

«ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних та прикладних наук

Кафедра права та публічного управління

на правах рукопису

СИНЕЦЬКИЙ ІГОР ТАРАСОВИЧ

УДК 35.351/354

ТЕМА РОБОТИ:

**"ДЕРЖАВНА ПОСАДА ЯК ПЕРВИННА СТРУКТУРНА ОДИНИЦЯ
ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ"**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра

Науковий керівник:

Жукевич І.В.

Івано-Франківськ - 2024

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
“УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА”
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра управління та адміністрування

Освітній ступінь: «магістр»

Спеціальність: «281 Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувач кафедри права та
публічного управління
к.ю.н., Ходак С. М.

С. Ходак
«29» серпня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Синенький Ігор Тарасович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: "Державна посада як первинна структурна одиниця державного органу"

2. Керівник роботи: Жукевич І.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «30» серпня 2023 року № 59/1 с

3. Строк подання студентом роботи 16 лютого 2024 р.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Дослідження сутнісних характеристик посади та посадової інструкції.

2. Нормативно-правові засади державних посад та посадових обов'язків

державних службовців 3. Шляхи удосконалення посадових обов'язків

державних службовців

5. Дата видачі завдання: 30 серпня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи	до 22 вересня 2023 року	виконано
2	Складання плану кваліфікаційної роботи та затвердження керівником	до 29 вересня 2023 року	виконано
3	Написання розділу 1 <i>1. Дослідження сутнісних характеристик посади та посадової інструкції.</i>	до 27 жовтня 2023 року	виконано
4	Написання розділу 2 <i>2. Нормативно-правові засади державних посад та посадових обов'язків державних службовців</i>	до 24 листопада 2023 року	виконано
5	Написання розділу 3 <i>3. Шляхи удосконалення посадових обов'язків державних службовців</i>	до 25 грудня 2023 року	виконано
6	Написання вступу, висновків та формування списку використаних джерел	до 30 грудня 2023 року	виконано

Студент

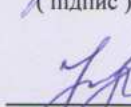


(підпис)

Синенький І.Т.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Жукевич І.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано та узагальнено теоретико-методологічні засади дотримання вимог щодо розробки якісних посадових інструкцій та опису посади державних службовців. В першому розділі роботи досліджено сутнісні характеристики посади та посадової інструкції. У другому розділі роботи проаналізовано нормативно-правові засади державних посад та посадових обов'язків державних службовців. За результатами проведеного аналізу в третьому розділі розкрито шляхи удосконалення посадових обов'язків.

Ключові слова: посада, службове становище, державний службовець, воєнний стан, посадова інструкція, орган державної влади.

ANNOTATION

The qualification work substantiates and summarizes the theoretical and methodological principles of compliance with the requirements for the development of high-quality job instructions and job descriptions of civil servants. The first section of the work examines the essential characteristics of the position and the job description. In the second section of the work, the regulatory and legal

foundations of public positions and official duties of civil servants are analyzed. Based on the results of the analysis, the third section reveals ways to improve job duties.

Key words: position, official position, civil servant, martial law, job description, state authority.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПОСАДИ ТА ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ	
1.1 Посада як службове становище та її призначення	10
1.2 Сутність профілю посади	13
1.3 Змістові характеристики посадової інструкції	17
РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНИХ ПОСАД ТА ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
2.1 Категорії посад державних службовців та вимоги до них	22
2.2 Класифікація посад державної служби	27
2.3 Методики проведення класифікації посад державної служби та новий алгоритм проведення класифікації посад в умовах воєнного стану	33
2.4 Положення посадових інструкцій державних службовців	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
3.1 Чіткий опис посади - важливий інструмент для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади	55
3.2 Важливість дотримання вимог до розробки якісних посадових інструкцій державних службовців	64
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми. На будь якого робочому місці кожна робота в установі чи організації відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та подальшому її функціонуванні. Важливість посади з точки зору установи полягає у внеску, який вона робить у досягнення встановлених стратегічних завдань і цілей. І щоб посада була ефективною, важливо чітко визначити компетенції та посадові обов'язки необхідні для виконання завдань і обов'язків, пов'язаних із цією посадою.

Цінність і вагомість посади збільшується з мірою відповідальності і складності посадових обов'язків. Це особливо відноситься до функціонування органів влади в нашій державі, де посада є одним із найбільш важливих елементів публічної служби, складає первинну структурну одиницю органу державної влади, органу місцевого самоврядування, їх апаратів.

Особа, яка вступила на публічну професійну службу у державний орган - займає відповідну посаду, яка поєднує державу в особі державного органу, з однієї сторони, та державного службовця - з іншої сторони. Державна посада обумовлює коло функціональної діяльності працівника та його службовий статус і характеризується тим, що встановлюється державою (компетентним органом), включається у штатний розпис (входить до єдиної номенклатури посад), за посадовою особою закріплюються певні повноваження, які визначаються, крім штатного розпису, структурою органу і є досить стабільними (постійними). Цим визначаються роль і місце особи, яка займає посаду в системі державного управління.

Усіх державних службовців можна класифікувати на різні види (категорії) у залежності від різних критеріїв, зокрема, від розподілу органів державної влади, від характеру професійної публічної служби, від обсягу посадових обов'язків, від кількості та характеру повноважень тощо. Можна

виділити наступні види державних посад у залежності: від виду державної діяльності - державні посади в органах законодавчої, виконавчої і судової влади; від масштабу дії - типові та індивідуальні посади; від способу заміщення - виборні, назначувальні, конкурсні і такі, що заміщуються на підставі зарахування.

Оскільки критерії класифікації посад державних службовців визначають насамперед організаційно-правовий рівень державного органу, де проходить службу певний службовець, роль і місце посади в такому органі та, відповідно, обсяг і характер службових повноважень на конкретній посаді тому, зважаючи на важливість і цінність державних посад, постає надважливим розуміння чіткого опису посад, їх класифікація, положення посадових інструкцій.

Актуальність магістерської роботи визначається необхідністю формування ефективної державної політики через виразне розуміння посадових обов'язків службовцями на державній службі, їх посадових інструкцій. Формування сучасного інституту посад державної служби України, у тому числі і визначення поняття та статусу посадової особи, кола обов'язків повинно відбуватися на нових концептуальних засадах, що сприятимуть ефективності державної служби в нашій країні.

Окремі аспекти цієї проблематики знайшли своє відображення у працях представників української науки державного управління, адміністративного права, зокрема, у працях таких дослідників як Балух Д., Белова Л., Белова Л., Витко Т., Гончарук Н., Дерезь В., Задоя І., Куйбіда В, Лазор О., Лаврик Г., Олуйко В., Пархоменко-Куцевіл О., Руденко О., Серьогін С., Стародубцев А., Сурай І. та інших.

Оцінюючи позитивно наукові доробки учених, слід зазначити, що в Україні все ж не існує чіткого розуміння змісту і сутності державних посад і прийняті законодавчі акти мають певний дискусійний характер. Незважаючи на велику кількість нормативно-правового забезпечення функціонування державних посад, тлумачення їх класифікації, положення посадової

інструкції в недостатній мірі науковцями розкрито питання чіткого опису посади як важливого інструменту для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади та важливості дотримання вимог щодо розробки якісних посадових інструкцій державних службовців.

Метою магістерської роботи є теоретичне та науково-практичне обґрунтування дотримання вимог щодо розробки якісних посадових інструкцій та опису посади державних службовців.

Досягнення даної мети обумовило необхідність вирішення наступних **завдань:**

- охарактеризувати посаду та її призначення;
- дослідити питання сутності профілю посади;
- виділити змістові характеристики посадової інструкції;
- описати категорії посад державних службовців та вимоги до них;
- подати класифікацію посад державної служби;
- вивчити методики проведення класифікації посад державної служби та новий алгоритм проведення класифікації посад в умовах воєнного стану;
- дати характеристику положенню посадових інструкцій; державних службовців ;
- запропонувати чіткий опис посади як важливого інструменту для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади;
- описати важливість дотримання вимог до розробки якісних посадових інструкцій державних службовців.

