

УДК 351.2

DOI: 10.34132/pard2022.16.01

## ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Алюшина Н. О.*, голова, Національне агентство України з питань державної служби, канд. психол., наук, доцент, м. Київ, Україна.



*У науковій статті подано результати дослідження стану організації роботи державних службовців в умовах воєнного стану, зокрема такі ключові аспекти як: особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплата праці; налагодження комунікації та взаємодії у державному органі; потреби в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС. За результатами опитування досліджено думку респондентів щодо того як змінилися показники навантаження, результативності та якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану.*

*Дослідження стосувалось низки важливих проблем та питань які виникли під час здійснення професійної діяльності державними службовцями в умовах воєнного стану, серед них варто виділити: зміна місцезнаходження, форми роботи, режим роботи, зміна рівня заробітної плати, особливості комунікації та взаємодії тощо.*

*Проведено дослідження дало змогу шляхом узагальнення отриманої інформації визначити 9 груп потреб зокрема: щодо реформи системи оплати праці державних службовців, оптимізації, оплати праці, особливостей перебування державних службовців за кордоном в умовах воєнного стану, організації та режиму роботи, надання відпусток в умовах воєнного стану, прийому на роботу, професійного навчання державних службовців, питань проходження державної служби роботи та інших питань.*

**Ключові слова:** публічне управління, державна служба, продуктивність праці, оплата праці, воєнний стан, ефективність роботи державних службовців в умовах воєнного стану.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Майже пів року державні службовці продовжують виконувати свої службові обов'язки в умовах війни. Державна служба швидко адаптувалася до нових умов і продовжує роботу на своєму фронті. Маємо усвідомити, що реформа оплати праці – це єдиний шлях зробити заробітні плати державних службовців прозорими, справедливими та зрозумілими.

Це комплексна реформа, яка буде рухатися не один рік. Наразі у нас стартував експериментальний проєкт. І сьогодні маємо зробити перший крок до спільного розуміння методології, підходів щодо класифікації посад, визначення класифікаційних кодів, щоб разом рухатися далі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність вищезазначеної проблеми визначається базовими документами Національного агентства України з питань державної служби, експертними висновками міжнародних партнерів, які долучені до реформування системи державного управління в Україні, науковців, практиків та ін. За висновками Угіс Сікса, керівник Проєкту EU4PAR, єдина класифікація посад на державній службі є основою ефективного державного управління в будь-якій країні. Вона є платформою не лише для створення справедливої системи оплати праці, а й прозорої конкурсної процедури, кадрового резерву, просування на державній службі та професійного розвитку службовців.

Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про недостатній рівень висвітлення даної проблеми у науково-методичній літературі.

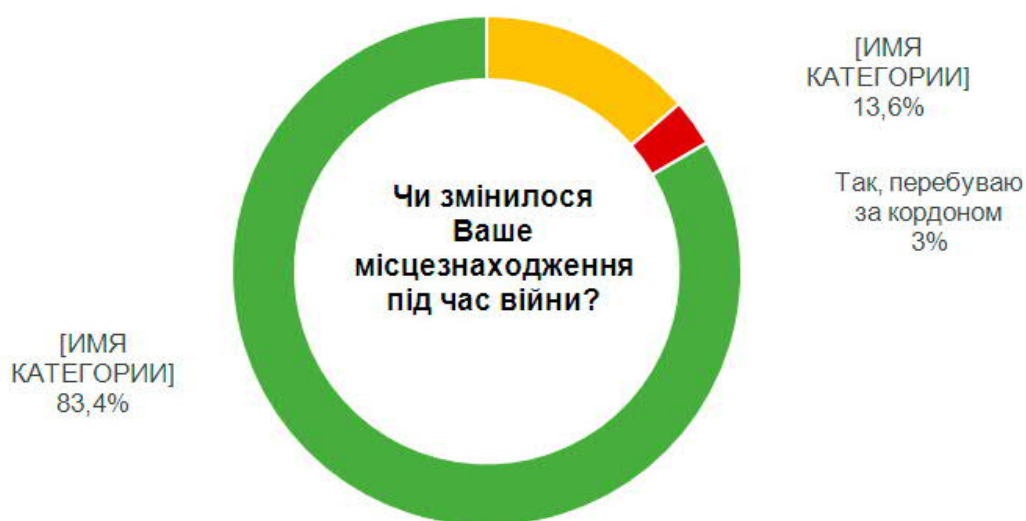
**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Презентація результатів дослідження особливостей організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою дослідження особливостей організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану НАДС проведено опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану».

Опитування тривало протягом 02 - 15 травня 2022 року та передбачало дослідження таких питань в умовах воєнного стану: особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплата праці; налагодження комунікації та взаємодії у державному органі; потреби в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС.

В опитуванні взяло участь 45 тис. 766 державних службовців. При опрацюванні результатів окремі відповіді виключено у зв'язку з недостовірним зазначенням категорії посади, місця розташування державного органу тощо. В опитуванні взяли участь представники усіх категорій посад державної служби – «А», «Б» і «В». За статтю розподіл вибірки наступний: 79,6 % – жінки та 20,4 % – чоловіки. Представлено усі рівні державних органів:

За результатами опитування визначено, що переважна більшість респондентів не змінювали своє місцезнаходження під час війни (83,4 %), 13,6 % – є внутрішньопереміщеними та 3% перебувають за кордоном (рис. 1).



*Рис. 1.* Зміна місцезнаходження державних службовців під час війни.

Переважає більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 67,8 %, 11,1 % – дистанційно та 7,2 % поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі (рис. 2).



**Рис. 2.** Форми роботи державних службовців під час воєнного стану

В той же час такий розподіл може мати похибку, пов'язану з поширенням опитування виключно офіційним листом на державні органи.

Особливості режиму роботи державних службовців у розрізі областей, в яких знаходиться державний орган відображено у табл. 1.

