- (4) зменшити кількість та розмір стимулюючих надбавок;
- (5) спростити схему посадових окладів – зменшити кількість керівних щаблів та структурних підрозділів, збільшити кількість фахових рівнів (зокрема, ввести принаймні ще один фаховий рівень);
- (6) делегувати повноваження розробки та впровадження політики оплати праці одному державному органу, який би повністю займався кадровою політикою на державній службі.

2 Мета дослідження

Метою дослідження є: (1) визначити структуру, обсяги та особливості розподілу фонду оплати праці та його складових у розрізі груп оплати та державних органів різного рівня та (2) оцінити рівень конкурентності оплати праці для різних категорій державних службовців порівняно з приватним сектором. Також ми пропонуємо способи удосконалення системи оплати праці в секторі державного управління, які не викликать значного збільшення бюджетних видатків. Натомість вони дадуть змогу стимулювати держслужбовців до ефективнішої роботи, втримати та залучити найкращих працівників за рахунок більшої прозорості та прогнозованості оплати праці

² Окрім спеціаліста районного рівня – найнижчого рівня, якому, задля виконання норм закону про мінімальний розмір оплати державного службовця на рівні двох прожиткових мінімумів, підвищили на третину порівняно з 2018 роком.



3 Трохи теорії та історії

3.1 Базові принципи оплати праці в державному секторі

У сучасній міжнародній практиці при визначенні справедливих рівнів компенсацій за роботу в секторі державного управління керуються такими принципами³ (які, втім, рідко повністю втілюються в життя):

1. однакова оплата за однакову роботу в однакових умовах;
2. різниця в оплаті залежить від різниці у навантаженні, відповідальності та кваліфікації;
3. оплата у державному секторі співставна (не обов'язково еквівалентна) з оплатою відповідних видів робіт у приватному секторі;
4. рівні оплати праці періодично переглядаються на адекватність економічним умовам.

В теорії заробітна плата працівника має залежати від його кваліфікації та компетенцій, складності праці, кількості витраченого часу, якості виконаних робіт, умов праці та міри відповідальності за прийняті у процесі виконання роботи рішення. Оптимальний рівень заробітної плати має мотивувати до праці як такої, компенсувати витрати на проживання та утримання сім'ї працівника, стимулювати його до кар'єрного просування та підвищення продуктивності праці.

Втім, у ринкових умовах диференціація оплати праці для різного виду робіт, окрім кваліфікаційних вимог та продуктивності праці, залежить від ситуації на ринку праці – держава, як роботодавець, конкурує за робочу силу на рівні з представниками приватного сектору. Загалом рівень зарплат у державному секторі – це завжди балансування між необхідною кількістю потрібних спеціалістів, спроможних виконувати покладені на них державні функції, та фінансовими можливостями держави.

3.2 Структура та диференціація оплати праці

У сучасній міжнародній практиці структура грошової винагороди за працю на благо держави містить три основних компоненти⁴:

1. базова оплата, що залежить від рівня відповідальності та особливостей роботи на конкретній посаді;
2. надбавки за кваліфікацію, навички, досвід тощо;
3. елементи винагороди, залежні від результатів роботи (так звані performance-related pay)⁵ – премії, бонуси.

³ Schiavo-Campo S. and Sundaram P. 2001. To Serve and to Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World. Asian Development Bank, Manila, Phillipines.

⁴ World Bank (2007) The World Bank's Administrative and Civil Service Reform Website

⁵ OECD.2005. Performance-related pay policies for government employees. <http://www.oecd.org/governance/pem/35117916.pdf>



Базова оплата та надбавки у країнах ОЕСР складають більшу частину сукупної винагороди за працю в секторі державного управління (близько 70%)⁶. У багатьох країнах існує єдина тарифна система залежно від розрядів/категорій працівників. Рівні та структура заробітних плат є або предметом переговорів з профспілками у країнах, де профспілкові організації є потужним інструментом захисту інтересів працівників сектору (Ірландія, Швеція, Данія), або визначаються централізовано урядовими структурами (зазвичай, це спеціалізовані установи, які займаються кадровим управлінням).

Диференціація оплати в межах державного сектору – тобто співвідношення між найнижчим та найвищим рівнями, або рівень компресії заробітних плат – є, зазвичай, нижче, ніж у приватному секторі. Середній показник компресії заробітних плат на державній службі у країнах ЄС 1:7 (за таким принципом побудована, наприклад, схема посадових окладів у Німеччині⁷). Загалом у міжнародній практиці варіації у рівнях компресії в різних країнах можуть бути дуже високими – від 1:30 до 1:2⁸. Слід зауважити, що дані про рівні компресії базуються на окремих компонентах грошових винагород, передбачених нормативними документами відповідних країн (як правило, базових компонентах грошової винагороди), а не на фактичних виплатах посадовим особам, оскільки агрегованих даних для подібного міждержавного порівняння бракує.

4 Система оплати праці державних службовців в Україні: які зміни принесла реформа 2016 року?

Реформа державного управління, започаткована у 2016 році⁹, ще триває, втім, вже можна оцінити її проміжні наслідки для рівнів та структури оплати в секторі. Нове законодавство загалом відповідає європейським принципам державного управління та спрямоване на вирішення основних проблемних питань державної служби, пори те що деякі його норми в частині оплати праці виявилось важко втілити в життя в українських реаліях за час дії перехідних положень (до 1 січня 2019 року). Зокрема, знизити частку дискреційних надбавок до цільових показників реформи та досягти високої прогнозованості та прозорості оплати державних службовців поки що не вдалося. Це свідчить про необхідність подальших змін у системі оплати праці державних службовців.

⁶ OECD. 2018. Government at a Glance 2017. <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf>

⁷ У Німеччині згаданий рівень компресії стосується лише базової заробітної плати (посадового окладу), окрім якого державний службовець отримує низку надбавок, у тому числі компенсацію вартості життя в конкретному регіоні.

⁸ Світовий Банк – Public Expenditure Reviews, International Comparison Program.

⁹ Новий закон України «Про державну службу» набув чинності 01.05.2016.



Нове законодавство допомогло покращити структуру оплати праці, але вона все ще далека від цільових показників, передбачених стратегією реформи державного управління. Зокрема, середня частка фіксованих виплат у загальній грошовій винагороді державного службовця зросла з близько 40% у 2015 році до 60% у 2018 році. Однією з причин того, що нові параметри системи оплати праці не дали можливості досягти бажаної прозорості та передбачуваності заробітних плат державних службовців, є брак точних даних про фактичну чисельність та якісні характеристики працівників на різних рівнях державного управління. До впровадження системи інтегрованого кадрового та зарплатного обліку (HRMIS) джерелом даних про чисельність службовців, рівні та структуру оплати праці залишатимуться епізодичні опитування державних установ через запити про надання публічної інформації або внутрішні урядові розпорядження (такий спосіб є трудомістким та тривалим і не гарантує достовірність та співставність зібраних даних).

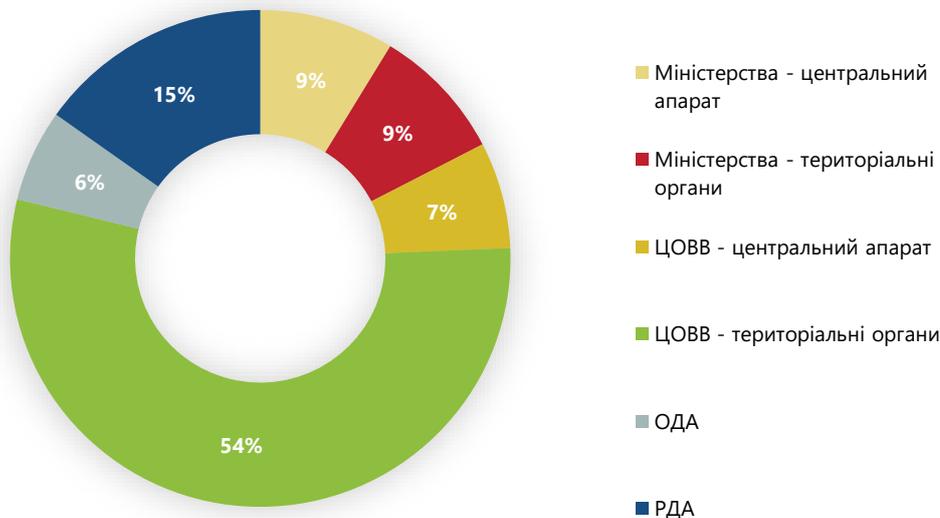
Аналіз даних про оплату праці працівників державних установ у 2017-18 роках може дати уявлення про наслідки впливу норм нового закону про державну службу та інших нормативних документів на сукупний рівень та перерозподіл витрат на оплату праці в органах державного управління. Це дослідження базується на звітності про фонд оплати праці та його компоненти у державних органах різних рівнів юрисдикції (центрального, обласного та районного) та для різних груп оплати праці¹⁰, яку підготувало Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) за дорученням Секретаріату Кабінету Міністрів України (СКМУ) за такі періоди: 2017, 2018 (11 місяців) та планові показники на 2018 рік. Набір даних для аналізу охоплює 18 міністерств, 41 центральний орган виконавчої влади (ЦОВВ), 21 обласну державну адміністрацію (ОДА) та їх територіальні органи, у яких фактично працювало 174,3 тис. державних службовців станом на 01.12.2018 року (або близько 80% усіх державних службовців).

Сукупний фонд оплати праці у досліджуваній вибірці у 2018 році складав 26,6 млрд грн (приблизно 70% всіх витрат на оплату праці держслужбовців), з якого 61% припадає на ЦОВВ та їх територіальні органи і приблизно по 20% на місцеві державні адміністрації та міністерства.

¹⁰ Див. Додаток 1, де наведена інформація про основні параметри класифікації посад на державній службі та нормативну диференціацію посадових окладів на державній службі.



Рисунок 1. Розподіл фонду оплати праці за категоріями державних органів у 2018 році, %



Джерело: розрахунки ЦЕС розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

4.1 Чисельність працівників органів державного управління

За даними НАДС, станом на кінець 2018 року в органах державного управління фактично працювало майже 245 тис. працівників, з яких 194 тис. мали статус державних службовців. Найбільша кількість працівників зосереджена у територіальних органах ЦОВВ (56%), найчисельнішими серед яких є Державна фіскальна служба, Державна казначейська служба та Пенсійний фонд. У місцевих державних адміністраціях (МДА) та у територіальних відділеннях (ТО) міністерств працює 25% та 10% державних службовців, відповідно. Центральні апарати (ЦА) міністерств та центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) налічують приблизно по 4% всіх держслужбовців. Окрім державних службовців, у секторі державного управління працюють працівники функцій обслуговування, патронатних служб та політичні призначенці¹¹. Частка працівників органів державного управління, які не мають статусу державного службовця, складає 21%, більше половини цих службовців працюють у ЦОВВ та органах судової влади і прокуратури (окрім посад суддів та прокурорів). Загалом, після набуття чинності нового закону «Про державну службу», впродовж 2016 року близько 10-15% державних службовців мали бути переведені на посади працівників, які виконують функції з обслуговування¹², але, судячи з епізодичних даних, таке переведення відбулося не повністю¹³.

¹¹ Політичними посадами є всі посади в органах державного управління, призначення на які можуть змінюватися зі зміною уряду. Зокрема, такими є посади міністрів та їх заступників, посади керівників та заступників керівників органів зі спеціальним статусом (Адміністрація Президента, РНБО тощо).

¹² Згідно до Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 року № 474-р.

¹³ У вибірці даних щодо чисельності працівників, які не мають статусу державних службовців, наданій для аналізу, бракувало інформації про працівників, які виконують функції обслуговування для ЦОВВ та місцевих державних адміністрацій. Лише міністерства надали інформацію про чисельність працівників, які виконують функції обслуговування, і лише 16% усіх міністерств виконали таке переведення (зокрема, МВС, Мін'юст та МінОборони).

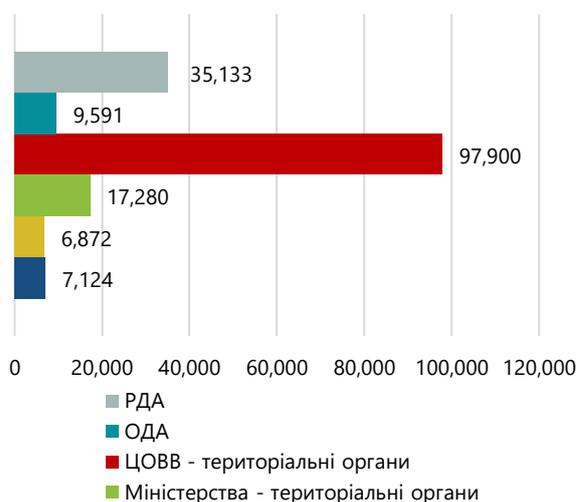
Головні спеціалісти є переважною категорією працівників некерівного складу державної служби практично у всіх відомствах – вони складають 56% від загальної чисельності державних службовців. Загалом на професійному рівні 78% працівників груп оплати 7-9 є головними спеціалістами. У центральному апараті міністерств та ЦОБВ головні спеціалісти становлять 95% серед некерівного складу державної служби. У деяких держорганах взагалі немає працівників найнижчого рівня спеціалістів (група оплати 9) навіть у штатному розкладі, більше половини міністерств не мають жодного спеціаліста 9-ї групи оплати, а серед усіх 41 ЦОБВ – лише 8 працівників 9-ї групи оплати. Більш збалансовану структуру зайнятості по рівнях ієрархії мають територіальні органи міністерств – лише 42% головних спеціалістів з усієї чисельності держслужбовців, які працюють у територіальних відділеннях (більш детально див Додаток 2).

Зок 2. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців за категоріями посад у 2018



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС.

Зок 3. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців за типами державних органів



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС.