Об'єктом дослідження є державна посада як первинна структурна одиниця державного органу.

Предметом дослідження є пошук способів удосконалення функціонування державних посад засобами опису посади та посадових інструкцій державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення означеної мети та вирішення

поставлених завдань у магістерській роботі використано такі загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, які ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук. Серед них:

- системно-аналітичний, для аналізу законодавчих актів та інших нормативно-правових документів щодо особливостей функціонування державної служби;
- історичний, для дослідження генезису та розвитку методичних підходів, еволюції механізмів формування опису посади, профілю посади, посадових інструкцій, категорій посад у системі державної служби;
- логіко-семантичний, для поглиблення понятійного апарату та визначенні сутності та змісту термінів "посада", "посадова інструкція", "профіль посади", "категорії посад";
- порівняльного аналізу, для дослідження методичних підходів, концепцій, розробок і пропозицій державних інституцій у пошуку дієвих алгоритмів проведення класифікації посад на державній службі, положень посадових інструкцій;
- аналізу та синтезу, для оцінки результативності державних посад, щоб запропонувати чіткий опис посади як важливого інструменту для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади і вимоги до розробки якісних посадових інструкцій державних службовців;
- абстрактно-логічний, для узагальнення теоретичних положень, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формування висновків та пропозицій.

Інформаційною базою магістерського дослідження є законодавчі та нормативні акти з питань принципів функціонування державної служби, а саме: закони України, укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, накази НАДС та інших державних інституцій, які уповноважені регулювати діяльність державних службовців в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у здійсненні теоретичного обґрунтування принципів формування опису державних посад та у визначенні напрямів удосконалення посадових інструкцій.

Практичне значення одержаних результатів магістерської роботи полягає у визначенні теоретичних положень, формуванні методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів розробки і формування опису посади і посадових інструкцій державних службовців з метою підвищення ефективності роботи державних органів влади.

Опис структури та обсягу роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 93 сторінки, з них - 84 сторінки основного тексту. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПОСАДИ ТА ПОСАДОВОЇ ІНСТРУКЦІЇ

1.1 Посада як службове становище та її призначення

У кожній країні, будь то Україна чи будь яка інша - існує система державної влади, яка забезпечує ефективне функціонування органів управління. Ця система складається з уряду, парламенту, судової системи та інших органів, які виконують важливі функції держави. Усі ці органи мають свої посади, які займають спеціальні люди – політики, державні службовці, судді та інші.

Існує багато різних видів посад, які можуть бути визначені за різними критеріями. Наприклад, за рівнем відповідальності, посади можна поділити на вищі, середні та нижчі. Отож, нижчі посади, зазвичай, виконують роботу службовці під керівництвом вищих посадовців, середні посади можуть бути зайняті як досвідченими фахівцями, так і молодими спеціалістами а вищі посади - як правило, займають люди з великим досвідом та знаннями, і вони несуть на себе велику відповідальність за прийняті рішення.

Кожна посада має свої повноваження та обов'язки, які визначаються законодавством країни. Наприклад, президент має повноваження приймати закони, призначати уряд, зустрічатися з представниками інших країн, а також виконувати інші функції, що передбачені Конституцією держави. Суддя має обов'язок розглядати справи та приймати рішення відповідно до закону а уряд країни повинен забезпечувати ефективне управління країною та виконувати рішення, прийняті парламентом.

Багато людей мріють про те, щоб займати важливі посади у державі, але, для того, щоб стати посадовцем, потрібно мати відповідну освіту, досвід та знання. Більшість посад потребують вищої або спеціалізованої освіти, а також практичного досвіду роботи у сфері, пов'язаній з цією посадою. Також

дуже важливо мати добрі організаційні та комунікативні навички, адже посадовець має працювати з багатьма людьми та координувати їх дії.

Поняття «посада» має ряд визначень. Отож, Вікіпедія вказує, що «*поса́да* — службове становище, пов'язане з виконанням певних обов'язків у якій-небудь установі, на підприємстві і т. ін. Формально, посада представляє адміністративно закріплене місце працівника в трудовому колективі, яке передбачає виконання логічно посадових обов'язків, посадові виконання і характер взаємовідносин. Перелік назв посад (номенклатуру) затверджує відповідний орган (організація), що має підпорядковані йому підприємства, установи і організації» [7].

Велика українська енциклопедія трактує посаду як «правове утворення, первинна неподільна структурна одиниця в організації або поза нею, що заміщається фізичною особою, яка відповідає встановленим вимогам і наділена посадовими повноваженнями» [68].

За визначенням М. Шубалого, посада - це службове місце, яке може бути зайнятим або вакантним [70], а на думку В.Куйбіди, посади є важливим соціальним ресурсом держави, поряд з такими ресурсами як освіта, медичне обслуговування, соціальне забезпечення [27].

Законодавство визначає, що посада, на яку прийнято працівника, у штатному розписі установи повинна відповідати найменуванню, тобто Класифікатору [33]. Найменування посад (професій) працівників визначаються відповідно до Класифікатора - про це наголошує Мінсоцполітики у Листі від 18.03.2016 р. № 106/13/116-16, та фахівці МОЗ у листі від 22.12.2017 р. № 10.1-13/502/34137. При цьому, Класифікатор повинні застосовувати всі роботодавці: держслужба, органи місцевого самоврядування, будь-які установи (освіта, медицина, соціальний захист, культура тощо).

Державна посада є важливою структурною одиницею державного органу. Посада характеризує зміст служби, це «базовий, первинний елемент організаційної структури кожного органу влади з установленими посадовими

обов'язками та повноваженнями з метою реалізації завдань, визначених йому органом влади» [42].

Чітко описує зміст посади в державному органі Закон України «Про державну службу. Відповідно до ст. 2 цього Закону «посада - це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень» [42].

Для кожної посади державної служби, передбаченої Законом України «Про державну службу», повинен бути в установленому порядку опис посади, відповідно розроблений та затверджений. Також, мають бути затверджені підходи щодо формату опису посад державної служби, порядок їх опрацювання та затвердження керівником державної служби у відповідному органі влади.

Усі описи посад повинні представлятись у стандартному форматі, затвердженому спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, відповідальним за розробку політики в сфері державної служби і бути задокументовані, постійно оновлюватись відповідно до сучасних вимог.

Опис посади державної служби повинен бути зрозумілим, чітким і стислим за змістом документом. Зрозуміло, що будь-яка додаткова інформація, що не передбачена стандартним форматом, але має важливе значення для виконання роботи (посадових обов'язків) на посаді, не повинна перевищувати самого розміру опису посади.

Вагомими документами, що вміщують інформацію про мету існування чи призначення посади, сферу повноважень/відповідальності, умови роботи, із зазначенням підпорядкування даної посади в організаційній структурі органу влади, а також вимоги до посади та вимоги посади до працівника, зокрема кваліфікацію, що звісно дозволять посадовій особі ефективно виконувати передбачені посадою завдання є опис посади, посадова інструкція, зміст і сутність яких ми і будемо розкривати в наступних розділах роботи.

1.2 Сутність профілю посади

Профіль посади – це важливий локальний документ, яким оперують як оцінним інструментом при підборі, оцінюванні, навчанні, розвитку і ротації персоналу в установі чи організації і являє собою більш повну картину посади та співробітника, який зможе її зайняти відповідно до визначених правил та умов.

Структурно, крім посадових обов'язків, основними складовими профілю посади є [6]:

- кваліфікаційна карта – це опис вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня кандидатів: навчальний заклад, рівень освіти, спеціальність і кваліфікація, знання іноземних мов, володіння певним пакетом програмного забезпечення тощо;
- карта компетенцій – перелік професійних та особистісних характеристик, навичок, здібностей, стилю мислення, моделей поведінки, необхідних для якісного виконання зазначених обов'язків;
- біографічні дані – стать, вік, місце проживання та ін.