За результатами опитування досліджено думку респондентів щодо того як змінилися показники навантаження, результативності та якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Більшість державних службовців (45,1 %) зазначили, що навантаження збільшилося, результативність залишилася без змін (43,7 %) та якість роботи також залишилася без змін (49,4 %).

Досліджено особливості зміни навантаження, результативності якості роботи залежно від режиму роботи (таблиця 2).

Таблиця 1

Режим роботи державних службовців у розрізі областей, в яких знаходиться державний орган

Область	В штатному режимі	Дистанційно	Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	Відпустка / лікарняний	Простій	Мобілізований(-а) / тероборона
м. Київ	38,8%	31,4%	18,4%	4,6%	7,5%	0,3%
Вінницька область	82,3%	0,5%	2,5%	1,9%	2,6%	0,2%
Волинська область	85,7%	0,8%	5,6%	2%	5,7%	0,1%
Дніпропетровська область	85,3%	2%	4,8%	5,5%	2,1%	0,2%
Донецька область	20,5%	23,7%	5,2%	19,2%	31,3%	0,1%
Житомирська область	77,8%	2,2%	2,7%	5%	11,6%	0,5%
Закарпатська область	96,8%	0,2%	1%	1,4%	0,5%	0,1%
Запорізька область	62%	7,8%	9,1%	5,4%	25,6%	0,2%
Івано-Франківська область	91,7%	0,2%	2,3%	3,1%	2,4%	0,3%
Київська область	72,8%	9,0%	7,8%	4,7%	5,4%	0,3%
Кіровоградська область	88,9%	0,4%	7,3%	2%	3,4%	0,1%
Луганська область	23,4%	30,2%	3,4%	1,5%	15,1%	0,4%
Львівська область	89,7%	0,6%	1,7%	1,2%	6,6%	0,2%
Миколаївська область	48,7%	16,9%	8%	10,1%	18%	0,3%
Одеська область	78,3%	7,4%	4,5%	2,8%	8,8%	0,2%
Полтавська область	88%	1,3%	4,1%	1,9%	4,6%	0,1%
Рівненська область	89,4%	1,1%	3%	1,5%	4,9%	0,1%
Сумська область	47,6%	12,8%	15,6%	4,4%	19,4%	0,3%
Тернопільська область	91%	0,2%	2,9%	1,7%	4%	0,2%
Харківська область	14,9%	28,2%	4,3%	11,3%	41,2%	0%
Херсонська область	12,6%	27,6%	4,5%	19,6%	35,7%	0%
Хмельницька область	96,8%	0,7%	0,5%	1,4%	1,4%	0,1%
Черкаська область	91,6%	1,3%	2,8%	2,9%	0,8%	0,6%
Чернівецька область	88%	0,3%	3,3%	2,3%	5,7%	0,4%
Чернігівська область	83,5%	5%	10,8%	8,1%	12,4%	0,2%
Автономна Республіка Крим	50%	0%	50%	0%	0%	0%

Серед державних службовців, що працюють в штатному режимі більше половини (55,3 %) зазначили, що навантаження збільшилося та 31,5 %, що залишилося без змін. Результативність та якість роботи розподілилася між показниками «без змін» або «збільшилася».

Серед державних службовців, що працюють дистанційно в умовах воєнного стану навантаження у 38,3 % залишилося без змін, у 32 % зменшилося та у 29,6 % – збільшилося. Результативність переважно залишилася без змін (56,9 %) або зросла (26,5 %). Якість у більшості залишилася без змін (64 %).

Серед державних службовців, що поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі навантаження розподілилося між показниками «збільшилося» – 38,8 %, «без змін» – 34,7 % та

«зменшилося» – 26,4 %. Результативність та якість роботи у більшості (54-62 %) «без змін», у частини збільшилася (27-29 %).

За результатами опитування досліджено чи змінився функціонал державного органу, посадові обов'язки державних службовців, структура та штатний розпис державного органу у зв'язку з введенням воєнного стану. 43,1 % респондентів зазначили, що у державного органу змінився функціонал у зв'язку з введенням воєнного стану та 56,9 % зазначили, що не змінився.

Таблиця 2

### Особливості зміни продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану

Форма роботи		Збільшилось (-ась)	Без змін	Зменшилось (-ась)	Не працюю
В штатному режимі	Навантаження	55,3%	31,5%	13,1%	0%
	Результативність	43,8%	47,3%	8,8%	0,1%
	Якість	40%	53,2%	6,6%	0,1%
Дистанційно	Навантаження	29,6%	38,3%	32%	0,3%
	Результативність	26,5%	56,9%	16,4%	0,2%
	Якість	24,6%	64%	11,3%	0,3%
Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	Навантаження	38,8%	34,7%	26,4%	0%
	Результативність	29,5%	54,4%	15,9%	0,2%
	Якість	27,3%	62,4%	10,1%	0,2%

Суттєвих відмінностей у відсотку зміни функціоналу за рівнями державних органів та областями не встановлено. Часткова зміна та уточнення функціоналу відбулася на кожному з рівнів державних органів (зміна на 30-45 % залежно від рівня) та у кожній області, в якій розташований державний орган (зміна на 34-54 %). Відсоток зміни функціоналу зростає із пониженням рівня державного органу.

Посадові обов'язки у більшості державних службовців не змінилися – 70,4 %, у 29,6 % – змінилися.

В частини органів (23 %) відбулися зміни у структурі або штатному розписі у період воєнного стану. 24,2 % державним службов-

цям повідомили про можливу оптимізацію структури державного органу.

Суттєвих відмінностей за категорією, рівнем державного органу та областями не встановлено.

За результатами опитування встановлено зміни розміру заробітної плати державних службовців під час воєнного стану. Зменшення рівня заробітної плати від час воєнного стану простежується у всіх категоріях посад: категорія «А» – у 44 % респондентів; категорії «Б» і «В» по 55,8 % респондентів.

Суттєвих відмінностей у розрізі статі не встановлено.