Врізка 1. Фахівці з питань реформ – агенти змін у сфері державного управління

У зв'язку з необхідністю ефективно розробляти та реалізовувати ключові структурні реформи та підвищувати ефективність державного управління, уряд вирішив залучити на державну службу висококваліфікованих фахівців¹⁴, які утворять нову генерацію державних службовців, і вже останні допоможуть здійснити системне реформування в усіх сферах реформ. Так, у листопаді 2016 року КМУ схвалив Концепцію запровадження посад фахівців

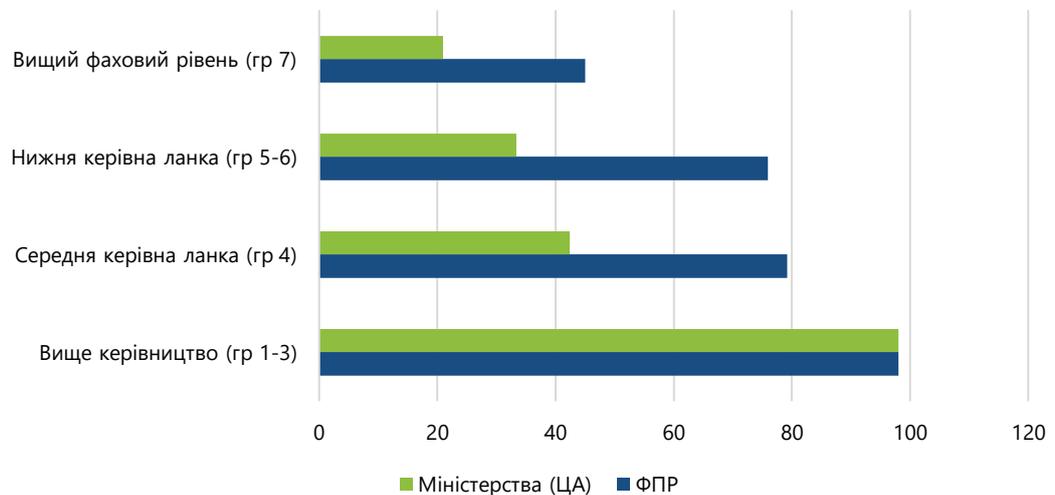
¹⁴ До кандидатів на реформаторські посади висували спеціальні вимоги (додатково до усталених вимог до державного службовця), зокрема щодо володіння іноземною мовою (однією з офіційних мов Ради Європи), навичками проектного управління та досвідом такого управління, аналітичним мисленням, навичками планування і аналізу, політичною і соціальною ерудицією, творчими здібностями, ініціативністю, об'єктивністю, відповідальністю, вмінням працювати в стресових ситуаціях.



з питань реформ (ФПР)¹⁵; створення цих посад передбачено Стратегією реформування державного управління України.

Для успішної реалізації цього рішення уряд заручився фінансовою підтримкою ЄС та запровадив окрему стимулюючу компоненту оплати праці ФПР для додаткової фінансової мотивації таких працівників, більша частина яких прийшла на державну службу з інших сфер економіки. Стимулююча надбавка за особливо важливу роботу для ФПР, яка виплачується щомісячно, варіювала в діапазоні від 30 до 55 тис. грн у 2018 році, а з 2019 року уряд звузив цей діапазон до 30,5-40,5 тис. грн, що в середньому вдвічі перевищує рівні оплати праці звичайних державних службовців і є конкурентним порівняно з приватним сектором (за винятком вищого керівництва (службовців категорії А). Всі посади державних секретарів є посадами фахівців з питань реформ.

Середньомісячні рівні оплати праці держслужбовців центральних апаратів міністерств та ФПР, тис. грн



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

Спочатку за період реалізації стратегії впродовж 2017-2018 років передбачалося створення 2-2,2 тис. посад ФПР у міністерствах та ЦОВВ, однак процес відбору кандидатів виявився складнішим і тривалішим, ніж очікувалося, тому фактична чисельність призначених ФПР складає менше чверті від планової. У 2017 році було заповнено 77 посад ФПР шляхом проведення особливої процедури відбору (відмінної від конкурсів на заміщення інших посад державної служби), у 2018 році процес відбору прискорився, зросла й кількість кандидатів на одну посаду ФПР (у 2017 році в середньому конкурс складав 26 осіб, а у 2018-му – 30 осіб на одне місце). Станом на кінець 2018 року у 10 пілотних міністерствах, двох агентствах та Секретаріаті Кабінету Міністрів було сформовано 58 директоратів, в яких працювало 532 фахівці з питань реформ (що приблизно складає 40% від усіх створених штатних посад ФПР у міністерствах та ЦОВВ).

Стратегія реформування державного управління передбачає продовження впродовж 2019-2020 рр. реорганізації управлінських структур у міністерствах (створення директоратів

¹⁵ Розпорядження КМУ №905 від 11 листопада 2016 р. "Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ".



та експертних груп/підгруп: де-факто зменшення кількості керівних рівнів до чотирьох) та введення нових посад ФПР.

Нині можна констатувати, що створення нової генерації держслужбовців у особі ФПР з особливими умовами оплати, про які відкрито заявлено в усіх оголошеннях про вакансії на посади ФПР, є свого роду рольовою моделлю для державної служби загалом за критеріями прозорості, професійності та конкурентності. Для мотивації решти державних службовців, які не потрапили до лав ФПР, важливо, щоб вони розуміли, у який спосіб і у які строки їх рівні та структура оплати праці наблизяться до ФПР.

4.2 Чинна система оплати праці працівників державних органів влади

Законодавство визначає основні параметри системи оплати праці, як-от мінімальний посадовий оклад для працівника 9-ї групи оплати (спеціаліст районного рівня), рівень компресії на рівні 1:7, величину надбавки за вислугу і за ранг, а також розмір матеріальних допомог та ліміт на величину щомісячних/щоквартальних премій. Стимулюючі надбавки були запроваджені постановою уряду як тимчасовий захід на час дії перехідних положень закону (до 1 січня 2019 року), втім, їх дію продовжили до початку 2020 року.

Окрім параметрів системи оплати, які встановлені законом, Міністерство соціальної політики, за погодженням з Міністерством фінансів і з подальшим затвердженням постановою уряду, оновлює схему посадових окладів, які є одним з ключових елементів системи оплати праці. Хоча кадрове управління державних службовців є загалом децентралізованим, питаннями кадрової політики на державній службі опікується Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Таким чином, чинна інституційна рамка для вироблення політики оплати праці на державній службі не дозволяє ефективно контролювати, відслідковувати наслідки, аналізувати та оперативно змінювати/удосконалювати систему оплати праці. Тому варто делегувати повноваження з формування політики оплати праці на державній службі одному державному органу – наразі функціонально таку роль природньо було б надати НАДС, залишивши функцію погодження з Міністерством фінансів. Урядове рішення про перегляд посадових окладів працівників державної служби має узгоджуватися з бюджетним процесом і прийматися до закінчення календарного року. Проте у 2017-2019 роках уряд приймав відповідні постанови із запізненням (у січні або лютому, тобто відбувався ретроспективний перегляд оплати праці державних службовців, що не сприяло прогнозованості заробітку).

Впродовж 2017-2018 років, посадові оклади державних службовців зросли на 40-50% майже для всіх категорій працівників, і за рахунок цього збільшилася гарантована частка заробітної плати. У 2019 році посадові оклади збільшились на третину для окремих категорій керівників і на 6-8% для більшості спеціалістів (окрім спеціалістів районного рівня – найнижчого рівня, якому, задля виконання норм закону про мінімальний розмір оплати державного службовця на рівні двох прожиткових мінімумів, підвищили оклади на третину порівняно з 2018 роком).

Окрім перегляду посадових окладів, за час дії нового закону про державну службу впродовж 2017-19 років підзаконними актами вводилися додаткові елементи диференціації оплати праці для окремих категорій державних службовців. Це робили введенням коригуючих коефіцієнтів до посадових окладів та розширенням асортименту надбавок (зокрема, надбавки для фахівців з питань реформ). Вочевидь, такий спосіб введення змін до системи оплати праці хоч і допомагає частково вирішувати питання низької конкурентності оплати для керівного складу, але не сприяє прозорості та знижує мотивацію працівників, які не потрапили до кола тих, хто отримав кращі умови оплати.



Попри централізовану систему встановлення параметрів оплати праці, децентралізований характер кадрового обліку та управління призводить до браку даних про чисельність та рівень індивідуальних заробітних плат у різних державних органах та до значних диспропорцій навіть у середніх рівнях заробітних плат працівників державних органів рівнозначної категорії.

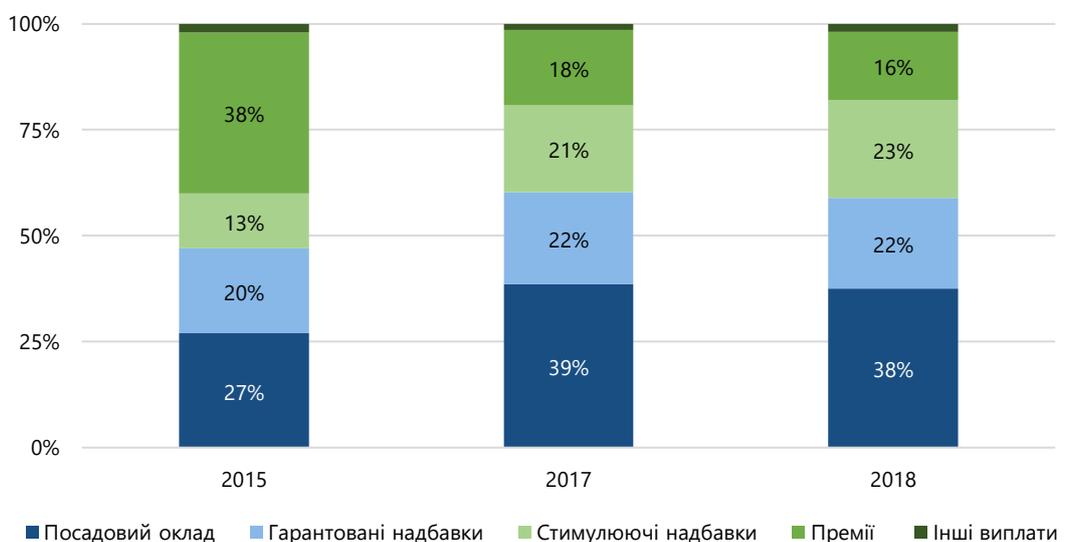
Грошова винагорода українських державних службовців складається з таких компонентів:

- **посадовий оклад** (основний компонент, на базі якого розраховуються інші компоненти оплати, це основна змінна для задач вироблення політики оплати праці);
- **надбавка за вислугу років** та **ранг державного службовця** (це обов'язкові компоненти щомісячної заробітної плати на державній службі);
- **стимулюючі надбавки, які носять непостійний характер** (не є обов'язковими та гарантованими) – надбавки за додаткове навантаження (у зв'язку з тимчасовою відсутністю та/або вакантною посадою), надбавка за особливо важливу роботу, надбавка за інтенсивність праці, надбавка за інтенсивність праці для фахівців з питань реформ;
- **премії** (щомісячні/щоквартальні та річні премії за результатами оцінювання персоналу);
- **матеріальна допомога** двох видів, які передбачені чинним законодавством; **Матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань** (має непостійний характер і виплачується за наявності фонду оплати праці) та **грошова допомога на час щорічної відпустки** (є гарантованим компонентом грошової винагороди). Обидва види матеріальної допомоги державним службовцями визначаються як одна середньомісячна заробітна плата державного службовця на рік (тобто враховують, окрім постійних компонентів оплати, ще й премії та надбавки непостійного характеру).

4.2.1 Структура оплати праці державних службовців

Для аналізу структури фонду оплати праці (ФОП) всі компоненти оплати поділено на дві складові: фіксована (обов'язкова) та стимулююча. До фіксованої складової ФОП державного службовця відносять такі компоненти: посадовий оклад, надбавка за вислугу, надбавка за ранг та грошова допомога на час щорічної відпустки. Стимулююча складова включає премії, надбавки непостійного характеру, матеріальну допомогу на вирішення соціально-побутових питань та інші виплати (компенсація за невикористану щорічну відпустку, індексація).

Рисунок 4. Структура грошової винагороди за компонентами у 2015-2018 роках*, % фонду оплати праці

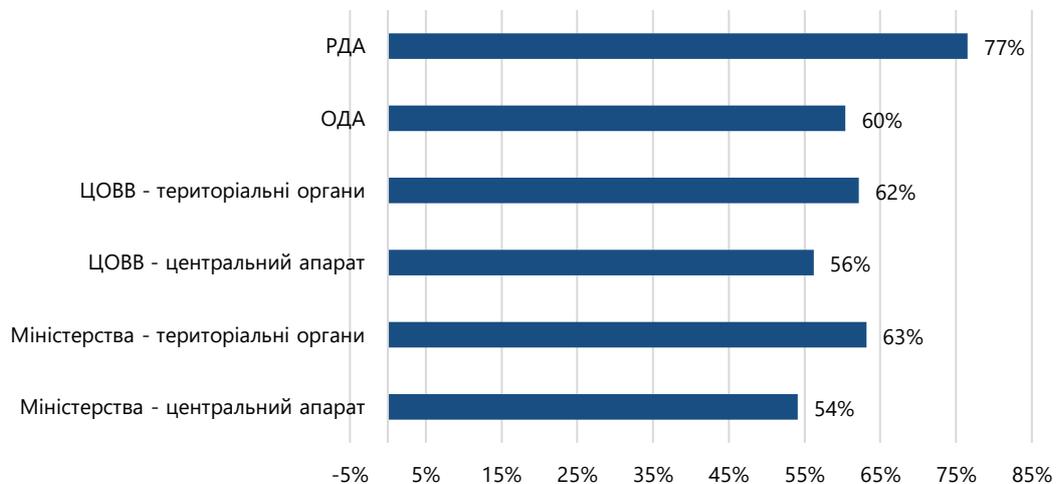


*Структура оплати за 2015 рік подана на основі вибіркових даних про фонд оплати праці працівників центральних апаратів міністерств та ЦОВВ зібраних на запит ОФЕА у 2017 році (https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO_Derzh_sluzhba_A5_08_web-1.pdf).