У профіль посади можна включати також опис порядку взаємодії співробітника з колегами при виконанні своїх обов'язків (які питання і з ким мають вирішуватися/погоджуватися), залежно від того, чи є в установі затверджена організаційна структура, що відображає взаємозв'язки між відділами та посадами.

Профіль посади особливо не замінний на етапі підбору персоналу, адже пояснює, який кандидат здатний ефективно виконувати посадові обов'язки. Перш ніж приступити до пошуку та відбору кандидатів, необхідно чітко зрозуміти роботодавцю - кого ми шукаємо і для виконання яких саме завдань. Тому перед початком процедури потрібно скласти портрет, так би мовити, еталонного кандидата. Потрібно врахувати поточні та перспективні завдання, особливості психологічного клімату, корпоративної культури організації, стиль менеджменту, взаємини в колективі та відобразити все це в переліку необхідних компетенцій і кваліфікаційних вимог до майбутнього

претендента. Але, оскільки ідеальних кандидатів не буває, елементи кваліфікаційної карти і карти компетенцій можна рангувати на категорії, наприклад, «необхідно», «бажано», що, у свою чергу, допомагає об'єктивно визначити найбільш гідного кандидата з числа (на перший погляд однаково рівних) претендентів на відповідну посаду.

Профіль посади, як правило використовується для визначення рівня відповідності співробітника займаній посаді, його потенційних можливостей при оцінюванні персоналу. Тобто, порівнявши набір виявлених компетенцій людини в момент її прийняття на роботу і в момент оцінювання, можна більшою ймовірністю говорити про потенціал, здібності до навчання, можливості для розвитку працівника.

Виходячи з цього, в організаціях складається план навчання персоналу, проводяться кадрові переміщення, формується кадровий резерв. Профіль посади на етапі розвитку персоналу допомагає визначити, на які позиції в майбутньому може претендувати конкретний працівник, яких навичок та компетенцій йому може не вистачати для того, щоб успішно виконувати поставлені важливі завдання. Крім того, точний опис ролі, значення та функціоналу кожної посади, дає змогу визначити її важливість для обраної професії в цілому і встановити справедливу винагороду за роботу. А це вже елемент системи матеріальної мотивації персоналу та процедури грейдуння посад. [63].

Структура і наповнення профілю посади не бувають стандартними і рідко вони є статичні. Часто стається так, що одна і та ж посада в різних установах може мати різний профіль. Однак, це не означає, що в одній установі профіль посади правильний і складений професійно, а в іншій – установі він неправильний. Цьому є проста причина: зміст роботи та діяльності на одних і тих же посадах працівників, проте в різних установах - може бути різним.

Стадія життєвого циклу установи чи організації теж впливає на складові профілю посади, адже кожний етап циклів функціонування установи

потребує людей різного типу. Так, наприклад, на етапі зародження справи, певного виду праці потрібні в першу чергу люди, здатні швидко приймати рішення, генерувати інноваційні ідеї, мислити нестандартно і креативно, які вміють працювати в часто мінливих умовах, лояльні до необхідності працювати понад норму й виконувати не тільки свої прямі обов'язки. На стадії стабільного зростання є вже потреба в інших працівниках: посидючих, організованих, орієнтованих на роботу в рамках усталених правил, а не на їх зміну, тобто суто в професіоналах-виконавцях.

Таким чином, профілі посад є індивідуальними для різних установ. Більше того, в рамках однієї організації вони можуть змінюватися і відрізнятися для однакових посад під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на організацію [29].

Як же складається профіль посади? Складання профілю посади може здійснюватися в такій послідовності:

1. Неодмінне вивчення умов середовища та завдань посади, де необхідно буде працювати новому співробітнику. Опрацювання цих питань дасть роботодавцю загальне уявлення про те, який саме кандидат зможе бути ефективний, входячи в команду організації.

2. Визначення кола осіб, котрі можуть грати посильну роль у професійному складанні профілю посади. Фахівці відзначають, що найбільш результативною є командна робота завдяки реалізації мозкового штурму і у ній, як правило, беруть участь співробітники управління персоналу і безпосередній керівник установи.

3. Визначення ролі, місця та значення посади в загальній організаційній структурі установи. На даному етапі слід визначити порядок підпорядкованості, ієрархії та взаємодії співробітника з колегами на різних рівнях.

4. Вміння вдало сформулювати стратегію розвитку установи та відповідно цього - здійснити опис посадових обов'язків. Чим повніше буде

розкритий цей розділ, тим точніше можна тоді формулювати кваліфікаційну карту і карту компетенцій працівника.

5. Докладання зусиль саме на складання кваліфікаційної карти і карти компетенцій, де важливо вірно розставити пріоритети, тобто, що треба знати і вміти робити на посаді.

6. Описання формальних вимог (гендер, вік, загальний стаж роботи, спеціальні уміння, досвід за фахом тощо). Відповідно до законодавства, такі вимоги слід розробляти так, щоб не було дискримінації щодо кандидатів, а тому їх потрібно вказувати тільки як бажані. В цілому можна говорити про те, що кандидатів на посаду треба розглядати комплексно і, головне, не відмовляти в прийомі на роботу тільки за даними критеріями.

Важливо зазначити, що на етапі підбору, наприклад, формують так звану оціночну анкету кандидатів, в яку вносять поведінкові індикатори за кожною із компетенцій і описують їх наявність та рівень їхнього розвитку в кандидатів.

Отже, наповнення профілю посади не є шаблонною процедурою. Як вже згадувалося, все залежить від пріоритетів кожної окремої організації, умов роботи та специфіки діяльності, визначених потреб та ін.. Ті критерії, які важливі для однієї установи, можуть бути зовсім неактуальними для іншої і навпаки. Тому приступати до формування профілів посад доцільно тільки після детальної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування установи, вивчення потреб і очікувань від нових співробітників. Потрібно дотримуватись правила – профіль посади повинен працювати і відповідати прийнятій у організації політиці управління персоналом відповідно до законодавства [5].

Отож, підсумовуючи можемо говорити, що профіль посади - це узагальнена комплексна характеристика посади, що визначає зміст виконуваної роботи працівника на займаній посаді. Профіль посади містить лише загальну інформацію про роботу на певній посаді та вимоги цієї посади до працівника (освітньо-кваліфікаційний рівень, необхідні знання та вміння,

які повинна мати посадова особа для належного виконання завдань, передбачених посадою).

Кожен орган влади, тобто роботодавець складає профіль посади у випадку прийняття рішення про створення нової посади в рамках організаційної структури органу влади, на основі якої служба персоналу розробляє детальний документ - опис посади.

На державній службі - профіль посади є важливим кадровим документом внутрішнього призначення та слугує допоміжним інструментом для служби персоналу у роботі з кадрами, в основному задля процесу відбору та набору на державну службу. Можна стверджувати, що профіль посади є незамінною складовою частиною опису посади, який слугує основою для підготовки дієвого оголошення про проведення конкурсного випробування на вакантні посади державних службовців згідно Закону України «Про державну службу» [42].

1.3 Змістові характеристики посадової інструкції

Згідно діючих правових норм законодавства України, беручи нового співробітника на роботу, установа чи підприємство укладає з ним трудовий договір, і однією з умовою якого є виконання працівником професійного (трудового) функціоналу, тобто здійснювання належним чином всіх посадових інструкцій. Згідно з цим же договором - установа зі свого боку, зобов'язується виплачувати йому заробітну плату і забезпечувати належні умови праці відповідно до Кодексу законів про працю України. Стаття 21 [25].

Зрозуміло, що між найманим працівником і роботодавцем можуть бути непорозуміння, що пов'язані з розбіжностями в тлумаченні функціональних обов'язків і завдань, які установа покладає на нового співробітника. Це може проковувати робітника на неефективну працю, призводить до передчасних звільнень, довгого пошуку потрібного співробітника на вакантну посаду і в

цілому - збільшує кадрові ризики і витрати коштів на персонал.

Посадова інструкція на відміну від профілю посади - дає більше уявлення про те, що необхідно робити працівнику. То ж, займаючи посаду, працівник повинен розуміти вимоги до виконання професійних обов'язків, свою місію і завдання, права та безліч інших важливих умов професійної діяльності.