За рівнем державного органу простежується зменшення рівня заробітної плати найбільше у державних органах першого рівня (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Зміна рівня заробітної плати державних службовців  
під час воєнного стану у різних рівнях державних органів**

Рівень державного органу	Збільшилась	Без змін	Зменшилась	Не працюю
1 рівень	1,7%	18,6%	<b>79,1%</b>	0,6%
2 рівень	3,6%	40,7%	<b>54,3%</b>	1,4%
3 рівень	6,6%	34,3%	<b>55,9%</b>	3,3%
4 рівень	5,6%	37,6%	<b>53,4%</b>	3,4%
5 рівень	9,2%	34,4%	<b>53,4%</b>	3,0%

Зміна рівня оплати праці державних службовців у розрізі областей відображена у табл. 4.

Серед внутрішньопереміщених державних службовців заробітна плата зменшилася у 62,8 % працівників, серед тих, хто перебуває за кордоном – у 54,2 % осіб, серед тих хто не змінював місце проживання під час війни – у 52,1 %.

Під час воєнного стану найбільший відсоток осіб, у яких зросла заробітна плата спостерігається у працівників, що працюють у штатному режимі (9,3 %). А найбільший відсоток осіб, у яких зменшилася заробітна плата спостерігається у працівників, що поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі (61,8 %).

Таблиця 4

**Зміна рівня заробітної плати державних службовців  
під час воєнного стану у розрізі областей**

Область	Збільши- лась	Без змін	Зменши- лась	Не працюю
м. Київ	5,6%	33,7%	58,1%	2,5%
Вінницька область	3,4%	45,9%	49,9%	0,8%
Волинська область	6,2%	27,4%	65,2%	1,2%
Дніпропетровська область	9,6%	41%	47%	2,3%
Донецька область	9,9%	23%	52,9%	14,1%
Житомирська область	11,6%	40,3%	45,4%	2,7%
Закарпатська область	7,0%	30,4%	62,4%	0,2%
Запорізька область	3,4%	34,4%	51,9%	10,2%
Івано-Франківська область	11,0%	47,1%	41,1%	0,9%
Київська область	9,0%	33,3%	54,8%	2,8%
Кіровоградська область	5,8%	46,9%	46,2%	1,1%
Луганська область	9,8%	44,9%	44,5%	0,8%
Львівська область	7,2%	36,3%	55,4%	1,0%
Миколаївська область	14,8%	30,7%	46,7%	7,7%



продовження таблиці 4

Одеська область	11,5%	38%	48,3%	2,2%
Полтавська область	4,3%	46,9%	47,8%	1%
Рівненська область	8,6%	32%	59,1%	0,3%
Сумська область	7,5%	28,5%	60,8%	3,2%
Тернопільська область	8,2%	40,8%	50,3%	0,8%
Харківська область	10,1%	18%	62,2%	9,6%
Херсонська область	5,5%	11,6%	73,9%	9%
Хмельницька область	9,2%	31,8%	58,2%	0,7%
Черкаська область	6,7%	40,6%	51,4%	1,3%
Чернівецька область	11,6%	36,8%	51%	0,7%
Чернігівська область	3,7%	36,9%	54,8%	4,6%
Автономна Республіка Крим	0%	50%	50%	0%

Встановлено позитивний кореляційний зв'язок ( $p \leq 0,001$ ) між зміною рівня заробітної плати та навантаженням, результативністю та якістю. Тобто зміни у рівні заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану залежать від зміни навантаження, результативності та якості.

У зв'язку з воєнним станом щодо частини посад державної служби оголошено простій. Серед респондентів на простой перебувають 9,1 %.

Оплата праці на період простою здійснюється з урахуванням статті 113 Кодексу законів про працю України та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану». Тобто, керівник самостійно визначає розмір оплати часу простою, але не нижче від двох третин тарифної

ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу). Відтак, у державних органах застосовують різні практики щодо оплати простою.

Одним із запитань під час опитування державних службовців було «В якому розмірі в період простою виплачується заробітна плата у Вашому державному органі?».

Частина респондентів (34,6 %) зазначили, що їм важко відповісти, оскільки у різні місяці простій оплачується по різному або самі не були на простою та не мають знань про ситуацію щодо оплати простою у їхньому державному органі тощо.

Частина (9,9 %) зазначили, що простій у державному органі не оголошувався. Як правило, це стосується переважно об'єктів критичної інфраструктури. В той же час, у багатьох відповідях зазначено, що замість простою вимагається іти у відпустку за свій рахунок.

Серед варіантів оплати простою зазначено, що простій оплачується наступним чином: 23,2 % – оклад в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років; 19,2 % – 2/3 посадового окладу; 7,1 % – оклад в повному розмірі; 4,8 % – середній розмір заробітної плати; 0,6 % – у розмірі мінімальної заробітної плати; 0,2 % – 2/3 від окладу, надбавок за ранг та вислугу років; 0,1 % – 2/3 середнього розміру заробітної плати; 0,1 % – 2/3 окладу, надбавки за вислугу та ранг у повному розмірі; 0,1 % – оклад в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років, надбавка за інтенсивність; 0,1 % – відсоток від середнього розміру заробітної плати (45-80 %); 0,02 % – відсоток від окладу (45-70 %).

За результатами опитування 88,7 % державних службовців підтримують необхідність продовження реформи системи оплати праці державних службовців. Серед категорії «А» підтримують 100 % респондентів, серед категорії «Б» – 87,5 % та серед категорії «В» – 89,1 %.

По рівнях державних органів спостерігається тенденція у збільшенні підтримки реформи при зниженні рівня державного органу (табл. 5).

Таблиця 5

**Підтримка продовження реформи системи оплати праці державних службовців у розрізі рівнів державних органів**

Рівень державного органу	Так	Частково	Ні
1 рівень	56,1%	26,2%	17,6%
2 рівень	58,3%	26,5%	15,2%
3 рівень	63,3%	22,3%	14,4%
4 рівень	72,3%	16,9%	10,8%
5 рівень	72,4%	17,1%	10,5%

Підтримка реформи системи оплати праці у розрізі областей відображено у табл. 6.