Джерело: розрахунки ЦЕС на основі даних НАД, ОФЕА

У середньому по державній службі (без урахування фахівців з питань реформ (ФПР)) фіксована складова оплати у 2018 році становила 54-77% від загальної грошової винагороди державного службовця залежно від категорії державного органу та меж його юрисдикції. Для центрального апарату міністерств та ЦОВВ гарантована частина винагороди за працю становила 54-56%, а для працівників РДА (райдержадміністрацій) – 77% від сукупного розміру оплати.

Рисунок 5 Фіксована складова ФОП державних службовців, % (2018)



Джерело: розрахунки ЦЕС на основі даних НАДС

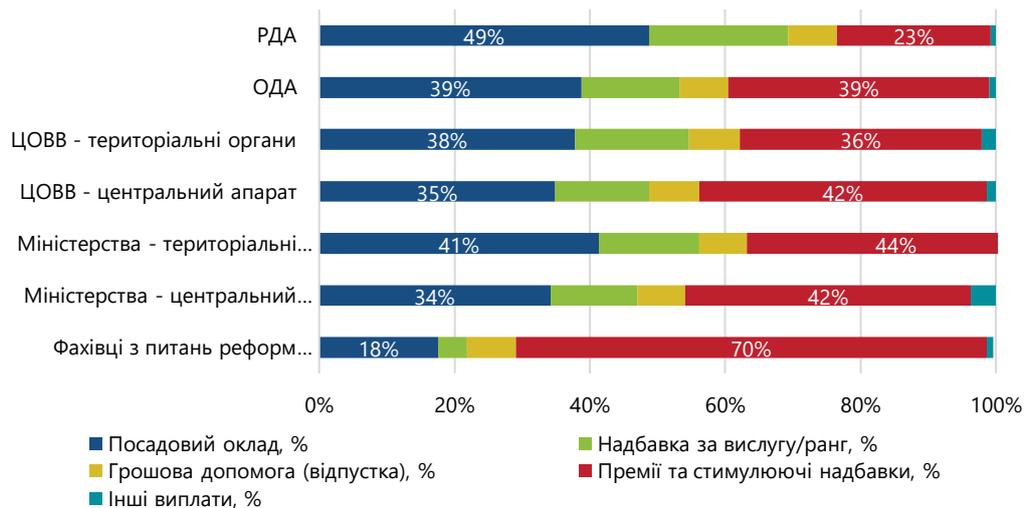
Прогнозованість заробітних плат державних службовців залишається невисокою навіть у межах окремих категорій державних органів (міністерств чи ЦОВВ), оскільки фіксована складова фонду оплати праці варіює в широкому діапазоні. Найбільша різниця між максимальним рівнем фіксованої складової ФОП у межах різних категорій державних органів спостерігається у ЦОВВ (від 31% для центрального апарату в Укрінфрапроекті та Держгеокадастрі до 76% у Державному агентстві з управління зоною відчуження (ДАЗВ) та Прикордонній службі). З-поміж міністерств найменшу фіксовану частку заробітної плати в середньому отримують працівники у Мінінформполітики та Мін'юсті (41% та 43% відповідно), а найбільша фіксована частка у Міноборони (74%) та Мінкульті (66%). Менша варіація у фіксованих частках заробітних плат у РДА, що, ймовірно, пояснюється більшою обмеженістю фінансових ресурсів цієї категорії держорганів та для деяких регіонів доволі високою привабливістю заробітних плат. Більш детальна інформація про фіксовані складові ФОП у розрізі окремих відомств наведена у Додатку 4.

У фахівців з питань реформ (ФПР) структура оплати значно зміщена в бік стимулюючих надбавок через наявність окремої надбавки за виконання особливо важливої роботи (яка встановлюється у межах, кратних 2,5-3,7 посадових окладів за посадою на місяць – за даними звітності НАДС, співвідношення надбавки для ФПР до посадового окладу складало 3,6). Втім, цю надбавку де-факто можна розглядати як частину фіксованої складової. Діапазон заробітних плат, який вказується у всіх оголошеннях про конкурси на посади ФПР, включає в себе цю надбавку, хоча де-юре вона не гарантована законом (тобто в умовах бюджетних обмежень або за інших несприятливих обставин уряд може прийняти рішення про зміну розміру чи частоти виплати цієї надбавки).



Посадовий оклад становить у середньому від 34% сукупного фонду оплати праці у центральних апаратах міністерств до 49% – у РДА. Другою за величиною складовою обов'язкових платежів є надбавка за вислугу, середня частка якої є найвищою у РДА (20% ФОП) через високий відсоток працівників із стажем державної служби більше 15 років, і приблизно однакова у решті категорій державних органів (13-17% ФОП). Відносно посадового окладу середня надбавка за вислугу у 2018 році складала 34%, з чого випливає, що середній стаж державної служби працівників перевищує 10 років.

Рисунок 6. Структура ФОП за компонентами та категоріями державних органів, %



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

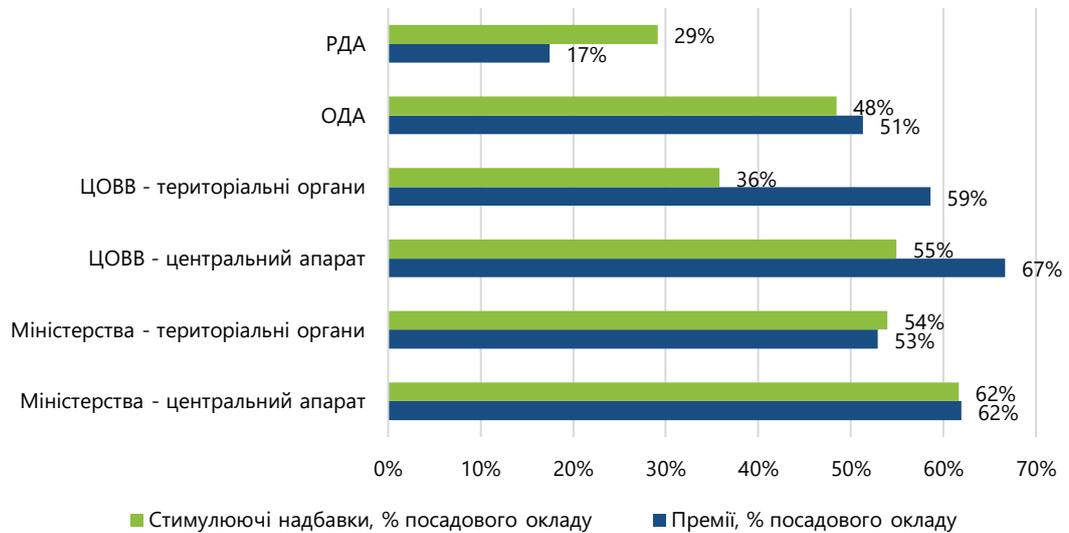
4.2.2 Стимулюючі надбавки та премії

Загалом за 2018 рік у вигляді стимулюючих надбавок та премій розподілили 32% сукупного ФОП (згідно з фактичними даними за 11 місяців та плану на грудень 2018 року). У міністерствах частка премій та стимулюючих надбавок у ФОП складала 37%, а у ЦОВВ та МДА (місцеві держадміністрації) – 32% та 24%, відповідно. Із сукупного фонду премій та стимулюючих надбавок 50% коштів були виплачені працівникам територіальних органів ЦОВВ, держслужбовці міністерств отримали 28% від загального фонду, на місцеві держадміністрації припало 15% усіх виділених коштів у 2018 році.

У 2018 році частка премій у загальній грошовій винагороді державного службовця варіювала від 62% посадового окладу у центральному апараті міністерств до 17% посадового окладу у РДА. З 2019 року закон про державну службу передбачає обмеження максимального сукупного розміру щомісячних/щоквартальних премій на рівні 30% від фонду посадового окладу працівника за рік. При цьому розмір щорічної індивідуальної премії за результатами роботи законом не обмежений, натомість загальний преміальний фонд організації обмежено 20% річного фонду оплати праці. Дія підзаконних актів, що встановлюють стимулюючі виплати (надбавки за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи тощо), які законом про державну службу безпосередньо не передбачені, продовжена на 2019 рік. З огляду на це, частка премій у структурі ФОП у 2019 році має скоротитись, натомість можуть зрости частки стимулюючих надбавок у тих державних органах, де вистачатиме ресурсів на їх виплату.



Рисунок 7. Частка премій та стимулюючих виплат у 2018 році, % посадового окладу



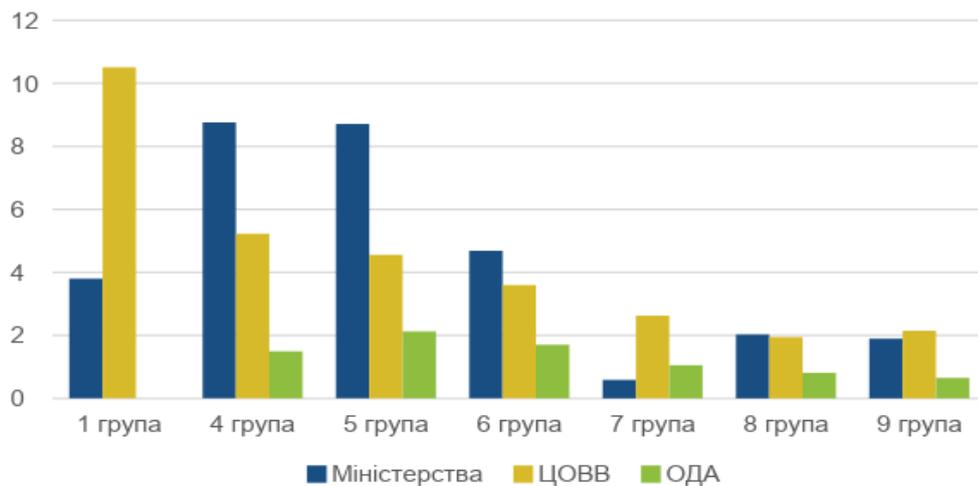
Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

Обмеження загального преміального фонду організації у розмірі 20% річного фонду оплати праці, яке набуло чинності з початку 2019 року, буде нескладно дотримуватись, оскільки до преміального фонду не належать стимулюючі надбавки (тимчасове існування останніх продовжили на поточний рік). Тому те, що виплачувалося у вигляді премій у попередні роки, за наявності фінансових ресурсів може бути виплачене як стимулюючі надбавки.

4.2.3 Чинні практики преміювання

Опитування про практики преміювання показало, що премії часто призначають 100% службовцям певної групи в одному діапазоні розмірів премій (найчастіше або до 30% посадового окладу, або від 30 до 60% посадового окладу). Рідше трапляється практика диференціації розмірів премій у межах групи оплати праці. Наприклад, у місцевих держадміністраціях більше половини працівників отримують премії у розмірі, що не перевищує 30% посадового окладу, і ще чверть працівників потрапляють у діапазон від 30-60% посадового окладу. У міністерствах три чверті керівників отримують премії у розмірі від 30% до 100% посадового окладу. У Мінфіні, Мін'юсті та Мінкульті 100% керівників структурних підрозділів преміюються в діапазоні 60-100% посадового окладу. У Мінінфраструктури та МЕРТ 100% керівників отримують премії більше 100% посадового окладу. На рівні спеціалістів у міністерствах 53% потрапляють у преміальний діапазон від 30-60% посадового окладу (у Мінфіні, Мінкульті та Мінагрополітики таких 100% працівників). Хоча загалом 28% спеціалістів у міністерствах отримують премії у розмірі 60-100% посадового окладу, у Мін'юсті та МОЗ у цей діапазон потрапляють 100% спеціалістів.

Рисунок 8. Середньомісячний розмір премій на одного працівника за групами оплати у 2018 році, тис. грн



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

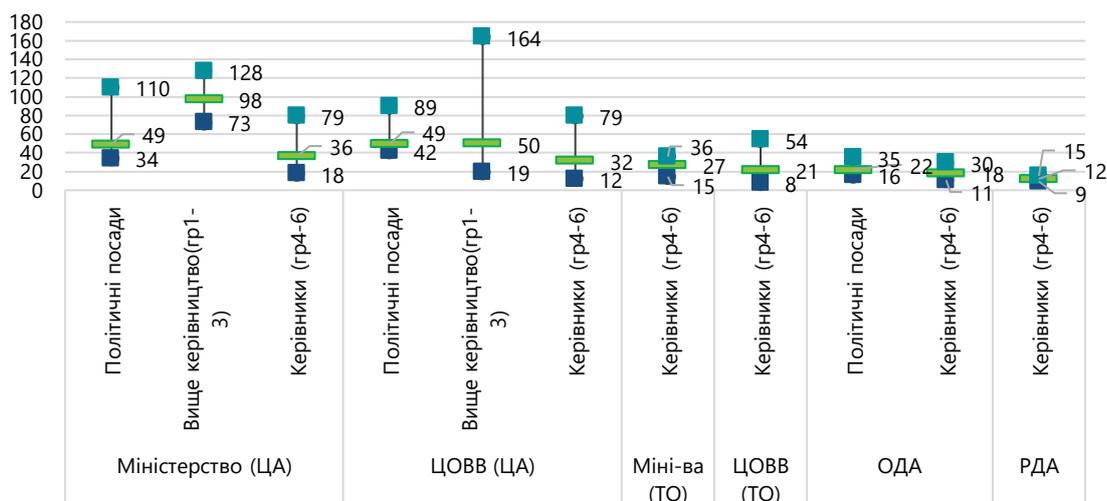
Найбільша диференціація середніх преміальних виплат у розрізі держорганів спостерігається у ЦОВВ (від 15% в Укратомрегулювання до 273% посадового окладу в Укрінфрапроекті). Найменша варіація у РДА – у всіх областях премії працівникам РДА не перевищують 30% посадового окладу. Серед міністерств найвищі середні рівні премій у МЕРТ (131% посадового окладу) та Мінінфраструктури (96%) (див Додаток 4).