Так, сторони працівника та роботодавця можуть цитувати Конституцію України [26], Кодекс законів про працю України [25], якими встановлено загальні гарантії, обов'язки, але об'єктивно важливо, щоб розуміння свого функціоналу співробітником збігалося з потребами установи. Саме для цього розробляються і допрацьовуються спеціальні документи – посадові інструкції, де вказується на обов'язки та безпосередні права, на які погоджується працівник.

Наявність посадової інструкції є важливою для обох сторін трудових відносин, адже для найманого працівника посадова інструкція є важливою вказівкою про зміст, умови та специфіку праці. В той же час, для роботодавця вона дозволяє:

- визначити його обов'язки, зафіксувати чітко трудову функцію працівника,;
- впливати на працівників, котрі відмовляються виконувати конкретні завдання;
- в разі невиконання або неналежного виконання посадових обов'язків - притягати працівників до відповідальності за правопорушення;
- не вимагати від працівника виконання робіт, не обумовлених трудовим договором;
- при необхідності - підтвердити перевищення працівником повноважень під час притягнення його до відповідальності.

Важливо наголосити, що виконання посадових інструкцій — це частина трудової дисципліни в установі (ст. 140 КЗпП) [25]. Її порушення тягне за собою дисциплінарну відповідальність за ст. 147 КЗпП: догану або

звільнення. У свою чергу, працівник у разі виникнення спору із роботодавцем щодо повноти виконання ним трудових обов'язків, відмови виконувати або вимоги встановити доплату за роботу, що не є властивою для посади, яку він обіймає - завжди зможе послатися на посадову інструкцію. І це тому що саме посадова інструкція визначає та деталізує коло обов'язків працівника, який обіймає конкретну посаду в установі.

Як ми говорили, обов'язкова наявність посадових інструкцій регулюється Кодексом законів про працю України [25]. Що, ж робити, якщо посадових інструкцій немає, або є, але лише для частини працівників? Наразі спеціальних санкцій за це законами не встановлено. Однак Держпраці роз'яснює, що відсутність посадових інструкцій може бути кваліфіковано як порушення законодавства про працю. На нашу думку, у цьому разі йдеться про так звані інші порушення законодавства з праці, за які, наприклад, статтею 265 КЗпП передбачено штраф у розмірі 1 мінімальної зарплати. І це буде той розмір мінімальної зарплати, який діятиме на момент виявлення цього порушення [25].

Стаття 29 КЗпП наголошує, що до початку роботи роботодавець зобов'язаний проінформувати нового співробітника про його права та обов'язки під розписку про умови трудової діяльності. Ознайомлення працівника з посадовою інструкцією під підпис надає можливість уникнути подальших ймовірних спірних моментів про зміст трудових функцій працівника, а також у зв'язку з порушенням працівником трудових обов'язків. Якщо до посади, яку обійматиме працівник, вже було складено посадову інструкцію, то у цьому випадку потрібно ознайомити з нею під підпис до початку роботи працівника [25].

Згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. №336 [17], конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями. Його розробляють і затверджують роботодавці зважаючи на конкретні завдання та обов'язки, функції, права,

відповідальність працівників та особливості штатного розпису підприємства, установи чи організації. Цей Довідник є нормативним документом, тобто обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Отож, ми з'ясували, що наявність посадових інструкцій на підприємстві чи в установі є обов'язковою і вони складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. Важливо, що перелік посадових інструкцій має відповідати переліку посад, які зафіксовані в чинному штатному розкладі, і виняток становлять лише окремі керівники, правове становище яких окремо визначено в статуті (положенні) підприємства, а також посади, обов'язки, права і відповідальність яких описана в інших нормативно-правових документах підприємства або організації.

Посадові інструкції затверджуються наказом чи розпорядженням керівника або уповноваженого ним органу та доводяться до відома працівника під підпис. Цей документ складається у двох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів чи службі управління персоналом, а другий — у керівників відповідних структурних підрозділів. Копія посадової інструкції видається працівникові під підпис.

Таким чином, посадові інструкції представляють собою вагомий організаційні документи, в яких визначено завдання, обов'язки, права і відповідальність працівників під час виконання ними роботи на певній посаді за професією. Основу посадової інструкції складають як ми зазначили завдання, покладені на посадову особу, функції, які повинен виконувати співробітник на робочому місці.

Посадова інструкція є чітко сформованим документом, який описує види і послідовність виконання дій працівником установи, який займає цю посаду. В посадовій інструкції конкретно перелічені вимоги до працівника: знання, завдання, обов'язки, а також визначено відповідний перелік прав та відповідальність працівника [27].

Ключовою складовою посадової інструкції є відповідальність, адже

працівник відповідає за належне чи неналежне виконання обов'язків і завдань. Чітке розуміння відповідальності за виконання посадових обов'язків насамперед дає можливість «новоспеченому» працівнику швидко влитися у колектив і якісно виконувати поставлені перед ним завдання.

Отже, посадова інструкція – це необхідне розширення трудового контракту, яке дозволяє з однієї сторони установі чи підприємству а з іншої - співробітникові максимально ефективно виконувати трудовий договір і уникати непорозумінь і різночитань в змісті робіт, підпорядкованості, особливих умов посади (якщо такі є), посадової відповідальності.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ

ДЕРЖАВНИХ ПОСАД ТА ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ

ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1 Категорії посад державних службовців та вимоги до них

Ст 2. Закону України «Про державну службу» описує зміст та сутність посади державної служби. Посада згідно Закону це «визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу з установленими відповідно до законодавства посадовими обов'язками у межах повноважень» [42].

Стаття 6 цього Закону оголошує категорії посад державної служби, і це вказує на те, що посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, ступеня посадової відповідальності, і зокрема, встановлюються такі категорії посад державної служби відповідно до Закону «Про державну службу» [42]:

«1) категорія "А" (вищий корпус державної служби) - посади:

- Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників;
- Керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;
- Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
- керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників;
- керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників

секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;

- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників;

2) категорія "Б" - посади:

- керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

- керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

- керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

3) категорія "В" - інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б"».

Визначено Законом, що кількість посад державної служби категорій "А" і "Б" в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності [42].

Визначення підкатегорій посад державної служби та їх прирівняння до посад державної служби проводиться за поданням центрального органу виконавчої влади Кабінетом Міністрів України, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби в нашій державі.

Закон визначає, що вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог [42].

Ось загальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби які прийняті в Законі «Про державну службу» [42]:

«1) для посад категорії "А" - загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

2) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

3) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

4) для посад категорії "Б" в іншому державному органі, крім тих, що зазначені у пунктах 2 і 3 цієї частини, - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року, вільне володіння державною мовою;

5) для посад категорії "В" - наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою.

б) спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Згідно законодавства, особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України».

Законом проголошено спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, також можуть визначатися суб'єктом призначення у разі укладення контракту про проходження державної служби у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України [42].

Що ж до особи, яка вступає на посаду державної служби вперше, то в Законі вказано, що вона «набуває статусу державного службовця з дня публічного складення нею Присяги державного службовця, а особа, яка призначається на посаду державної служби повторно, - з дня призначення на посаду».

Законодавство чітко прописує хто і що забезпечує у питанні кадрової політики щодо займання державних посад та їх кар'єрного росту. У статті 13 Закону «Про державну службу» вказано, що центральний орган виконавчої влади, забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби і вживає такі заходи [42]:

- «при прийнятті та просуванні по службі державних службовців категорій "Б" і "В" мають бути створені рівні умови;
- забезпечується ведення і оприлюднення єдиного переліку вакантних посад державної служби в державних органах та переможців конкурсів;
- проводиться моніторинг вакантних посад державної служби категорії "А" та ініціюється перед суб'єктом призначення проведення конкурсу на такі посади;

- ведеться облік державних службовців категорії "А", строк повноважень яких закінчується, а також тих, які після звільнення не працевлаштовані в установленому порядку, але не довше ніж протягом одного року з дня закінчення строку призначення на посаду;
- організовується централізоване проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсу на зайняття посад державної служби у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;
- розробляється за погодженням із Комісією з питань вищого корпусу державної служби типові вимоги до професійної компетентності державних службовців категорії "А" та подає їх Кабінету Міністрів України для затвердження».