Таблиця 6

**Підтримка продовження реформи системи оплати праці державних службовців у розрізі областей**

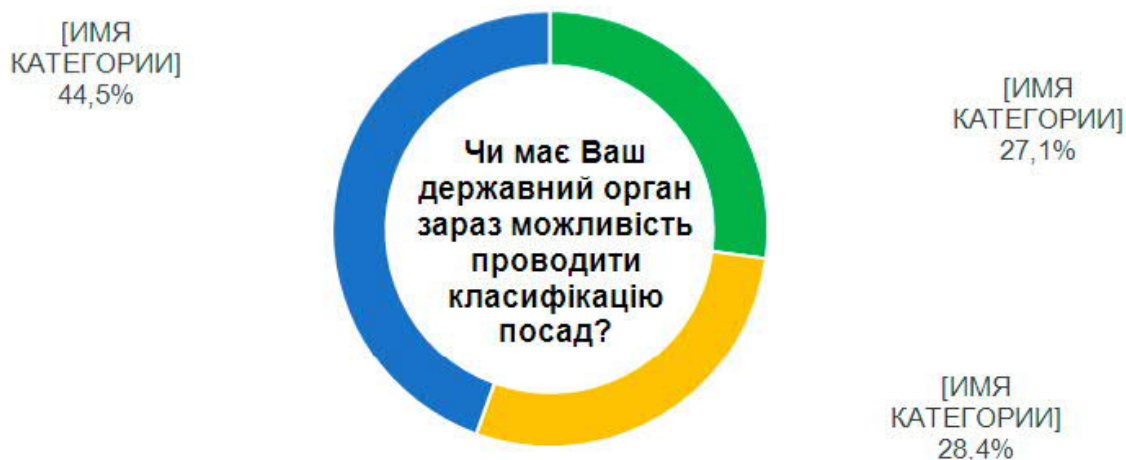
Область	Так або частково	Ні
м. Київ	86,8%	13,2%
Вінницька область	89,5%	10,5%
Волинська область	90,8%	9,2%
Дніпропетровська область	86,7%	13,3%
Донецька область	84,7%	15,2%
Житомирська область	91,4%	8,6%
Закарпатська область	92,7%	7,3%
Запорізька область	90,1%	9,9%
Івано-Франківська область	92,3%	7,7%
Київська область	89,4%	10,6%

продовження таблиці 6

Кіровоградська область	90,9%	9,1%
Луганська область	79,7%	20,4%
Львівська область	92,2%	7,8%
Миколаївська область	87,6%	12,4%
Одеська область	88,0%	12,1%
Полтавська область	87,6%	12,5%
Рівненська область	91,6%	8,3%
Сумська область	84,4%	15,6%
Тернопільська область	92,7%	7,3%
Харківська область	86,4%	13,6%
Херсонська область	87,9%	12,1%
Хмельницька область	90,4%	9,6%
Черкаська область	89,7%	10,3%
Чернівецька область	91,2%	8,7%
Чернігівська область	87,8%	12,2%
Автономна Республіка Крим	50,0%	50,0%

Найбільший відсоток підтримки реформи (понад 90 %) простежується у Тернопільській, Закарпатській, Рівненській, Івано-Франківській, Житомирській, Чернівецькій, Львівській, Волинській та Хмельницькій областях. Найбільший відсоток відсутності підтримки (15-20 %) простежується у Луганській, Сумській та Донецькій областях, хоча він не є переважаючим.

За результатами опитування визначено, що 27,1 % респондентів вважають, що їх орган може продовжувати проводити класифікацію посад державної служби в умовах воєнного стану та 28,4 % – може частково. У підсумку 55,5 % респондентів зазначили, що їх державний орган може проводити повністю або частково класифікацію посад в умовах воєнного стану (рис. 3).



**Рис. 3.** Можливість проведення класифікації посад державної служби під час воєнного стану

Встановлено тенденцію щодо зменшення можливості проводити класифікацію посад із зменшенням рівня державного органу. В той час, як серед представників першого рівня державних органів зазначили, що такої можливості не мають 31,6 %, то на п'ятому рівні – 47,9 % (табл. 7).

*Таблиця 7*

### **Можливість проведення класифікації посад державної служби під час воєнного стану державними органами різних рівнів**

Рівень державного органу	Так	Частково	Ні
1 рівень	37,2%	31,2%	31,6%
2 рівень	27,4%	36,1%	36,5%
3 рівень	27,7%	35,4%	36,9%
4 рівень	28,7%	27,2%	44,1%
5 рівень	25,3%	26,8%	47,9%

Можливість проведення класифікації посад у розрізі областей відображено у табл. 8.

Таблиця 8

**Можливість проведення класифікації посад державної служби  
під час воєнного стану державними органами у розрізі областей**

Область	Так або частково	Ні
м. Київ	61,9%	38,1%
Вінницька область	59,9%	40,1%
Волинська область	55,8%	44,2%
Дніпропетровська область	57,5%	42,5%
Донецька область	50,5%	49,4%
Житомирська область	55,6%	44,4%
Закарпатська область	58,8%	41,2%
Запорізька область	46,7%	53,3%
Івано-Франківська область	59,4%	40,6%
Київська область	51,5%	48,4%
Кіровоградська область	52%	48%
Луганська область	29,8%	70,2%
Львівська область	57,8%	42,1%
Миколаївська область	38,5%	61,5%
Одеська область	54,2%	45,7%
Полтавська область	57,6%	42,4%
Рівненська область	58,5%	41,5%
Сумська область	46,6%	53,4%
Тернопільська область	59,1%	40,9%
Харківська область	38,8%	61,2%
Херсонська область	29,2%	70,9%
Хмельницька область	53,8%	46,2%
Черкаська область	59,1%	40,9%
Чернівецька область	62,9%	37,1%
Чернігівська область	45,5%	54,5%
Автономна Республіка Крим	50%	50%

Так, понад 50 % респондентів у яких відсутня можливість проводити класифікацію посад є із областей, в яких ведуться активні бойові дії: Херсонська область (70,9 %), Луганська область (70,2 %), Миколаївська область (61,5 %), Харківська область (61,2 %), Чернігівська область (54,5 %), Сумська область (53,5 %), Запорізька область (53,3 %).