4.2.4 Середні розміри оплати праці державних службовців

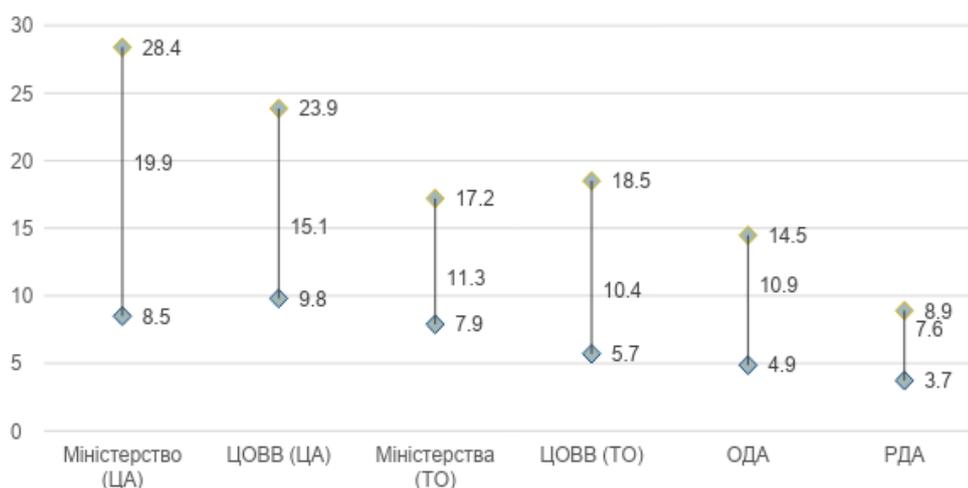
Середньомісячні розміри виплат на одного держслужбовця варіюють у доволі широких діапазонах. Навіть у межах однієї групи оплати середні рівні в різних відомствах одного типу (міністерства, ЦОВВ чи МДА) можуть відрізнятися більш ніж удвічі. Найменшою є варіація середніх заробітних плат у межах РДА (5-6%) та центральних апаратах міністерств (без урахування ФПР) – на рівні 18%. У решті груп держорганів мінливість середніх розмірів оплати є вищою за 20%. Детальна інформація щодо середніх розмірів оплати у розрізі держорганів наведена у Додатку 6.

Рисунки 9-10. Середньомісячна оплата праці * у 2018 році за групами оплати та типами державних органів (та їх підрозділами), тис. грн (без урахування ФПР)

(а) Керівники та політичні призначенці



(б) Спеціалісти



Примітка: *Середньомісячні заробітні плати розраховано шляхом ділення фонду оплати праці на середньооблікову чисельність працівників по кожній з груп оплати, виражене у щомісячному еквіваленті.

**Аномально високі та аномально низькі значення в межах груп оплати були виключені з аналізу як помилкові

Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

Великі диспропорції в розмірах оплати праці працівників в межах однієї ланки у різних відомствах чи відомств одного типу (міністерства, агенції, служби) в секторі державного управління є загалом демотивуючим фактором, особливо якщо державні службовці не розуміють причин таких диспропорцій.

Визначення розміру суттєвих додаткових виплат безпосередніми керівниками структурних підрозділів за погодженням з керівником вищої ланки створює передумови для диспропорцій в індивідуальних розмірах заробітних плат і порушує принцип рівної оплати за однакову роботу. За браком інтегрованих даних про індивідуальні виплати, наразі важко відслідкувати такі диспропорції, і ця можливість з'явиться лише після запуску системи HRMIS. Втім, зменшити такі диспропорції можливо, якщо видозмінити ключові параметри системи оплати праці та правила нарахування стимулюючих надбавок, що потребує законодавчих змін.



4.3 Порівняння розмірів оплати праці в державному та приватному секторах

Щоб зрозуміти, чи є достатнім для залучення та утримання якісних кадрів рівень оплати праці на різних рівнях посад державної служби, слід порівняти заробітні плати державних службовців із заробітними платами працівників на схожих за змістом та обсягом функціональних обов'язків посадах у приватному секторі. Якщо заробітні плати у державних установах значно нижчі за їх приблизні еквіваленти у приватному секторі, тоді державний сектор матиме або велику плінність кадрів і велику кількість вакансій, або/та недостатньо кваліфікованих працівників.

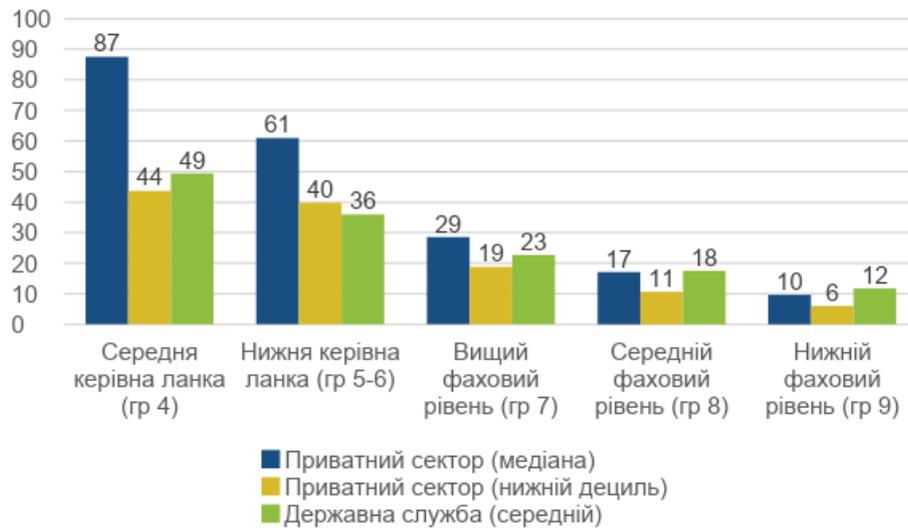
Скориставшись даними дослідження заробітних плат за перше півріччя 2018 року, яке здійснює Ernst&Young на основі опитувань різних компаній приватного сектору у Києві та загалом по Україні, та середньомісячними виплатами на одного державного службовця, ми порівняли заробітні плати для приблизно еквівалентних посад, згрупувавши їх у три групи – вище керівництво (еквівалент 1-3 груп оплати праці), середня керівна ланка (еквівалент 4-6 груп оплати) та професійний рівень (7-9 групи оплати праці)¹⁶. За браком даних про медіанні рівні заробітних плат державних службовців різного рівня, ми порівнювали середньомісячні виплати державних службовців із медіанними та нижньодецильними заробітними платами у приватних компаніях.

Для діагностичного порівняння ми взяли усереднені показники гарантованих заробітних плат у приватному секторі для різного рівня посад з різних секторів послуг (фінансових, юридичних, кадрового управління та адміністративних) як такі, що наближено відповідають характеру роботи працівників державного сектору, та середні показники для кожного рівня посад (від спеціаліста по роботі з клієнтами, молодшого юриста та аналітика до генерального директора компанії). За браком даних про медіанні рівні заробітних плат державних службовців різного рівня, ми порівнювали середньомісячні рівні оплати у державному секторі із медіанними та нижньодецильними (10% найнижчих виплат із сукупної вибірки) заробітними платами у приватних компаніях.

¹⁶ Наприклад, для вищих керівних посад державної служби (група 1) еквівалентами у приватному секторі були генеральний директор, член правління або віце-президент компанії. Для рівня головного спеціаліста державної установи приблизним еквівалентом заробітної плати у приватному секторі ми взяли середнє значення заробітних плат для старшого юриста, фінансового аналітика, економіста та старшого інспектора з охорони праці.



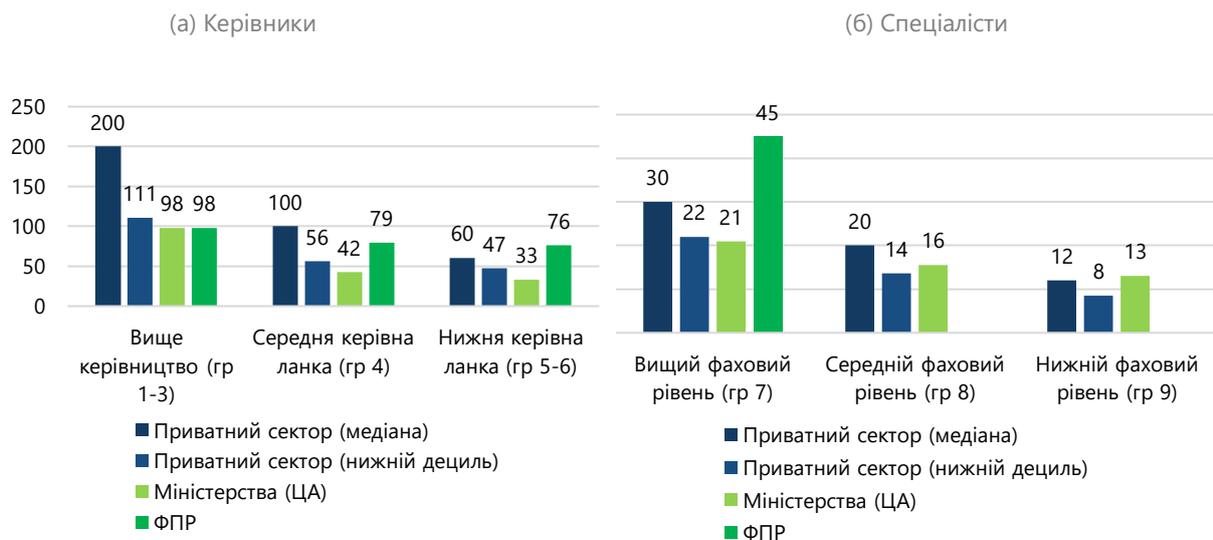
Рисунок 11. Порівняння заробітних плат у приватному секторі та в органах державного управління по всій території України*



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС та Ernst&Young

Результати порівняння свідчать про те, що оплата праці у державному секторі є практично еквівалентною заробітній платі працівників приватного сектору на професійному рівні, а для фахівців з питань реформ на 50% перевищує рівень порівнюваних робіт у приватному секторі. Разом з тим, оплата роботи керівників на державній службі значно поступається медіанним виплатам, які отримують керівники середньої та вищої керівної ланки у приватному секторі, але близька до нижньодецильних. Для ФПР середньої та нижньої керівних ланок є співставними з медіанним рівнем оплати у приватному секторі (варіація в межах 20-25%) (див. Рисунок 12).

Рисунок 12. Порівняння заробітних плат у приватному секторі у м. Києві* та у центральному апараті органів державного управління



то: розрахунки ЦЕС розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС.



Рівень компресії заробітних плат (співвідношення між найнижчим та найвищим рівнями оплати) у приватному секторі становить 1:17 і є значно вищим, ніж у державному секторі. На державній службі це співвідношення є чітко регламентоване рамковим законом (на рівні 1:7) і не дозволяє без законодавчих змін підвищити конкурентність заробітних плат для вищого керівництва у прозорий спосіб через перегляд посадових окладів. Де-факто це відбувається лише за рахунок дискреційних стимулюючих надбавок, премій та надбавок для фахівців з питань реформ, тож реальний рівень компресії становить приблизно 1:12.

5 Висновки та рекомендації

Система оплати праці працівників сектору державного управління в Україні є досить жорсткою в аспекті гарантованих компонентів оплати праці (посадові оклади та порівняно високий рівень надбавки за вислугу років) і завдяки цьому допомагає утримувати кар'єрних службовців у системі державної служби. Разом з тим, широкий набір додаткових стимулюючих виплат та премій, а також децентралізований механізм їх призначення залишає простір для вибіркового стимулювання окремих працівників керівництвом. Водночас, обсяги таких стимулюючих виплат залежать від розмірів фонду оплати праці конкретної установи і впливовості керівника у межах організації. Загалом законодавчо затверджені жорсткі параметри оплати праці (зокрема, порядок нарахування надбавки за вислугу та її максимальний розмір) та відсутність єдиного інституційного центру прийняття рішень про оплату праці ускладнюють перегляд політики оплати праці та підвищення її прозорості.

Наявні диспропорції у заробітних платах працівників у межах однієї ланки різних відомств чи відомств одного типу (міністерства, агенції, служби) є загалом демотивуючим фактором. Введення посад фахівців з питань реформ ще більше посилило ці диспропорції, хоча й допомогло залучити на державну службу чимало ефективних кадрів. Загалом, наявність окремої групи працівників з вищими рівнями оплати спонукає керівництво середньої ланки використовувати премії та надбавки, щоб наблизити оплату праці ефективного персоналу до рівня ФПР (звісно, за наявності бюджетних ресурсів). Залежності розмірів премій та стимулюючих надбавок від результатів роботи в переважній більшості установ не спостерігається, нині це просто постійні надбавки для окремих категорій працівників.

Наш аналіз показав, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки є значно нижчим, але досить конкурентним для рівня спеціалістів. Для ФПР рівень заробітних плат є більш ніж конкурентним, але де-юре більша частина їхньої оплати є негарантованим компонентом, що залишає простір для його перегляду і знижує прогнозованість оплати.

Для удосконалення системи оплати праці державних службовців варто вжити таких заходів:

- 1. Регулярно проводити аналіз даних щодо ФОП та чисельності працівників.** Впровадження системи інтегрованого кадрового та зарплатного обліку державних службовців (HRMIS), яке наразі відбувається, дозволить отримувати актуальну та достовірну інформацію про фактичну чисельність персоналу, рівні індивідуальних заробітних плат щодо зайнятих посад та якісних характеристик персоналу. Також з'явиться можливість регулярно проводити детальний аналіз диференціації оплати праці та моделювати наслідки різних варіантів змін у системі оплати праці для сукупних витрат на оплату праці в секторі.
- 2. Відстежувати тенденції на ринку праці і оцінювати конкурентність оплати.** Оскільки держава, як роботодавець, конкурує з приватним сектором за робочу силу, варто систематично проводити порівняння рівня оплати праці для різних груп оплати та категорій працівників, щоб утримувати ефективних працівників, мати можливість залучати нових та не допускати надмірної оплати для цілих груп службовців.