Згідно з Законом «Про державну службу», керівник державної служби має широкі повноваження, серед яких:

- «організовує планування роботи з персоналом державного органу, в тому числі організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів відповідно до вимог цього Закону;
- забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;
- забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється;
- призначає громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій "Б" і "В", звільняє з таких посад відповідно до цього Закону;

- укладає та розриває контракти про проходження державної служби відповідно у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України;
- присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В";
- розглядає скарги на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В";
- приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В"»[42].

2.2 Класифікація посад державної служби

Як ми наголошували раніше, основною метою посади є здійснення в межах наданих повноважень окремих заходів з питань професійної діяльності у державному органі за чітко регламентованими процедурами та правилами.

З метою підготовки до впровадження у 2024 році єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби Постановою КМУ ввелася нова класифікація посад Каталогом типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад від 23 жовтня 2023 р. № 1109 [23].

Каталог типових посад державної служби називає критерії класифікації посад державної служби, і ними є сім'я посад, рівні посад, юрисдикція та тип державного органу. Цим Каталогом визначаються поняття про 27 сімей посад державної служби, які позначаються арабськими цифрами:

- «адміністративне керівництво (1);
- адміністрування та надання публічних послуг (2);
- аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3);

- бухгалтерія (4);
- внутрішній аудит (5);
- господарські функції (6);
- державний нагляд і контроль (7);
- діловодство, канцелярія та архів (8);
- забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики (9);
- закупівлі (10);
- запобігання корупції (11);
- інформаційна безпека та кіберзахист (12);
- комунікація та інформаційне забезпечення (13);
- літературне редагування (14);
- міжнародне співробітництво (15);
- оборонна робота, мобілізаційна підготовка і мобілізація (16);
- організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження (17);
- організація засідань (18);
- правове забезпечення (19);
- протокол та церемоніал (20);
- режимно-секретна діяльність (21);
- управління державною власністю (22);
- управління інформаційно-комунікаційними системами (23);
- управління персоналом (24);
- управління проектами інформатизації (25);
- управління фінансами (26);
- цивільний захист та охорона праці (27). »

Каталог вміщує змістовні описи сімей посад державної служби і опис кожної сім'ї посад включає [23]:

- 1) назву та номер сім'ї посад державної служби;

- 2) основний функціонал типових посад;
- 3) рівні посад;
- 4) таблицю класифікації посад державної служби.

Ця постанова вказує на те, що «на посаді державної служби може виконуватися робота за напрямками, які належать до різних сімей посад, а сім'я посад визначається на основі співвідношення опису сім'ї з метою посади державної служби та основними напрямками роботи. Посада державної служби належить до тієї сім'ї посад, робота за основними напрямками на якій виконується протягом частини робочого часу» [23].

Якщо ж, жодна з функцій не виконується протягом переважної частини робочого часу, така посада державної служби класифікується відповідно до найбільш важливої функції, яка виконується регулярно, або до функції, що виконується найчастіше.

Отож, кожна сім'я включає посади різних рівнів відповідно до основної мети посади, ролі та місця посади в організаційній структурі державного органу.

Усього законодавцями визначено дев'ять рівнів посад державної служби, (і кожен рівень позначається римською цифрою) [23]:

«1) категорії “А” та “Б” для посад державної служби, які є керівниками державної служби в державних органах або здійснюють колективне керівництво колегіальним державним органом:

- I (перший) керівний рівень;
- II (другий) керівний рівень;
- III (третій) керівний рівень;
- 2) для посад категорії “Б” державної служби:
 - IV (четвертий) керівний рівень;
 - V (п'ятий) керівний рівень;
 - VI (шостий) керівний рівень;
- 3) для посад категорії “В” державної служби :
 - VII (вищий) фаховий рівень;

VIII (середній) фаховий рівень;

IX (початковий) фаховий рівень »

Визначено, що у межах сімей посад може визначатися різна кількість рівнів посад і що в одному структурному підрозділі можуть бути посади державної служби, причому ті, що віднесені до різних сімей та рівнів посад.

Окремо Постанова вказує на посади заступників керівників державної служби в державних органах або заступників керівників та членів колегіальних державних органів. Ці посади класифікуються за посадами керівників державної служби в державному органі або керівників колегіальних державних органів. Отож, рівень посади заступників керівників структурних підрозділів визначається за посадами керівників таких підрозділів [23].

Щодо рівня посади керівників головних управлінь у складі самостійного структурного підрозділу, координатора в державних органах першого типу, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, - то вона визначається за посадами керівників самостійних структурних підрозділів таких органів.

Також варто описати представлення посад сімей у державних органах. Так от, типові посади, визначені в межах кожної із сімей посад, можуть бути представлені у державних органах таких трьох юрисдикцій:

- «першої (1) - юрисдикція цих державних органів поширюється на всю територію України;
- другої (2) - юрисдикція цих державних органів поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, м. Києва та Севастополя, територіальні органи центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через керівника центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної бюджетної політики, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

- третьої (3) - юрисдикція цих державних органів поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення»[23].

Тепер щодо поділу державних органів в межах першої (1) юрисдикції. Вони поділяються за типами[23]:

- ✓ «перший (1) - Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим, міністерства, з якими обов'язковому погодженню підлягають проекти актів Кабінету Міністрів України, за результатами розгляду яких оформлюється висновок, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Національної ради з питань телебачення і радіомовлення, Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Офісу Генерального прокурора;
- ✓ другий (2) - інші міністерства, державні органи із спеціальним статусом або діяльність яких спрямовується і координується безпосередньо Кабінетом Міністрів України, до повноважень яких належить формування державної політики в одній чи декількох сферах, центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через керівника центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної бюджетної політики, НКЦПФР, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, АРМА, ДСА, центральний орган управління Служби судової охорони;

- ✓ третій (3) - інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, їх апарати та секретаріати, територіальні органи центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через керівника центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної бюджетної політики, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, м. Києва та Севастополя» [23].

Позначення типу державного органу відбувається у такий спосіб: тип державного органу позначається арабською цифрою від 1 до 3 через крапку після проставлення цифри, якою позначена юрисдикція.

Самий класифікаційний код посади визначається відповідно до таблиці класифікації посад державної служби шляхом послідовного проставлення через дефіс цифр, якими позначені:

- сім'я посад;
- рівень посад;
- юрисдикція та тип державного органу.

Керівник державної служби в державному органі (керівник державного органу) враховує під час встановлення фахового рівня для посад категорії “В”[23]:

- «можливість віднесення посади головного спеціаліста та прирівняних до неї посад до VII (вищого), VIII (середнього) та IX (початкового) фахового рівня;
- можливість віднесення посади провідного спеціаліста та прирівняних до неї посад до VIII (середнього) чи IX (початкового) фахового рівня і те, що вони не можуть бути віднесені до VII (вищого) фахового рівня;
- те, що посада спеціаліста та прирівняні до неї посади належать до IX (початкового) фахового рівня та не можуть бути віднесені до VII (вищого) чи VIII (середнього) фахового рівня».

Тепер варто описати питання кількості посад. Керівник державної служби в державному органі (керівник державного органу) приймає рішення щодо кількості посад державної служби у відсотках категорії “В” в межах відповідного фахового рівня виключно в межах видатків, передбачених на оплату праці працівників державних органів у Законі України “Про Державний бюджет України на 2024 рік”.

Віднесення посад державної служби до сім’ї “Аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)” здійснюється виключно у державних органах першого (1) та другого (2) типів за наявності відповідних функцій у положенні про такий державний орган, іншому акті законодавства, що визначає його основні завдання та функції.