Щодо комунікації та взаємодія в умовах воєнного стану зауважимо таке: 88,4 % державних службовців зазначили, що перебувають у постійному контакті з колегами структурного підрозділу та керівником, 10,2 % – частково та 1,3 % – не перебувають у контакті. Серед респондентів категорії «Б» зазначили, що контакт відсутній 0,9 % респондентів, а категорії «В» – 1,5 % (табл. 9).

Таблиця 9

**Перебування державних службовців різних категорій у контакті з колегами та керівником структурного підрозділу під час воєнного стану**

Категорія посади	Постійно	Частково	Відсутній контакт
«А»	96%	4%	0%
«Б»	92,1%	7,1%	0,9%
«В»	86,9%	11,5%	1,5%

Досліджено особливості комунікації та взаємодії державних службовців в умовах воєнного стану (рис. 4).

За результатами опитування у 84,5 % державних службовців є зв'язок з колегами структурного підрозділу, у 13 % – частково та у 2,6 % – немає. Серед респондентів у кого відсутній зв'язок найбільше представників Донецької, Луганської та Херсонської областей. Практично всі державні службовці зазначили, що безпосередній керівник підтримує з ними зв'язок постійно (93,7 %) або частково (5 %). Робота електронного документообігу налагоджена у 85,6%, у 11,1 % частково та у 11,1 % – не налагоджена.



**Рис. 4.** Особливості комунікації та взаємодії державних службовців в умовах воєнного стану

Із зниженням рівня державного органу зростає показник відсутності налагодженої роботи електронного документообігу. Якщо у респондентів державних органів першого рівня відсутність налагодженої системи електронного документообігу складає 1,1 %, то у респондентів державних органів п'ятого рівня – 4,5 % (табл. 10).

Таблиця 10

### Налагодженість роботи електронного документообігу у державних органах різних рівнів

Рівень державного органу	Так	Частково	Ні
1 рівень	92,5%	6,3%	1,1%
2 рівень	91,7%	7,2%	1,1%
3 рівень	83,9%	13,3%	2,8%
4 рівень	85,6%	11,3%	3,0%
5 рівень	83,2%	12,3%	4,5%



Більшість респондентів (67,7 %) зазначили, що у них проводяться онлайн-наради із застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку та 17,5 % зазначили, що частково. У 14,8 % такі наради не проводяться. Встановлено, що чим вища категорія посади державної служби тим більше такі наради проводяться (категорія «А» – 96 %, категорія «Б» – 76 %, категорія «В» – 64,3 %). Серед відсотку респондентів, в яких такі наради не проводяться переважають представники Луганської, Херсонської, Харківської, Донецької, Миколаївської та Чернігівської областей.

Спільну роботу з документами (наприклад Google Docs) застосовують 33,2 % та 28,4 % частково, 38,4 % – не застосовують.

Щодо поінформованості державних службовців про те, що відбувається всередині державного органу: 66,8 % – отримують достатній обсяг інформації про те, що відбувається всередині державного органу, щоб працювати в умовах воєнного стану; 27,7 % – отримують частково достатній обсяг інформації; 5,5 % – не отримують достатньо інформації.

Отже, чим вища категорія посади тим більш поінформованішим є державний службовець.

Встановлено поінформованість державних службовців про справи всередині органу у межах рівнів державних органів (табл. 11).

*Таблиця 11*

**Отримання державними службовцями різних рівнів державних органів достатнього обсягу інформації для роботи в умовах воєнного стану**

Рівень державного органу	Достатньо	Частково	Не достатньо
1 рівень	60,9%	30,5%	8,6%
2 рівень	60%	32%	8%
3 рівень	60,4%	31,9%	7,7%
4 рівень	68,1%	26,5%	5,4%
5 рівень	67,2%	27,8%	5%

Державні службовці отримують новини щодо державної служби в умовах воєнного стану з таких джерел: 36,7 % – офіційні портали інших державних органів; 35 % – офіційний вебсайт НАДС; 32,4 % – телебачення; 31,8 % – електронна пошта; 30,2 % – інші офіційні Телеграм канали; 26,5 % – офіційна сторінка НАДС у Facebook; 14,9 % – канал «НАДС» у Telegram; 7,1 % – не слідкую за новинами у сфері державної служби; 5,3 % – сторінка «Реформа державного управління» у Facebook; 4,7 % – канал «Реформа системи оплати праці» у Telegram.

Досліджено окремі аспекти наявності внутрішніх та зовнішніх ресурсів у державних службовців для продовження роботи в умовах воєнного стану (рис.5).



**Рис. 5.** Наявність внутрішніх та зовнішніх ресурсів у державних службовців для продовження роботи в умовах воєнного стану

Так, 73,6 % державних службовців відчувають, що мають сили та ресурси продовжувати працювати в умовах воєнного стану, 23,4 % – частково та 3,1 % – не відчувають сил та ресурсів.

За рівнем державного органу суттєвих відмінностей не встановлено.

У розрізі областей найменше сил та ресурсів продовжувати роботу в умовах воєнного стану відчувають державні службовці з таких областей, як Харківська, Донецька, Херсонська та Миколаївська. Водночас, зважаючи на те, що це області, в яких ведуться активні бойові дії, показник досить високий (табл. 12).