3. **Змінити законодавчо затверджені параметри системи оплати праці, які не дозволяють збільшити прогнозованість та прозорість оплати праці державних службовців.** Зокрема, варто внести такі зміни: (1) зменшити максимальний розмір надбавки за вислугу з 50% до 30% посадового окладу; (2) збільшити рівень компресії заробітних плат з 1:7 до 1:10; (3) скасувати матеріальну допомогу. Це дозволить збільшити посадові оклади.
4. **Зменшити кількість та розмір стимулюючих надбавок,** аби вивільнити кошти для підвищення посадових окладів, та зменшити вплив дискреційних рішень керівників.
5. **Ввести чіткі критерії для виплати премій** (у т. ч. з прив'язкою до результатів діяльності, запровадження групових/командних бонусів).
6. **Спростити схему посадових окладів** – зменшити кількість керівних щаблів та структурних підрозділів, збільшити кількість фахових рівнів (зокрема, ввести принаймні ще один фаховий рівень).
7. **Делегувати повноваження розробки та впровадження політики оплати праці одному державному органу,** який би повністю займався кадровою політикою на державній службі.



Додаток 1. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців у розрізі державних органів у 2018 році, %

Законом встановлено три категорії держслужбовців та дев'ять рангів (див. Таблицю 1). Службовці категорії «А» (вища керівна ланка) повинні бути безпартійними, а належні до категорій «Б» і «В» – не мають права обіймати керівні посади у політичних партіях. Службовці категорії «А» призначаються на посаду терміном на п'ять років, їх перебування на такій посаді не може перевищувати двох термінів. Також кількість державних службовців категорії «А» та «Б» сумарно обмежується 1/3 (третиною) від загальної чисельності держслужбовців.

Таблиця 1. Категоризація державних службовців

Категорія А	Ранги 1-3 : Керівники секретаріатів та їх заступники в міністерствах та інших ЦОБВ, Конституційному суді, Верховному суді, вищих спеціалізованих судах, керівники держорганів, що не входять в Кабмін, голови місцевих адміністрацій
Категорія Б	Ранги 3-6: Керівники підрозділів у всіх держорганах, керівники апаратів місцевих та апеляційних судів, заступники керівників місцевих адміністрацій
Категорія В	Ранги 6-9: Інші посади в системі державної служби

Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності. За особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. Дострокове присвоєння чергового рангу може здійснюватися не раніше, ніж через один рік після присвоєння попереднього рангу.

Схема посадових окладів державних службовців ділиться на три рівні (центральный, обласний, районний/міський, залежно від юрисдикції¹⁷) та на дев'ять груп оплати праці (залежно від рівня посади: від спеціаліста до керівника державної установи (на центральному рівні – держсекретаря)). Щорічний перегляд посадових окладів здійснюється централізовано (уряд приймає відповідну постанову один раз на рік¹⁸). Мінімальний розмір посадового окладу державного службовця – тобто спеціаліста районного рівня – встановлений на рівні 1,25 прожиткового мінімуму працездатних осіб з 1 січня 2017 року (тобто 2000 грн на місяць), і він є відправною точкою для обрахунку шкали оплати праці службовців вищих рівнів. До середини 2018-го року мінімальний посадовий оклад має зрости до 1,5 та 1,75 прожиткового мінімуму працездатних осіб, тобто за припущення індексації прожиткового мінімуму на прогнозовану інфляцію, відповідно, до 2800 та 3250 грн на місяць.¹⁹ Таким чином, мінімальний посадовий оклад на державній службі теоретично досягне теперішнього мінімального рівня заробітної плати лише у другій половині 2018 року. На базі посадового окладу розраховується розмір надбавок, премій та інших стимулюючих виплат (див. Таблиця 2).

Таблиця 2. Класифікація посад державної служби за групами оплати та типом державного органу

Група посад	Рівень підрозділу	Назва посади	Категорія	Групи оплати	Центральний апарат (ЦА)			Територіальні органи (ТО)	
					Міністерство	Міністерство (з директоратами)	ЦОВВ	обласні/міські	районні
								Міністерства, ЦОВВ, ОДА	РДА
Вище керівництво	Державний орган	Керівник	А	1	29	29	24		
		Перший заступник		2	26	26	22		
		Заступник		3	24	24	20		
Середня	Ген. Департамент, Директорат	Директор	Б	4	20	20	16		

¹⁷ Всі державні органи розмежовуються за юрисдикцією, яка поширюється: на всю територію України; на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя; на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

¹⁸ Урядове рішення про посадові оклади працівників державної служби має узгоджуватися з бюджетним процесом і прийматися до закінчення календарного року. У 2017-2019 році відповідні постанови уряд приймав із запізненням (у січні або лютому, тобто відбувався ретроспективний перегляд оплати праці державних службовців, що загалом не сприяло прогнозованості заробітку).

¹⁹ До урядового рішення про підвищення мінімальної заробітної плати до 3200 грн у листопаді 2016 року мінімальний посадовий оклад державного службовця відраховувався від мінімальної заробітної плати, але в грудні 2016 року в закон внесли зміни і прив'язали мінімальний оклад до прожиткового мінімуму.



	Департамент, Головне управління, Служба	Керівник		16		11	11		
	Апарат ОДА/РДА					11	9		
	Самостійне управління			15		12			
	Самостійний відділ			14		11	8	7	
	Самостійний сектор	Завідувач		13		10	7	6	
Нижня керівна ланка	Директорат	Заступник	5		16				
	Департамент, Головне управління, Служба			15		12	10	7	
	Самостійне управління			14		11	8	6	
	Самостійний відділ			13		11	7	6	
	Голов. управління у складі	Керівник	6	15					
	Управління у складі			14		11	8	6	
	Експертна група			13		11	7	6	
	Відділ	Заступник		13		10	6	6	
	Експертна підгрупа	Керівник			11		9	6	6
	Сектор	Завідувач			13				
				11		9	6	6	
Професійний рівень	Державний експерт	В		7	12	12			
	Головний спеціаліст				10	10	8	5	5
	Провідний спеціаліст				8	8	6	5	4
	Спеціаліст		9		7	6	4	4	



Додаток 2. Розподіл середньооблікової чисельності державних службовців у розрізі державних органів у 2018 році, %

(а) Міністерства

Центральний апарат



Територіальні органи



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

(б) Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ)

Центральний апарат



Територіальні органи



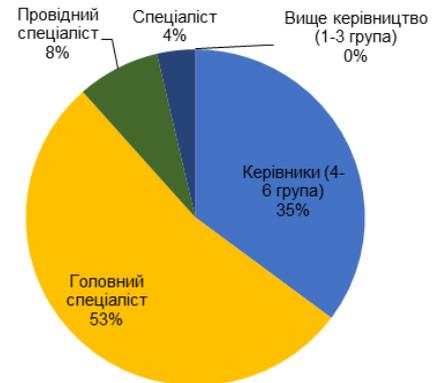
(в) Місцеві державні адміністрації (ОДА та РДА)



ОДА



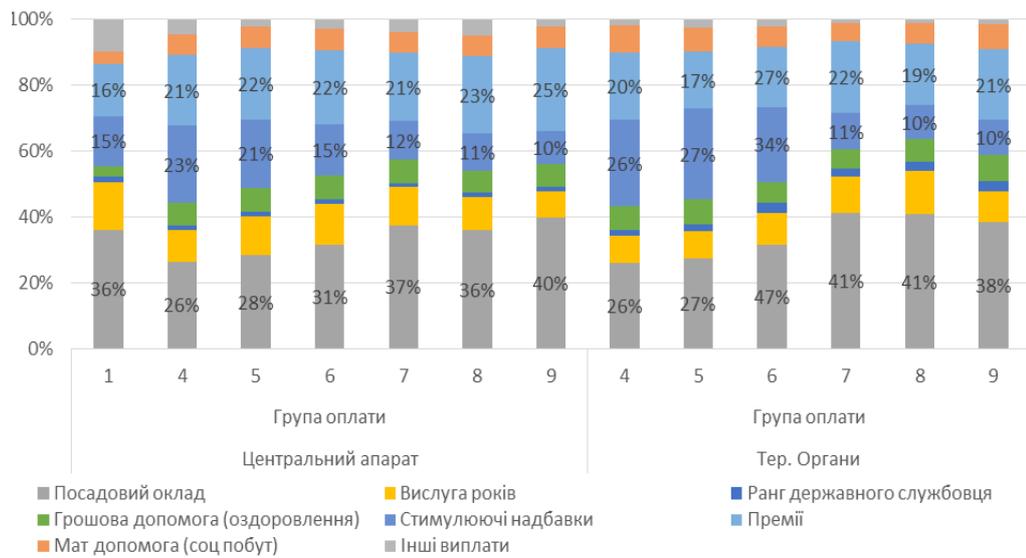
РДА



Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

Додаток 3. Структура ФОП за групами оплати (2018), %

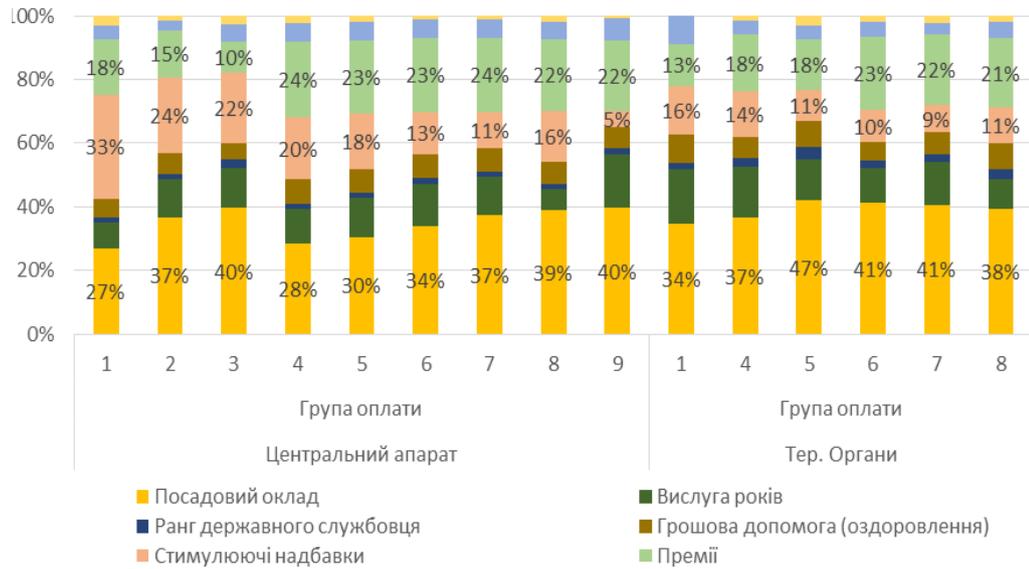
(а) Міністерства



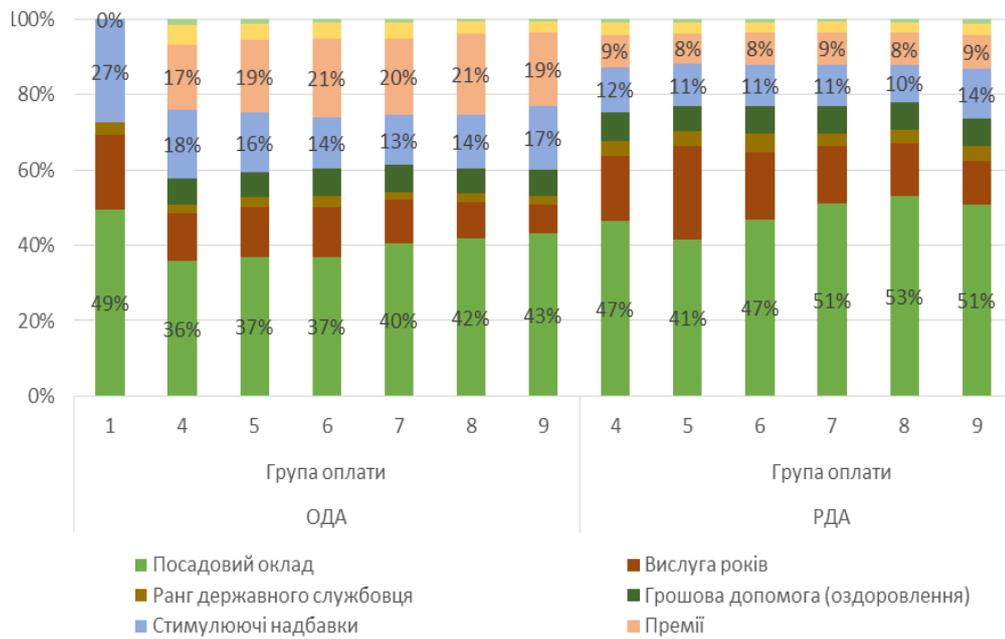
(б) Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ)



За групами оплати



(в) Місцеві державні адміністрації (ОДА та РДА)