Кількість посад, які віднесено до сім’ї “Аналіз державної політики та нормотворча діяльність (3)” в межах державного органу (його апарату, секретаріату) визначається у відсотках загальної кількості посад державної служби, класифікацію яких проведено, згідно із Законом України “Про Державний бюджет України на 2024 рік”.

2.3 Методики проведення класифікації посад державної служби та новий алгоритм проведення класифікації посад в умовах воєнного стану

З метою визначення ролі кожної посади у здійсненні завдань і функцій державним органом та для уніфікації та узагальнення вимог до проведення класифікації посад державної служби НАДС в 2020 році видало Наказ « Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби» № 187-20 від 30.09.2020 [47].

Цю Методику розроблено для використання керівниками державної служби, керівниками структурних підрозділів, працівниками служб управління персоналом, суб'єктами призначення, іншими державними службовцями та посадовими особами державного органу, в якому проводиться процедура класифікація посад державної служби.

В Наказі вказується що класифікація посад - це «процес розподілу посад державної служби та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів, визначених у Каталозі типових посад державної служби і критеріях віднесення до таких посад, затвердженому в установленому законодавством порядку (далі - Каталог)» [47]. Ввелися Наказом нові терміни:

- критерії класифікації посад - ознаки, що дозволяють присвоїти посаді державної служби класифікаційний код.
- рівень посади - ознака, що відображає якісні відмінності в характеристиках складності та відповідальності роботи на тому чи іншому рівні службової діяльності на посадах державної служби;
- сім'я посад - посади державної служби, об'єднані спільними функціональними напрямками.

Класифікація посад державної служби відповідно Каталогу здійснюється з дотриманням таких принципів:

- об'єктивність - класифікації підлягає посада державної служби, а не працівник, який її займає;
- ясність - зрозумілі принципи класифікації для усіх посад державної служби державного органу;
- цілісність - класифікуються усі посади державної служби, передбачені штатним розписом;
- неупередженість - відсутність впливу з боку керівництва державного органу чи зацікавлених осіб на експертну думку класифікаційного комітету відповідного державного органу, в якому проводиться класифікація посад державної служби;
- пріоритетність - віднесення посади державної служби до відповідної сім'ї посад здійснюється за результатами визначення основних посадових обов'язків, які регулярно виконуються чи мають виконуватися (якщо посада вакантна), та займають переважну частину робочого часу.

Методика визначає, що учасниками класифікації посад державної

служби у державних органах є [47]:

- голова,
- заступник голови та члени класифікаційного комітету;
- секретар класифікаційного комітету;
- державні службовці, посади яких класифікуються;
- служба управління персоналом;
- структурний підрозділ апарату НАДС, до повноважень якого віднесено питання класифікації посад державної служби;
- інші представники НАДС.

Чітко в Методиці прописано етапи проведення класифікації посад державної служби [47]:

«1) підготовчий етап:

- проводиться навчання членів класифікаційного комітету та секретаря;
- здійснюються внутрішня підготовка до проведення класифікації посад державної служби;
- відбувається збір інформації про посади державної служби, які класифікуються;

2) практичний етап:

- проводиться сама процедура класифікації посад державної служби;

3) аналітичний етап:

- відбувається погодження НАДС результатів класифікації посад державної служби».

Прописано в Методиці повноваження Класифікаційного комітету. Він утворюється у кожному державному органі, у структурі якого є керівник державної служби та не менше трьох керівників самостійних структурних підрозділів без урахування керівника служби управління персоналом або спеціаліста з питань персоналу.

Шляхом видання керівником державної служби наказу щодо проведення класифікації посад державної служби в державному органі, його

апараті (секретаріаті) проводиться організація класифікації посад державної служби. В ній зазначається:

- згідно зі штатним розписом кількість посад державної служби;
- склад класифікаційного комітету (персональний);
- які структурні підрозділи, відповідальні за матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності класифікаційного комітету.

Внутрішню підготовку до проведення класифікації посад державної служби здійснює служба управління персоналом разом з іншими структурними підрозділами державного органу. Це забезпечується шляхом[47]:

- «за методичними матеріалами, розробленими НАДС здійснюється інформаційно-роз'яснювальна робота серед державних службовців державного органу щодо проведення класифікації посад державної служби;
- проведення перевірки у всіх членів класифікаційного комітету та секретаря наявності сертифікату про проходження навчання;
- поінформування державних службовців про початок процедури проведення класифікації посад державної служби, цілі та строки, її мету;
- надсилання Каталогу та інших документів з питань визначення завдань і функцій посад державної служби членам класифікаційного комітету;
- у разі необхідності ознайомлення, членів класифікаційного комітету з положенням про державний орган, стратегічними та програмними документами, якими керується у своїй діяльності державний орган, зі штатним розписом державного органу, положеннями про структурні підрозділи та посадовими інструкціями».

Методика визначає, що розклад роботи класифікаційного комітету визначається з урахуванням строку проведення класифікації посад державної служби протягом двох днів з дати видання наказу щодо проведення класифікації посад державної служби в державному органі відповідно до кількості посад державної служби категорій "А", "Б" та "В" державного

органу згідно зі штатним розписом [47].

Шляхом отримання та опрацювання посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи, інших актів законодавства, які визначають завдання і функції, що виконуються за посадою державної служби, та ключових результатів роботи на посаді (за наявності) проходить збір інформації щодо посад державної служби, які класифікуються.

Секретар направляє керівникам самостійних структурних підрозділів для заповнення Форму для підготовки до проведення класифікації посад державної служби.

Тепер перейдемо до нового алгоритму проведення класифікації посади державної служби відповідно до Методики [47]:

- «1) представлення посади державної служби;
- 2) виявлення пріоритетів діяльності та переважної кількості функцій, що характеризують приналежність посади державної служби, яку класифікують, до відповідної сім'ї посад;
- 3) визначення згідно з Каталогом [23]:
 - сім'ї посади, опис якої включає напрями діяльності, що виконуються на посаді державної служби;
 - рівня посади, який найбільш точно описує посаду державної служби;
 - юрисдикції та типу державного органу;
 - класифікаційного коду посади державної служби;
- 4) обговорення, узгодження та голосування;
- 5) заповнення за результатами голосування Відомості».

Першочергово класифікуються посади державної служби категорії "А" на першому засіданні класифікаційного комітету.

Процедура представлення посад державної служби категорії "А" здійснюється особою, яка займає таку посаду і у разі, якщо посада державної служби категорії "А" є вакантною, її представлення здійснює заступник голови класифікаційного комітету.

Почергово відповідно до розкладу засідань класифікуються посади державної служби категорій "Б" і "В" в межах кожного самостійного структурного підрозділу.

Після проведення класифікації посад державної служби категорії "Б" відповідного структурного підрозділу здійснюється класифікація посад державної служби категорії "В" у межах структурного підрозділу.

Свою посаду представляє керівник самостійного структурного підрозділу та інші посади державної служби відповідного структурного підрозділу.

На засідання класифікаційного комітету запрошуються особи категорії "В", які займають такі посади, для представлення посад державної служби, визначених структурою державних органів у разі недоцільності утворення структурного підрозділу. У випадку, якщо відповідна посада вакантна, працівником служби управління персоналом здійснюється представлення цієї посади.

У державних органах, структура яких не може забезпечити утворення класифікаційного комітету представлення посад державної служби здійснюється керівником державної служби.

Процедура представлення посад державної служби здійснюється за Формою і шляхом усної доповіді на засіданні класифікаційного комітету. Обговорення кожної з представлених посад державної служби проводять члени класифікаційного комітету під час засідання та, за потреби, можуть задавати уточнюючі запитання.

Беруть участь у засіданні класифікаційного комітету, відповідають на запитання та не беруть участь в обговоренні та класифікації посад, які вони займають або представляють такі особи [47]:

- члени класифікаційного комітету, посади яких класифікуються,
- запрошений керівник структурного підрозділу,
- представник служби управління персоналом або керівник державної служби для представлення посад державної служби.