Таблиця 12

**Відчуття державними службовцями з різних областей сил та ресурсів продовжувати працювати в умовах воєнного стану**

Область	Згоден	Частково	Не згоден
м. Київ	76,7%	20,9%	2,4%
Вінницька область	77,5%	20,5%	2,0%
Волинська область	75,0%	23,5%	1,4%
Дніпропетровська область	75,1%	21,7%	3,2%
Донецька область	<b>56,7%</b>	34,9%	8,4%
Житомирська область	72,9%	24,2%	2,9%
Закарпатська область	81,1%	16,1%	2,8%
Запорізька область	74,5%	21,6%	4,0%
Івано-Франківська область	73,7%	23,9%	2,4%
Київська область	70,3%	26,7%	3,0%
Кіровоградська область	78,8%	20,0%	1,1%
Луганська область	78,5%	21,1%	0,4%
Львівська область	75,2%	22,9%	1,9%
Миколаївська область	<b>58,6%</b>	34,6%	6,8%
Одеська область	70,3%	26,5%	3,2%
Полтавська область	78,5%	20,2%	1,3%
Рівненська область	79,0%	19,0%	2,0%
Сумська область	72,9%	23,6%	3,5%
Тернопільська область	77,7%	20,0%	2,3%
Харківська область	<b>51,8%</b>	39,4%	8,8%
Херсонська область	<b>56,8%</b>	37,7%	5,5%

продовження таблиці 12

Хмельницька область	82,0%	16,0%	2,1%
Черкаська область	77,0%	20,2%	2,7%
Чернівецька область	76,6%	20,9%	2,5%
Чернігівська область	64,2%	30,7%	5,1%
Автономна Республіка Крим	100,0%	0,0%	0,0%

Найбільше відчують сили та ресурси працювати респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7 %). Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7 %), ніж внутрішньопереміщені особи (63,4 %) (табл. 13).

Таблиця 13

**Відчуття державними службовцями сил та ресурсів  
продовжувати працювати в умовах воєнного стану  
з урахуванням місцезнаходження**

Місцезнаходження	Згоден	Частково	Не згоден
Так, внутрішньо-переміщений	63,4%	31,2%	5,4%
Так, перебуваю за кордоном	33,7%	45,4%	20,9%
Не змінилося	76,7%	21,3%	2,0%

Визначено, що чим менше державні службовці відчують сили та ресурси працювати далі тим нижчий рівень продуктивності та якості виконаної роботи (на 10-20 %) і навпаки. В той час, як заробітна плата впливає всього до 10 %.

Більшість державних службовців (78,7 %) відчуває підтримку колег, 18,6 % – частково та 2,7 % – не відчувають. 77,6 % державних службовців завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи, 17,9 % – частково, 4,4 % – не отримують.

Чим нижча категорія посад тим менше відчувається підтримка колег та отримується зворотний зв'язок. Чоловіки відчувають під-

тримку колег дещо більше, ніж жінки. Також більше відчують підтримку колег та отримують зв'язок державні службовці, що не змінювали місцезнаходження та найменше ті, що перебувають за кордоном.

84,8 % респондентів зазначили, що у їхньому структурному підрозділі здійснюється систематичне планування роботи та контроль за виконавською дисципліною працівників, 12,2 % – частково та 3 % – не здійснюється. У безпеці себе відчують 28,2 % респондентів, половина державних службовців (52,4 %) – частково та 18,4 % – не відчують себе у безпеці. Чоловіки відчують себе більше у безпеці, ніж жінки.

Відчуття безпеки державними службовцями залежно від області де розміщений державний орган в якому вони працюють відображено у табл. 14.

Таблиця 14

**Відчуття державними службовцями безпеки з урахуванням місцезнаходження державного органу**

Область	Згоден	Частково	Не згоден
місто Київ	26,6%	54%	19,5%
Вінницька область	35%	51,7%	13,3%
Волинська область	32,6%	52,6%	14,8%
Дніпропетровська область	28,5%	54,8%	16,7%
Донецька область	23%	49,8%	27,2%
Житомирська область	28,9%	53,5%	17,6%
Закарпатська область	<b>45,8%</b>	45,3%	8,9%
Запорізька область	18,7%	50,1%	<b>31,2%</b>
Івано-Франківська область	<b>43,4%</b>	48,6%	8%
Київська область	26,8%	54%	19,2%
Кіровоградська область	32,3%	55,2%	12,5%
Луганська область	33,6%	46%	20,4%

продовження таблиці 14

Львівська область	35,5%	53%	11,5%
Миколаївська область	19,1%	49,2%	<b>31,7%</b>
Одеська область	19,6%	52,6%	27,7%
Полтавська область	28,9%	54,8%	16,4%
Рівненська область	35%	52,4%	12,7%
Сумська область	21%	54,2%	24,8%
Тернопільська область	<b>40,1%</b>	52,6%	7,3%
Харківська область	21,8%	50,1%	28,2%
Херсонська область	13,6%	38,2%	<b>48,2%</b>
Хмельницька область	<b>42,1%</b>	47,4%	10,4%
Черкаська область	30%	53,9%	16,1%
Чернівецька область	<b>46,2%</b>	46%	7,9%
Чернігівська область	16%	53,2%	<b>30,9%</b>
Автономна Республіка Крим	0%	100%	0%

Ті, хто перебувають за кордоном відчують себе у більшій безпеці, ніж ті хто на території України. В той же час, внутрішньопереміщені особи відчують себе менше у безпеці, ніж ті хто не змінював місцезнаходження. Це пов'язано з тим, що більшу частину вибірки тих, хто не змінював місцезнаходження становлять представники західних та центральних областей України.

У 67,5 % державних службовців є всі матеріали необхідні для виконання роботи в умовах воєнного стану, у 24,9 % – частково та у 7,6 % – немає.

Чим вища категорія посади та рівень державного органу тим більша частина респондентів має всі необхідні матеріали.

Серед тих, хто не змінював місцезнаходження мають усі необхідні матеріали 72,5 %, серед внутрішньопереміщених – 46 %, серед тих, хто перебуває за кордоном – 27,4 %.