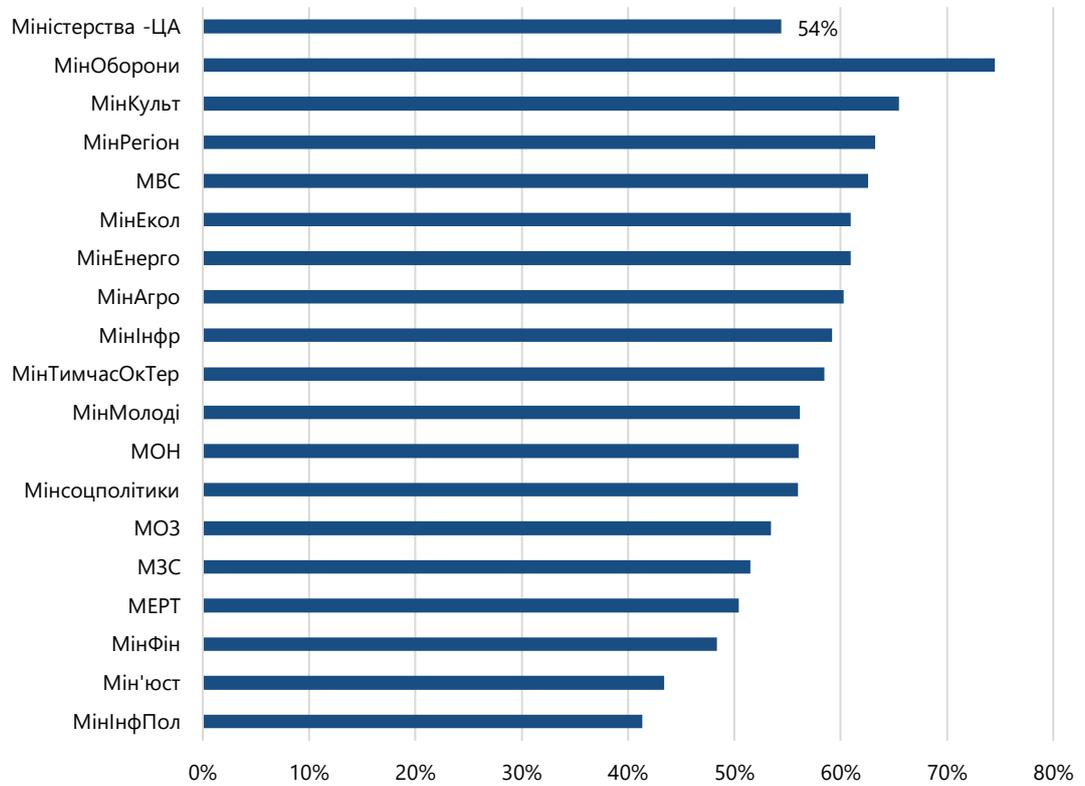


Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

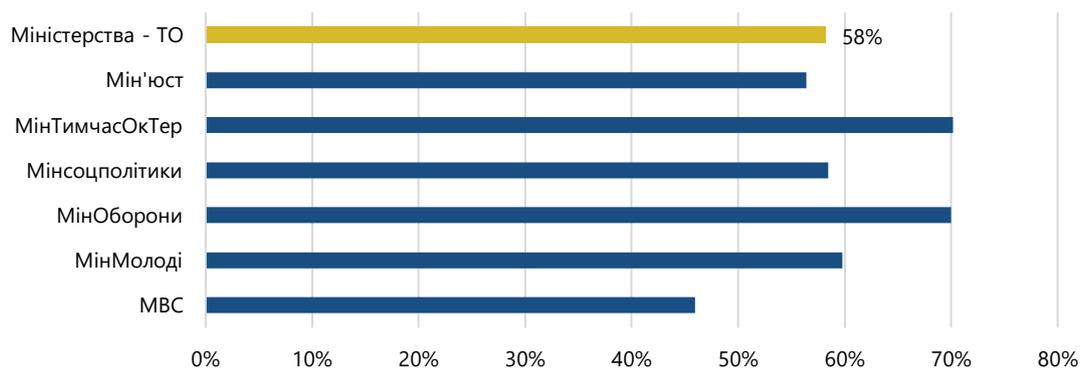


Додаток 4. Фіксована частка заробітної плати державних службовців у розрізі держорганів у 2018 році, % ФОП

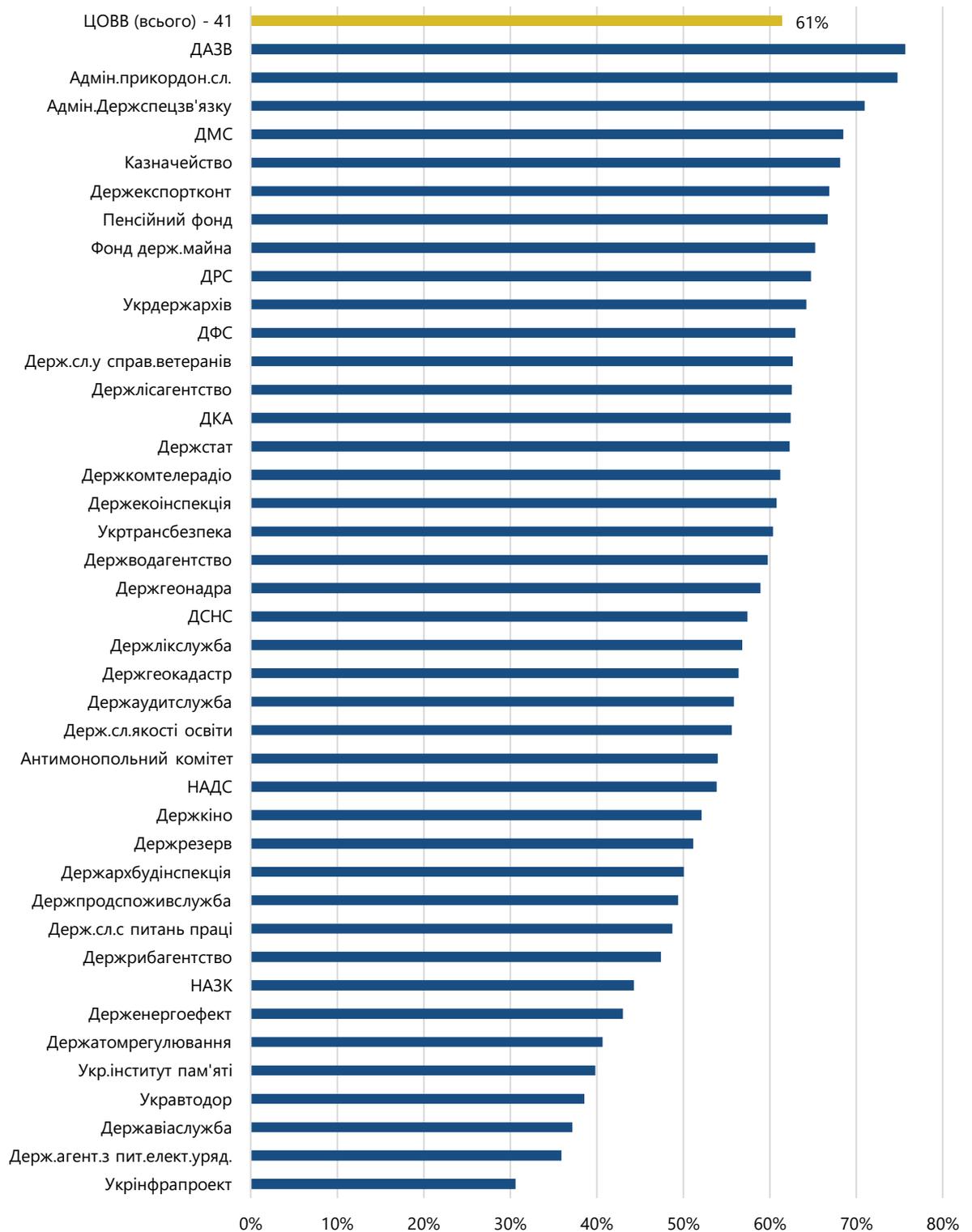
Міністерства (центральный апарат)



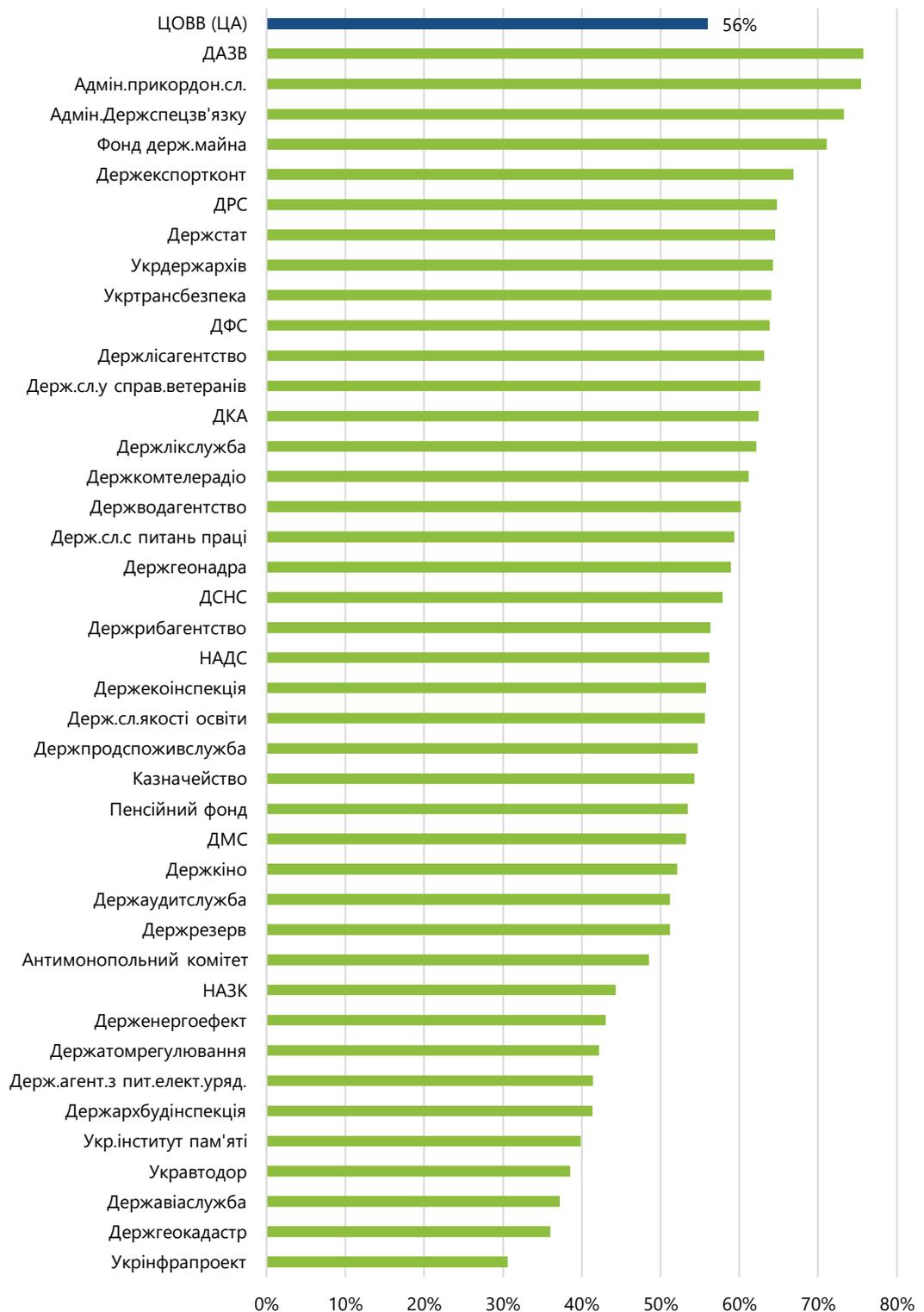
Міністерства (територіальні органи)



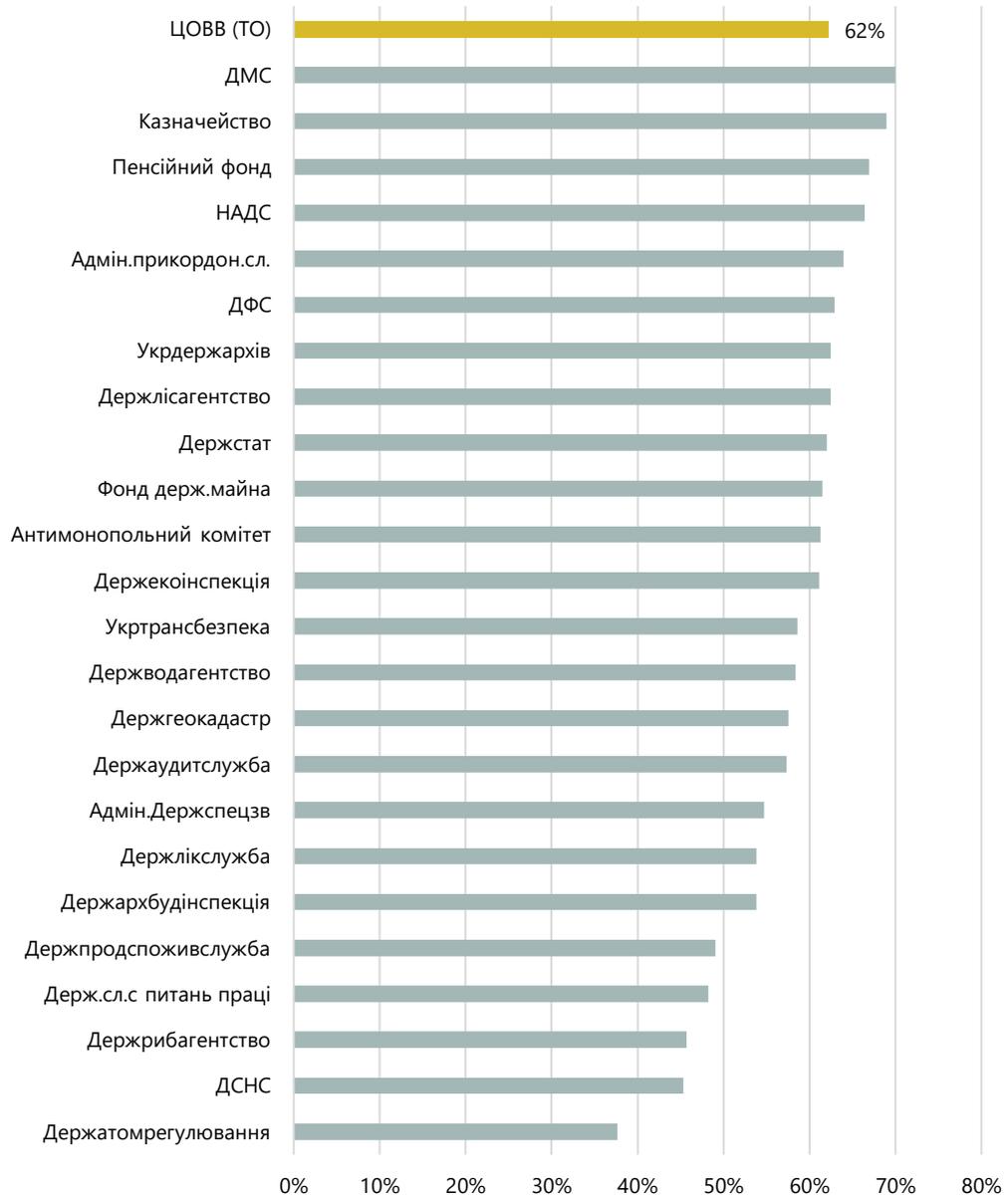
ЦОВВ (загалом)