Секретар за результатами обговорення заповнює Відомість щодо категорій "А", "Б" та "В" (вона є додатком до протоколу засідання класифікаційного комітету) і вона формується окремо для кожної з посад державної служби категорій "А", "Б" та "В".

Розглядає та погоджує Відомості щодо категорій "А", "Б" та "В" Класифікаційний комітет. Це відбувається через підписання Відомості головою та заступником голови класифікаційного комітету та секретарем.

Здійснює спостереження за роботою класифікаційного комітету уповноважена особа або працівник уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції у державному органі. Уповноважена особа надає роз'яснення членам класифікаційного комітету щодо конфлікту інтересів, способів його врегулювання, встановленої законом відповідальності за вчинення дій, прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів або наслідків неповідомлення про конфлікт інтересів тощо саме перед початком засідання класифікаційного комітету.

Уповноважена особа у випадку виявлення приховування конфлікту інтересів та інших порушень вимог законодавства у сфері запобігання корупції в установленому порядку - повідомляє спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

Підписані Відомості та узагальнені Форми подаються до НАДС, його територіального органу або центрального органу виконавчої влади через систему електронного документообігу. Це здійснюється у форматі Excel в робочому порядку не пізніше наступного дня після завершення класифікації посад державної служби у відповідному державному органі [47].

До державного органу, якому підпорядкований відповідний територіальний орган подаються результати класифікації посад державної служби територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади.

Перевірку наявності у Відомостях результатів класифікації усіх посад державної служби, передбачених штатним розписом проводить служба

управління персоналом перед поданням до НАДС результатів класифікації посад державної служби підпорядкованих територіальних органів, а вже територіальні органи НАДС направляють до НАДС вже перевірені наявні у Відомостях результати класифікації усіх посад державної служби місцевих державних адміністрацій, передбачених штатним розписом.

Службою управління персоналом Державної судової адміністрації України узагальнюються та направляються до НАДС результати класифікації посад державної служби Державної судової адміністрації України та апаратів судів (крім Верховного Суду та Конституційного Суду України) [47].

У разі виявлення обґрунтованих невідповідностей державні органи, які проводять перевірку наявності у Відомостях результатів класифікації усіх посад державної служби, передбачених штатним розписом, підпорядкованих державних органів можуть вимагати їх виправлення протягом п'яти днів.

У зв'язку з військовим вторгненням росії в нашу державу назріла необхідність до проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Це було реалізовано Постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [54].

Розроблено новий алгоритм класифікації посад для використання суб'єктами призначення, керівниками державної служби, працівниками служб управління персоналом, іншими державними службовцями та посадовими особами державного органу, в якому проводиться класифікація посад.

Учасниками класифікації посад є [54]:

- «керівник державної служби в державному органі, а у разі його відсутності - керівник державного органу;
- служба управління персоналом або інший структурний підрозділ, або державний службовець категорії “В”, визначений структурою державного органу в разі недоцільності утворення окремого структурного підрозділу,

- уповноважені на проведення класифікації посад;
- керівники самостійних структурних підрозділів та державні службовці категорії “В”, визначені структурою державного органу в разі недоцільності утворення окремого структурного підрозділу;
 - структурний підрозділ апарату НАДС, до повноважень якого віднесено питання класифікації посад».

Класифікація посад відтепер проводиться за такими етапами відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [54]:

- організація проведення класифікації посад;
- збір інформації про посади державної служби;
- класифікація посад;
- надіслання та погодження результатів класифікації посад.

Видає розпорядчий документ (наказ) щодо проведення класифікації посад в державному органі, його апараті керівник державної служби (секретаріаті), в якому зазначається:

- кількість посад державної служби згідно із штатним розписом;
- відповідальний структурний підрозділ.

У наказі зазначається кількість посад державної служби, які передбачається ввести до нової структури та (або) штатного розпису державного органу у разі проведення повторної класифікації посад або до яких передбачається внести відповідні зміни.

Відштовхуючись від штатної чисельності державного органу проводиться класифікація посад кожним органом незалежно і класифікується кожна посада державної служби, передбачена штатним розписом.

Якщо керівник підрозділу або органу виконує функції керівника державної служби в державному органі, то у відокремленому підрозділі або територіальному органі державного органу без статусу юридичної особи

публічного права класифікація посад може проводитися таким підрозділом або органом самостійно.

Якщо ж державний орган через обставини непереборної сили не має змоги провести класифікацію посад, така класифікація посад проводиться державним органом вищого рівня.

Повторна ж класифікація посад проводиться в державному органі за потреби у разі коли є зміна структури та (або) штатного розпису державного органу з дотриманням відсоткового співвідношення рівнів посад державної служби категорії “В”, що визначені Каталогом типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад.

Відповідальний структурний підрозділ подає для ознайомлення керівникам самостійних структурних підрозділів державного органу інформаційно-роз’яснювальні матеріали, що надіслані НАДС [54].

Основну інформацію про посаду державної служби за формою в електронному форматі XLSX (XLS) відповідальному структурному підрозділу надсилають керівники самостійних структурних підрозділів.

Сама класифікація посад здійснюється відповідальним структурним підрозділом на основі інформації, наданої самостійними структурними підрозділами, відповідно до Каталогу, шляхом визначення класифікаційних кодів посад державної служби. У разі необхідності керівники самостійних структурних підрозділів можуть бути залучені до участі у класифікації посад.

Результати проведення класифікації посад заповнюються у зведену відомість класифікації посад державної служби. Ця відомість заповнюється відповідальним структурним підрозділом окремо для кожної з посад державної служби категорій “А”, “Б” та “В”[54].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році», класифікація посади державної служби включає [54]:

«1) визначення пріоритетів діяльності та переважної кількості функцій, що характеризують приналежність посади державної служби, яку класифікують, до відповідної сім'ї посад;

2) визначення відповідно до Каталогу:

- сім'ї посад, опис якої включає основні напрями роботи, яка регулярно виконується чи повинна виконуватися (якщо посада вакантна) протягом переважної частини робочого часу;
- рівня посади, який найбільш точно описує посаду державної служби;
- юрисдикції та типу державного органу;
- класифікаційного коду посади державної служби;

3) заповнення відомості».

Рішення керівника державної служби у разі виникнення спірних питань щодо класифікації посад державної служби є вирішальним.

Відповідальний структурний підрозділ проводить перевірку відомостей перед підписанням. Перевірка стосується дотримання таких вимог:

- «класифіковано усі посади державної служби і результати їх класифікації відображено у відомостях;
- за кожною з категорій посад: “А”, “Б” та “В” відомості сформовано окремо;
- здійснюється відповідно до вимог Каталогу визначення рівнів посад державної служби категорії “В”;
- віднесено до сім'ї “Адміністративне керівництво (1)” посади керівника державної служби та його заступників;
- визначено не більше ніж одну сім'ю посад для кожної посади державної служби;
- в межах категорій посад визначено рівні посад:
 - ✓ “В” - VII-IX фахові рівні;
 - ✓ “Б” - IV-VI керівні рівні;

- ✓ “А” та “Б”, які є керівниками державної служби в державному органі, - I-III керівні рівні;
- рівень посад заступників керівників визначено за посадами їх безпосередніх керівників».

Відомості формуються та надсилаються офіційним листом за підписом керівника державної служби в електронній формі у форматі XLSX (XLS) до НАДС державними органами, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, і до такого листа мають додаватися:

- відомості про центральний апарат (секретаріат);
- дані про відокремлені підрозділи або територіальних органів (із статусом або без статусу юридичної особи публічного права), або юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (за наявності);
- інформація про посаду (узагальнена);
- хто відповідальний: тобто перелік осіб, визначених кожним державним органом, що проводив класифікацію посад, і які проводили класифікацію посад із зазначенням їх контактних номерів телефонів

Надсилають відомості в електронній формі у форматі XLSX (XLS) місцеві держадміністрації (військові адміністрації) до відповідних територіальних органів НАДС, які подають їх далі до НАДС протягом вже двох робочих днів. НАДС уповноважений опрацювати, узагальнити та погодити результати класифікації посад у державних органах, крім Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, постійно діючого допоміжного, допоміжного, консультативно-дорадчого органу, утвореного Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, апаратів (секретаріатів) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини.