Встановлено кореляційні зв'язки ( $p \leq 0,001$ ), які свідчать, що чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили та ресурси,

відчуває підтримку колег, отримує зворотний зв'язок, почуватється у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи.

Державні службовці мали змогу у форматі відкритої відповіді зазначити свої потреби в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС.

Шляхом узагальнення отриманої інформації визначено 9 груп потреб: щодо реформи системи оплати праці державних службовців, оптимізації, оплати праці, особливостей перебування державних службовців за кордоном в умовах воєнного стану, організації та режиму роботи, надання відпусток в умовах воєнного стану, прийому на роботу, професійного навчання державних службовців, питань проходження державної служби роботи та інших питань.

Щодо реформи системи оплати праці державних службовців: продовження реформи оплати праці державних службовців; класифікація посад в умовах воєнного стану.

Щодо оптимізації: проведення функціонального аудиту в умовах воєнного стану; скорочення штату в умовах воєнного стану; оптимізація структури державних органів; оптимізація виконання функцій державного органу в умовах воєнного стану.

Щодо оплати праці державних службовців: загальні питання оплати праці в умовах воєнного стану; оплата праці працівників, які перебувають на простой; нарахування матеріальної допомоги в умовах воєнного стану; отримання компенсацій за невикористану відпустку; можливості збільшення оплати праці державних службовців, в яких збільшилося навантаження в умовах воєнного стану; оплата понаднормової роботи; нарахування премій і надбавок в умовах воєнного стану; оплата праці державних службовців, які працюють дистанційно.

Щодо особливостей перебування державних службовців за кордоном в умовах воєнного стану: організація та здійснення дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, які перебувають закордоном; отримання відпустки за счасний рахунок державними службовцями, які перебувають закордоном;

оформлення державних службовців, які перебувають закордоном; поведінка державного службовця та наслідки для нього, якщо вимушено покинув країну; можливість працювати дистанційно перебуваючи закордоном; дії державного органу у разі надходження інформації від державного службовця, який перебуває закордоном і отримав статус біженця; продовження випробувального терміну працівнику який знаходиться у відпустці за власний рахунок за кордоном.

Щодо організації та режиму роботи, надання відпусток в умовах воєнного стану: щодо правильності написанні наказів про перебування державних службовців на простій або дистанційній роботі; роз'яснення щодо робочого режиму; можливість організації роботи за сумісництвом; організація дистанційної роботи; надання відпустки під час воєнного стану; отримання відпустки за власний рахунок; перенесення відпустки на інший період в умовах воєнного стану; щодо мобілізованих державних службовців та які перебувають у територіальній обороні; організація роботи на окупованих територіях, з яких не можлива евакуація; організація роботи з працівниками які залишилися на окупованій території та перевірка їх на колабораціонізм; зберігання документації в умовах воєнного стану; доступ до державних реєстрів в умовах воєнного стану; організація роботи електронного документообігу на окупованих територіях; організація роботи під час надзвичайних ситуація та повітряних атак; перелік підстав для залучення до роботи у вихідні та святкові дні; відрядження в умовах воєнного стану.

Щодо прийому на роботу в умовах воєнного стану: проведення конкурсів на посади державної служби в умовах воєнного стану; працевлаштування внутрішньопереміщених осіб які втратили трудову книжку; процедура тимчасового заміщення вакантних посад.

Щодо професійного навчання державних службовців: проходження курсів підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану; вступ на магістратуру за направленням НАДС; спрощення процедури підвищення кваліфікації державних службовців;



підвищення кваліфікації державних службовців, які виїхали закордон.

Щодо інших питань проходження державної служби в умовах воєнного стану: проведення оцінки результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця у 2022 році; моніторинг виконання завдань в умовах воєнного стану; здача звітності в умовах воєнного стану; декларування в умовах воєнного стану; застосування дисциплінарних стягнень до державних службовців в умовах воєнного стану; застосування дисциплінарних стягнень у разі недотримання розпорядку робочого дня з об'єктивних причин; незаконне звільнення державних службовців; організація внутрішнього контролю та аудиту в умовах воєнного стану; процедура бронювання військовозобов'язаних; процедура мобілізації державного службовця.

Щодо інших питань: взаємодія державних службовців та державних органів; психологічна підтримка; цифровізація робочих процесів; захист прав державних службовців; оформлення пенсій в умовах воєнного стану; надання пільг для державних службовців; розміщення внутрішньопереміщених державних службовців; сучасні інформаційні технології у діяльності державних службовців; оформлення гуманітарних вантажів в період воєнного стану; надання допомоги постраждалим державним службовцям.

### **Висновки.**

1. Під час війни більшість державних службовців (83,4 %) не змінили своє місцезнаходження. З них 67,8 % продовжують виконувати посадові обов'язки у штатному режимі та 7,2 % поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі. Найбільший відсоток державних службовців, що продовжили працювати у штатному режимі в умовах воєнного стану простежується у державних органах п'ятого (77,7 %) та першого (71,6 %) рівнів. Найменше – серед державних органів другого рівня (21,6 %).

2. Змінили своє місцезнаходження 16,3 % респондентів. З них 13,6 % –внутрішньопереміщені та 3% перебувають за кордоном. Серед тих, хто вимушено змінив своє місце проживання більшість

проживало в областях де ведуться активні бойові дії. Відсоток внутрішньопереміщених державних службовців з Луганської області – 95,1 %, Донецької – 69,7 %, Харківської – 45,9 %, Херсонської області – 33,2 %.

3. В умовах війни дистанційно працюють 11,1% державних службовців.

4. У зв'язку з воєнним станом на простої перебувають 9,1% державних службовців.

5. Для виконання невідкладних завдань до роботи у вихідні дні у період дії воєнного стану залучали більше половини (64,1 %) державних службовців. До роботи у нічний час – 10,2 %. Чоловіків до роботи у вихідні дні та нічний час у період воєнного стану залучають частіше, ніж жінок.