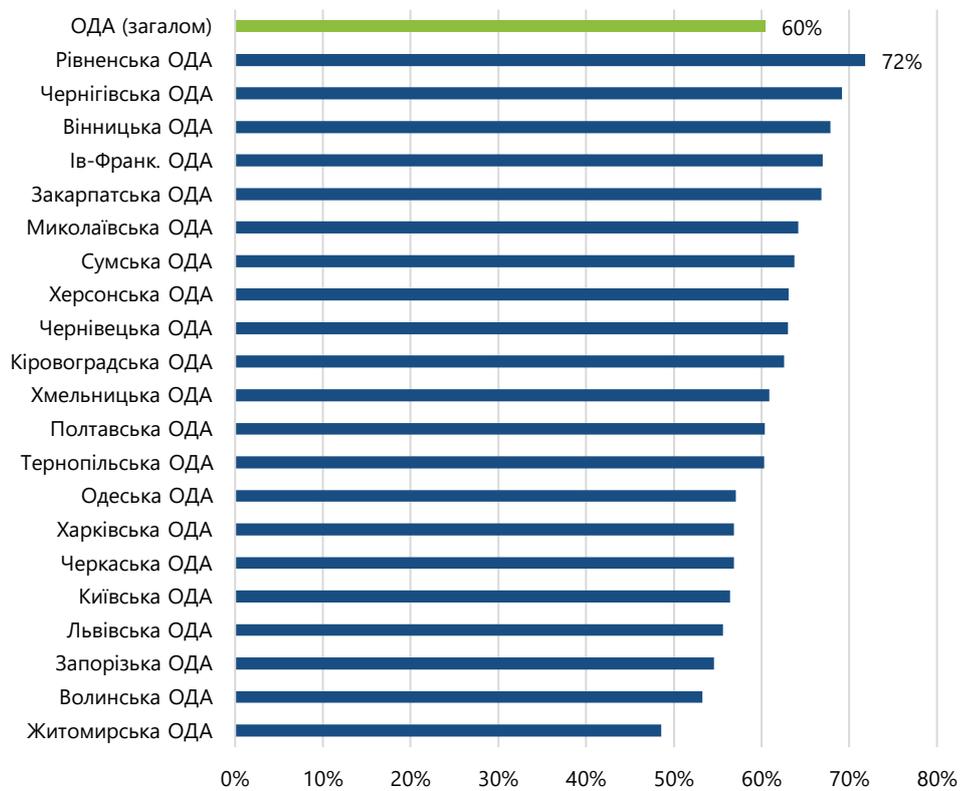
(а) ЦОБВ (центральный аппарат)



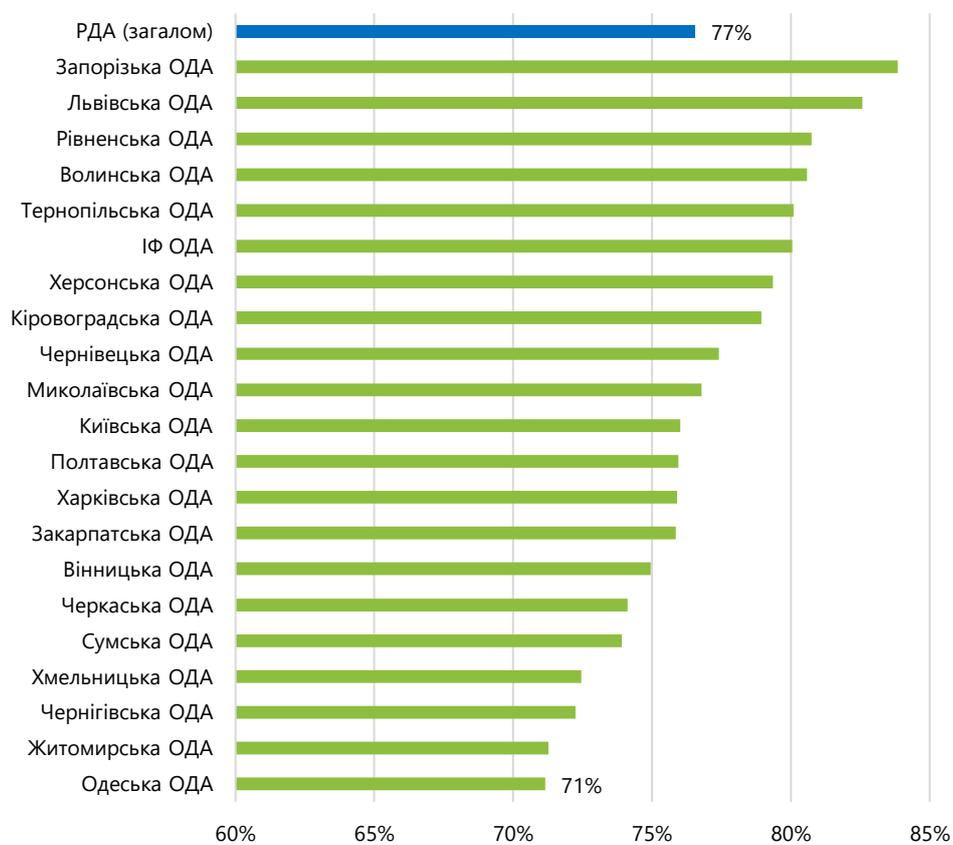
(б) ЦОВВ (територіальні органи)



ОДА



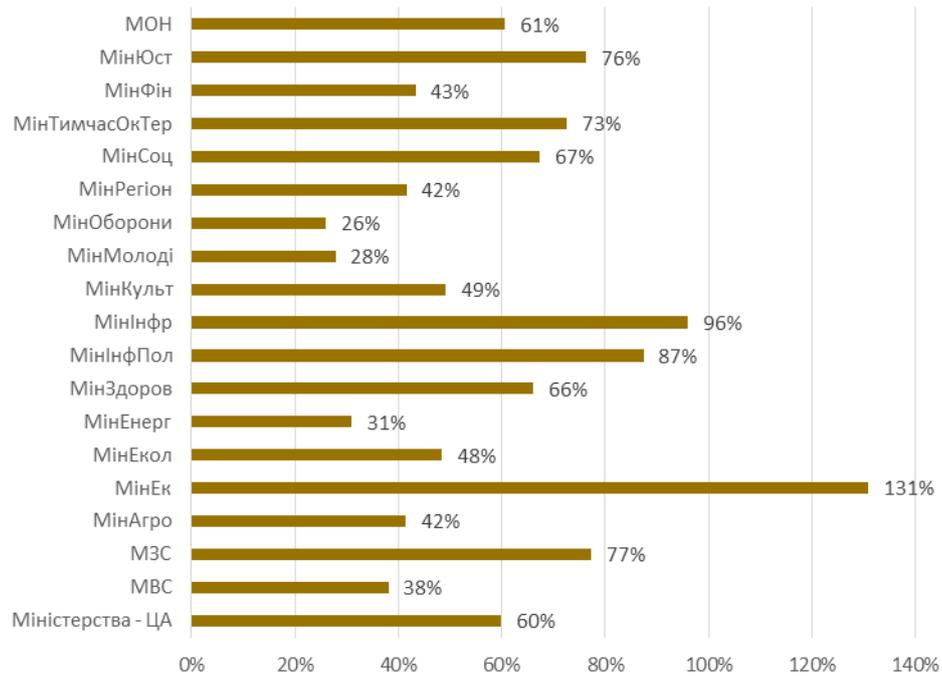
РДА



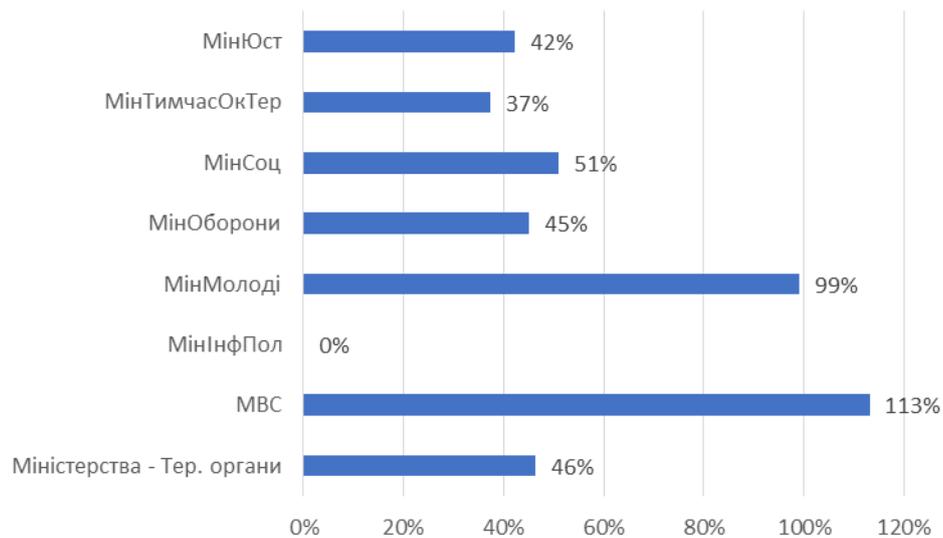
Додаток 5. Премії у розрізі держорганів, % посадового окладу (2018)