6. В умовах воєнного стану навантаження збільшилося у близько половини державних службовців (45,1 %). Про це зазначило 55,3 % тих, хто працює в штатному режимі. Серед державних службовців, що працюють дистанційно навантаження у 38,3 % залишилося без змін, у 32 % зменшилося та у 29,6 % – збільшилося. Серед державних службовців, що поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі навантаження розподілилося між показниками «збільшилося» – 38,8 %, «без змін» – 34,7 % та «зменшилося» – 26,4 %.

7. Результативність та якість роботи серед державних службовців, переважно залишилися без змін.

8. 43,1 % респондентів зазначили, що у державного органу змінився функціонал у зв'язку з введенням воєнного стану. Часткова зміна та уточнення функціоналу відбулася на кожному з рівнів державних органів та у кожній області, в якій розташований державний орган. Посадові обов'язки залишилися без змін у 70,4 % державних службовців.

9. 23 % державних службовців зазначили, що за період воєнного стану у їхньому органів відбулася зміна структури або штатного розпису. Також 24,2 % державним службовцям повідомили про можливу оптимізацію структури державного органу.

10. Державні службовці (96,5 %) в умовах воєнного стану продовжують отримувати заробітну плату вчасно. Водночас у

53,6 % державних службовців заробітна плата зменшилася, у 35,8 % – залишилася без змін та у 7,6 % – збільшилася. Зменшення рівня заробітної плати відбулося серед всіх категорій посад державної служби та рівнів державних органів. Найбільше зменшилася заробітна плата у державних органах першого рівня, про що зазначили 79,1 % представників.

11. Оплата понаднормової роботи здійснюється лише 15 % державних службовців. Компенсація роботи у вихідні дні 24,3 % державних службовців здійснюється шляхом надання днів відпочинку та 4,2 % – шляхом додаткової оплати. 25 % не отримують компенсацію за роботу у вихідні дні.

12. Існують різні підходи до оплати часу простою у державному органі. Найбільш частіше здійснюють оплату: окладу в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років (23,2 %); 2/3 посадового окладу (19,2 %); оклад в повному розмірі (7,1 %), середнього розміру заробітної плати (4,8 %). Дещо рідше (менше 1 %) оплату здійснюють: у розмірі мінімальної заробітної плати; 2/3 від окладу, надбавок за ранг та вислугу років; 2/3 середнього розміру заробітної плати; 2/3 окладу, надбавки за вислугу та ранг у повному розмірі; оклад в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років, надбавка за інтенсивність; відсоток від середнього розміру заробітної плати (45-80 %); відсоток від окладу (45-70 %). Часто замість простою державні службовці вимушені писати заяви за власний рахунок.

13. Необхідність продовження реформи системи оплати праці державних службовців підтримують 88,7 % державних службовців. Чим нижчий рівень державного органу тим більший рівень такої підтримки.

14. 27,1% респондентів вважають, що їх орган може продовжувати проводити класифікацію посад державної служби в умовах воєнного стану та 28,4 % - може частково. Водночас, наразі найменше можливостей проводити класифікацію посад у державних органів четвертого та п'ятого рівнів.

15. Під час воєнного стану добре налагоджена комунікація та взаємодія, у державних службовців є зв'язок з колегами (84,5 %) та безпосереднім керівником (98,7 %). Серед респондентів у кого

відсутній зв'язок найбільше представників Донецької, Луганської та Херсонської областей.

16. Робота електронного документообігу налагоджена у 85,6 %. Із зниженням рівня державного органу зростає показник відсутності налагодженої роботи електронного документообігу.

17. Державні службовці застосовують засоби телекомунікаційного зв'язку. 67,7 % зазначили, що у них проводяться онлайн-наради із застосуванням засобів телекомунікаційного зв'язку. Спільну роботу з документами (наприклад, Google Docs) застосовують 33,2 %.

18. Державні службовців (66,8 %) отримують достатній обсяг інформації про те, що відбувається всередині державного органу, щоб працювати в умовах воєнного стану.

19. Найпоширенішими джерелами отримання новин щодо державної служби в умовах воєнного стану є: 36,7 % – офіційні портали інших державних органів; 35 % – офіційний вебсайт НАДС; 32,4 % – телебачення; 31,8 % – електронна пошта; 30,2 % – інші офіційні Телеграм канали; 26,5 % – офіційна сторінка НАДС у Facebook.

20. Продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 90,9 % державних службовців, а після війни 86,4 %. Високе навантаження спонукає продовжити роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни.

**Стаття надійшла до редакції: 20.05.22**



## **References**

1. Sitsinska, M., Sitsinskiy, A., Nikolaiev, V., Khadzhyradieva, S. & Hasiuk, I. (2021). Legal and socio-economic aspects of reforming Ukraine's higher education system. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 28(1). (pp. 88–98) [in Ukrainian].
2. Khadzhyradieva, S.K., Slukhai, S.V., Vasylieva, O.I., Klochko, A.A. & Pashkova, A.G. (2021). Prerequisites for implementation of the public administration reform strategy in Ukrainian civil service. *Knowledge and Process Management*, 28(3). (pp. 295–301) [in Ukrainian].
3. Khadzhyradieva, S.K., Sitsinska, M.V., Kovalenko, N.V., Nikolaiev, V.O. & Pukir, Y.H. (2020). Public administration system and civil service in Ukraine: Transformation to the European standards. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 27(4). (pp. 84–106) [in Ukrainian].

## **Відомості про автора / Information about the Author**

**Алюшина Наталія Олександрівна:** Національне агентство України з питань державної служби: вул. Прорізна, 15, м. Київ, 01601, Україна.

**Nataliia Aliushyna:** National Agency of Ukraine on Civil Service: 15 Prorizna str., Kiev, 01601, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0003-1333-3800**

**E-mail: natalyushina@gmail.com**