Міністерства

Центральний апарат

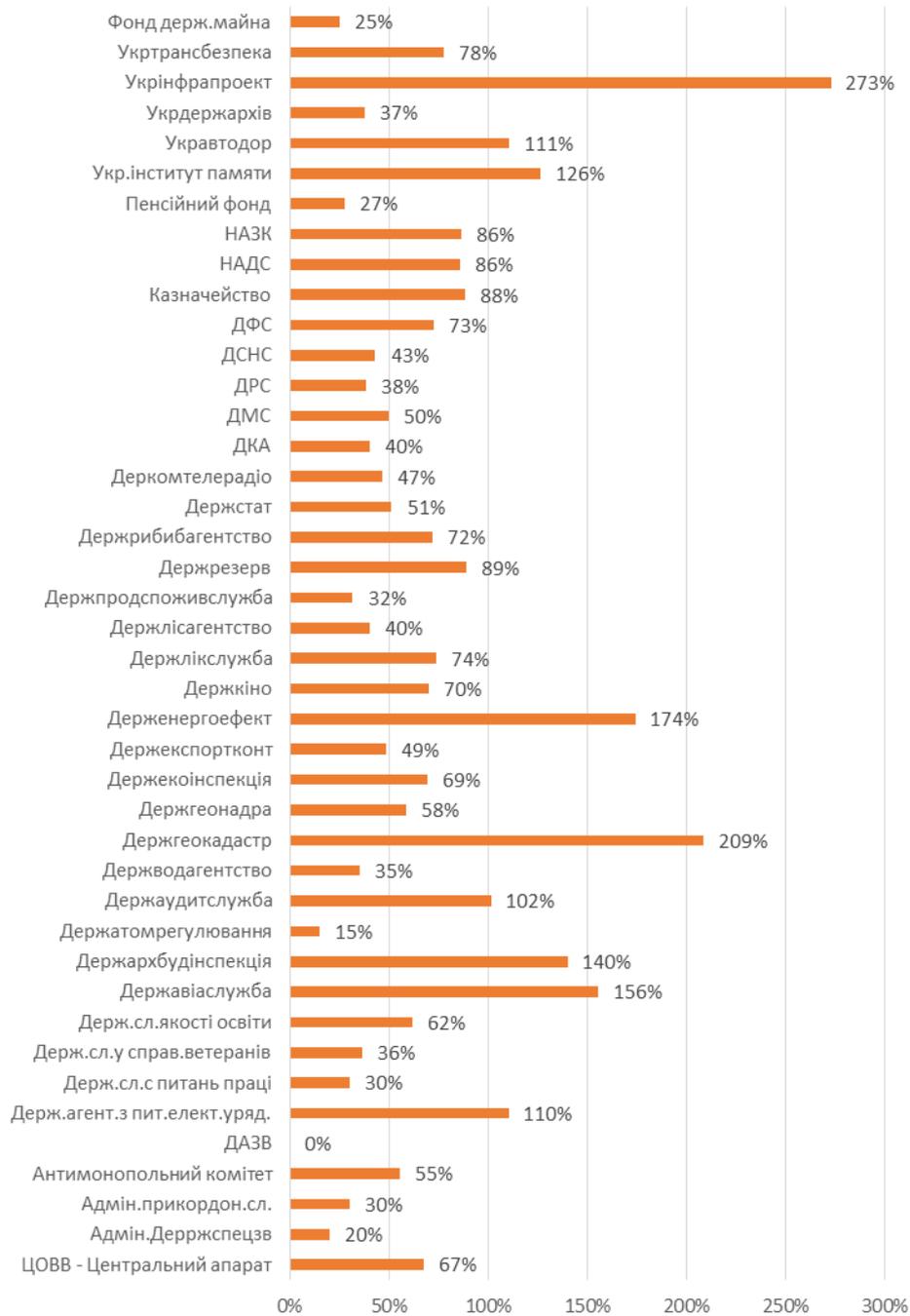


Територіальні органи



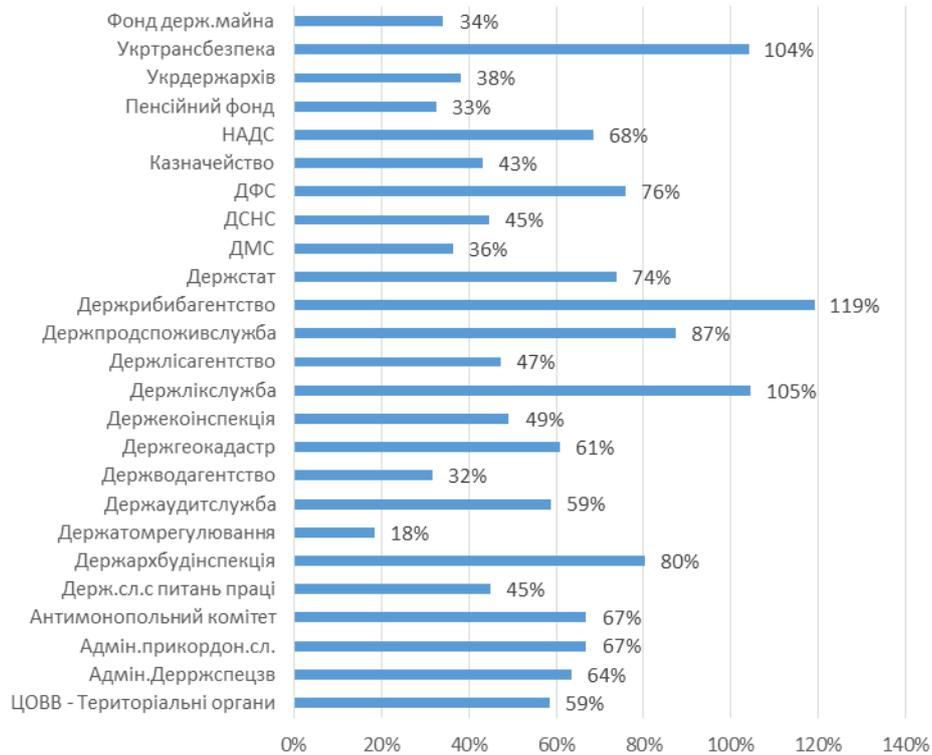
Премії (% посадового окладу): ЦОВВ

Центральний апарат

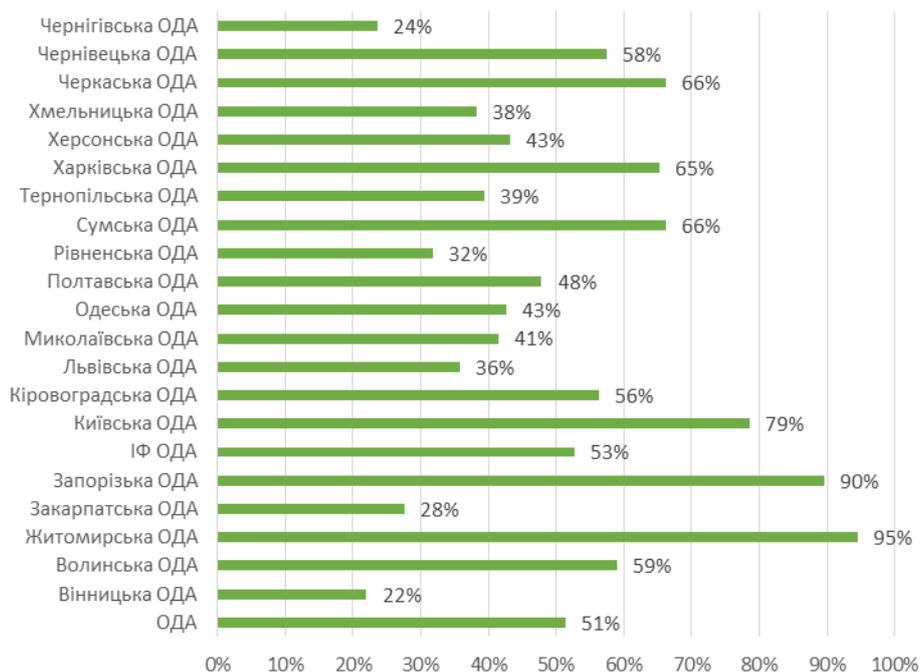


Премії (% посадового окладу): ЦОВВ

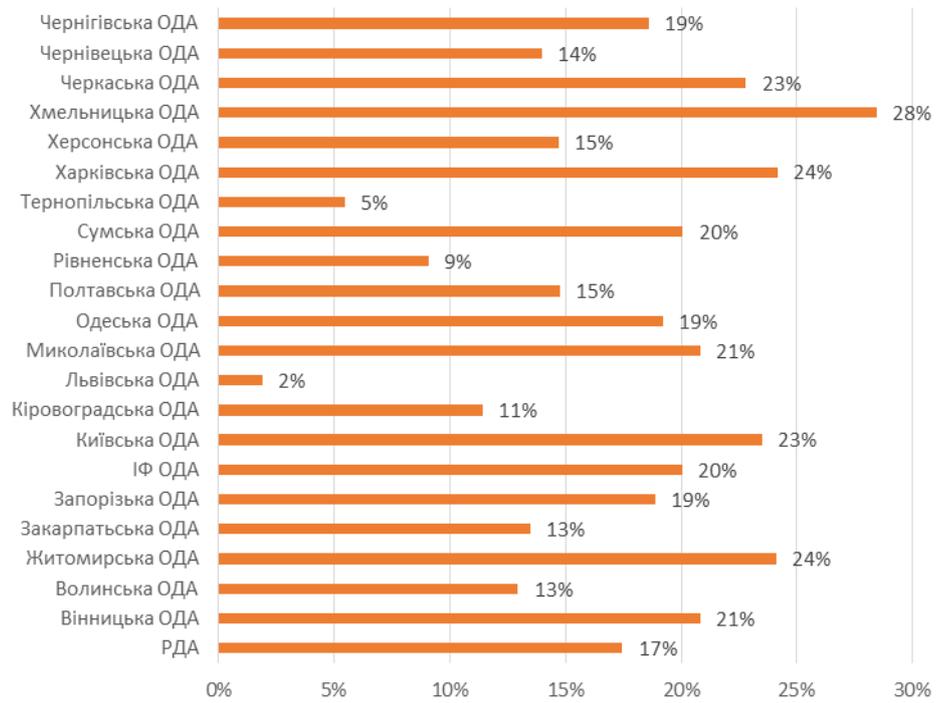
Територіальні органи



Премії (% посадового окладу): ОДА



Премії (% посадового окладу): РДА



Додаток 6. Середньомісячний розмір заробітної плати* державних службовців та кількість вакансій у розрізі державних органів (за 11 міс. 2018 року)

(а) Міністерства

Держорган	Загалом		Центральний апарат		Територіальні органи	
	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності
Міністерства (загалом)	16,8	10%	25,4	10%	11,8	10%
МВС	21,2	14%	25,5	12%	17,6	17%
МЗС	30,2	15%	30,2	15%	-	-
МінАгро	22,6	16%	22,6	15%	-	-
МЕРТ	28,3	7%	28,3	7%	-	-
МінЕкол	21,7	10%	21,7	10%	-	-
МінЕнерг	24,9	15%	24,9	9%	-	-
МінЗдоров	24,8	27%	24,8	16%	-	-
МінІнфПол	29,0	21%	29,0	22%	-	-
МінІнфр	27,1	27%	27,1	23%	-	-
МінКульт	23,5	19%	23,5	10%	-	-
МінМолоді	21,8	10%	21,8	8%	-	24%
МінОборони	9,0	6%	15,6	-	7,9	7%
МінРеґіон	18,8	35%	18,8	23%	-	-
МінСоц	13,1	12%	26,0	7%	10,9	12%
МінТимчасОкТер	18,7	16%	18,7	19%	-	10%
МінФін	32,8	19%	32,8	10%	-	-
Мін'юст	15,6	10%	31,0	8%	13,9	9%
МОН	22,0	15%	22,0	14%	-	-

Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

Примітки: *Середньомісячний розмір заробітної плати розраховано шляхом ділення фонду оплати праці на середньооблікову чисельність працівників



(6) ЦОВВ

Держорган	Загалом		Центральний апарат		Територіальні органи	
	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності
ЦОВВ (загалом)	12,9	14%	21,4	17%	12,0	13%
Адмін.Держспецзв	15,3	4%	15,5	4%	14,0	-
Адмін.прикордон.сл.	14,7	3%	15,0	1%	10,9	22%
Антимонопольний комітет	17,7	17%	24,8	17%	12,8	17%
ДАЗВ	17,0	21%	17,0	21%	-	-
ДБР	-	-	-	-	-	-
Держ.агент.з пит.елект.уряд.	28,6	34%	28,6	40%	-	-
Держ.сл.с питань праці	13,8	28%	18,0	13%	13,6	29%
Держ.сл.у справ.ветеранів	15,8	5%	15,8	5%	-	-
Держ.сл.якості освіти	16,9	58%	16,9	58%	-	-
Державіаслужба	33,4	30%	33,4	30%	-	-
Держархбудінспекція	13,2	9%	27,1	8%	10,8	9%
Держархів	-	-	-	-	-	-
Держатомрегулювання	24,6	23%	26,7	13%	21,3	35%
Держаудитслужба	13,7	19%	23,4	28%	12,1	18%
Держводагентство	18,7	24%	21,0	18%	13,4	34%
Держгеокадастр	11,9	23%	21,3	16%	11,6	23%
Держгеонадра	17,8	16%	17,8	16%	-	-
Держекоінспекція	11,2	4%	22,2	30%	10,8	3%
Держекспортконт	20,2	12%	20,2	12%	-	-
Держенергоефект	27,9	41%	27,9	41%	-	-
Держенергонагляд	-	-	-	-	-	-
Держкіно	23,7	7%	23,7	7%	-	-
Держлікслужба	16,4	13%	18,5	9%	15,4	15%
Держлісагентство	14,5	16%	19,6	8%	13,7	17%
Держпродспоживслужба	15,4	28%	21,5	21%	15,1	28%
Держрезерв	21,3	1%	21,3	1%	-	-
Держрибагентство	13,5	18%	15,5	18%	13,1	19%
Держстат	14,2	11%	19,7	9%	13,8	12%
Держфінмоніторинг	-	-	-	-	-	-
Держкомтелерадіо	18,2	5%	18,2	5%	-	-
ДКА	19,7	14%	19,7	14%	-	-
ДМС	9,7	19%	25,2	9%	9,1	19%
ДРС	21,1	17%	21,1	17%	-	-
ДСНС	20,8	5%	22,0	6%	9,0	-
ДФС	13,1	9%	19,7	19%	12,9	8%
Казначейство	10,3	10%	23,3	18%	10,0	10%



Морська адмін	-	-	-	-	-	-
НАДС	17,0	5%	21,6	6%	12,1	6%
НАЗК	29,6	13%	29,6	13%	-	-
НСЗУ	-	-	-	-	-	-
Пенсійний фонд	11,2	10%	26,6	7%	11,0	10%
Укр.інститут пам'яті	27,1	35%	27,1	35%	-	-
Укравтодор	31,0	8%	31,0	8%	-	-
Укрдержархів	18,1	16%	18,1	16%	-	-
Укрінфрапроект	19,7	34%	19,7	34%	-	-
Укртрансбезпека	12,8	10%	14,2	20%	12,3	5%
Фонд держ.майна	14,4	8%	18,7	4%	12,5	10%

Примітки: *Середньомісячний розмір заробітної плати розраховано шляхом ділення фонду оплати праці на середньооблікову чисельність працівників

Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

(в) МДА

	Загалом		ОДА		РДА	
	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності	Середній розмір оплати, тис. грн/міс.	Вакансії, % штатної чисельності
	Місцеві державні адміністрації (МДА)	10,5	8%	13,5	10%	9,4
Вінницька ОДА	10,3	11%	11,1	14%	10,2	10%
Волинська ОДА	10,4	11%	15,5	13%	9,1	11%
Житомирська ОДА	11,4	9%	16,8	13%	10,0	7%
Закарпатська ОДА	10,3	9%	13,1	16%	9,5	7%
Запорізька ОДА	10,0	10%	15,0	14%	8,4	8%
ЮФ ОДА	9,9	7%	11,8	14%	9,4	5%
Київська ОДА	9,7	9%	13,8	20%	8,9	6%
Кіровоградська ОДА	10,2	7%	13,3	7%	9,3	7%
Львівська ОДА	9,7	9%	13,8	9%	8,6	9%
Миколаївська ОДА	9,7	9%	11,9	8%	9,0	9%
Одеська ОДА	10,9	12%	13,3	10%	10,3	13%
Полтавська ОДА	10,9	5%	14,2	5%	9,8	5%
Рівненська ОДА	9,5	5%	12,5	9%	8,6	4%
Сумська ОДА	10,1	6%	12,7	7%	9,4	5%
Тернопільська ОДА	9,8	7%	13,8	8%	8,9	7%



Харківська ОДА	10,3	7%	14,3	10%	9,3	6%
Херсонська ОДА	9,5	9%	12,1	9%	8,5	9%
Хмельницька ОДА	10,7	8%	13,9	9%	10,0	7%
Черкаська ОДА	10,4	7%	14,3	9%	9,4	7%
Чернівецька ОДА	10,6	8%	13,1	10%	9,5	7%
Чернігівська ОДА	10,7	2%	12,7	1%	10,0	2%

Примітки: *Середньомісячний розмір заробітної плати розраховано шляхом ділення фонду оплати праці на середньооблікову чисельність працівників

Джерело: розрахунки ЦЕС на базі даних НАДС