Для врахування під час підготовки умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році Державні органи надсилають НАДС результати класифікації посад [54].

У державних органах під час погодження результатів класифікації посад НАДС [54]:

- перевіряє додержання державними органами вимог до оформлення, підготовки інформації, її повноти за встановленими формами;
- проводить аналіз документів: тобто виявляє на предмет їх відповідності положенням Каталогу технічні, логічні та концептуальні помилки чи неточності під час віднесення до сімей посад, рівнів посад, типів та юрисдикції державних органів.

НАДС у разі виявлення фактів недотримання положень цього Алгоритму або невідповідності класифікації посад вимогам Каталогу надсилає повідомлення листом про необхідність доопрацювання відомостей у визначений НАДС строк, який не перевищує п'яти робочих днів, про що інформує державний орган, до якого надіслано відомості державному органу, в якому проведено класифікацію посад.

Якщо повідомлення НАДС про необхідність доопрацювання відомостей не надіслано відповідному державному органу протягом 30 днів то результати класифікації посад в державному органі вважаються погодженими.

2.4 Положення посадових інструкцій державних службовців

Сучасні зміни в державному управлінні потребували і посадові інструкції державних службовців. З 30 березня 2023 року набрав чинності оновлений Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затверджений наказом НАДС від 25 листопада 2022 року № 123-22. [41].

Цей Порядок визначає нову процедуру розроблення, затвердження та перегляду посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В». Розроблення посадових інструкцій регулюється цим Порядком з урахуванням особливостей проходження державної служби в окремих державних органах, якщо інше не передбачено законом .

Дані Методичні рекомендації розроблено з метою затвердження та перегляду посадових інструкцій, надання методичної допомоги учасникам процесу розроблення, для об'єктивного та якісного розроблення, затвердження та перегляду посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В».

Використовуються Положення посадових інструкцій для розроблення умов проведення конкурсу, прийняття рішення щодо призначення або переведення державного службовця на відповідну посаду відповідно до Закону України «Про державну службу» [42]. Вони також визначають завдання, ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності, а також розробляють індивідуальну програму підвищення професійної компетентності або професійного розвитку. Застосовуються Положення також в інших випадках, передбачених законодавством про державну службу.

З урахуванням завдань і функцій державного органу та / або структурного підрозділу у складі його апарату (секретаріату) посадова інструкція розробляється для кожної посади державної служби категорій «Б» та «В» у штатному розписі державного органу.

Посадова інструкція державного службовця є важливим документом, що містить дані про [41]:

1. Загальну інформацію. Посаду державної служби
2. Мету посади
3. Основні посадові обов'язки
4. Права державного службовця
5. Перелік суб'єктів зовнішньої службової комунікації

6. Спеціальні умови служби на відповідній посаді.

Важливо розшифрувати зміст посадової інструкції по пунктах. Отож, розпишемо їх:

1. Загальна інформація. Посада.

Зазначаються у загальній інформації повне найменування посади та категорія посади. Має бути вказана посада безпосереднього керівника, посада керівника самостійного структурного підрозділу (у разі її наявності).

2. Мета посади визначається обсягом до 40 слів і має розкривати сутність, значення посади для досягнення певних завдань і функцій структурного підрозділу та державного органу порівняно з іншими посадами. Також зазначається зміст основного результату роботи на посаді, і враховують частину повноважень і функцій державного органу та структурного підрозділу, закріплених за посадою (наприклад - надання роз'яснень громадянам, підприємствам, установам і організаціям з питань застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування).

3. Посадові обов'язки. Тут описується перелік дій, що виконуються за посадою державної служби для реалізації завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ чи державний орган в цілому. У посадовій інструкції описується також група посадових обов'язків, що передбачають використання однакових інструментів, методів під час їх виконання, об'єднані спільним результатом службової діяльності.

Порядком не передбачено мінімальної кількості посадових обов'язків, які мають бути зазначені в посадовій інструкції державного службовця, і кількість посадових обов'язків державного службовця обумовлена специфікою посади державної служби

Перелік основних посадових обов'язків має відбуватися шляхом індивідуального визначення для кожної посади, за винятком посад, які передбачають однакові види діяльності (наприклад, в посадових інструкціях рекомендується визначити однакові основні посадові обов'язки у разі

виконання працівниками структурного підрозділу однакових посадових обов'язків). Рекомендується, якщо один з працівників додатково, один день на тиждень, займається підготовкою звітної документації, також включати як приклад підготовку звітної документації до його посадових обов'язків, на відміну від тих що є.

Коли у державному органі є велика штатна чисельність працівників, то рекомендується включати до посадових інструкцій обов'язки щодо підготовки проектів наказів (розпоряджень) щодо надання відпусток для двох і більше працівників, оскільки це обумовлено значним обсягом роботи в цій сфері. Варто враховувати, що інші посадові обов'язки можуть відрізнятися в залежності від конкретної посади.

На державного службовця може покладатися виконання посадових обов'язків іншого державного службовця цього структурного підрозділу у зв'язку з його тимчасовою відсутністю за рішенням безпосереднього керівника. З метою належного функціонування державного органу, якщо державний службовець тимчасово відсутній, займаючи посаду головного спеціаліста державного органу, і у разі недоцільності утворення структурного підрозділу, виконання його посадових обов'язків покладається на іншого державного службовця, визначеного рішенням керівника державної служби або суб'єкта призначення.

Порядок визначає, що в посадовій інструкції державного службовця рекомендується уникати зазначення посадових обов'язків, які працівник може виконувати на посаді у разі тимчасової відсутності іншого державного службовця цього структурного підрозділу.

У разі недоцільності утворення структурного підрозділу, при визначенні основних посадових обов'язків для посад державної служби категорії "В", визначених структурою державних органів рекомендується здійснити групування завдань і функцій за основними напрямками роботи з можливістю деталізації таких посадових обов'язків.

У Порядку зазначаються, що має бути до десяти посадових обов'язків, які мають відповідати функціям і завданням структурного підрозділу та державного органу, меті посади та включати типові види діяльності, що мають виконуватися на посаді та вирізняють її серед інших посад у структурному підрозділі або державному органі в цілому (якщо інше не передбачено законодавством)[41].

Якщо виявлено більше десяти основних дій при визначенні змісту виконуваної за посадою роботи, то рекомендується додатково їх переглянути, згрупувавши відповідно до відповідальності, завдань, функцій, які будуть делеговані державному службовцю на цій посаді. Слід враховувати кількість, складність, типову тривалість виконання певних дій та інші фактори для належного розподілу обсягу роботи в межах робочого часу між державними службовцями відповідного державного органу.

4. Права - це дії, які може вчиняти державний службовець для виконання покладених на нього завдань та обов'язків за відповідною посадою (крім основних прав, відповідно Закону України «Про державну службу»)

5. Зовнішня службова комунікація описує суб'єкти, з якими державний службовець здійснює постійну чи періодичну взаємодію зовні (фізичні та юридичні особи, групи таких осіб, їх структурні підрозділи). Проводиться аналіз основних посадових обов'язків, виконання яких пов'язано із взаємодією та комунікацією для визначення таких суб'єктів.

6. У посадовій інструкції має бути вказаний пункт «Спеціальні умови служби». У ньому описуються особливості робочого процесу та/або робочого місця, необхідні для виконання державним службовцем посадових обов'язків, зокрема: інформація про можливі відрядження (у межах України чи за кордон, їх орієнтовна тривалість), режим роботи, інші особливості, що мають постійний чи періодичний характер.

Посадова інструкція розробляється відповідно до визначеної Форми посадової інструкції державних службовців категорій «Б» та «В» на основі [41]:

- завдань і функцій відповідного державного органу та структурного підрозділу, пріоритетів діяльності;
- нормативно-правових актів законодавства, що передбачають загальні та спеціальні вимоги для зайняття посади державної служби.

Посадова інструкція розробляється з урахуванням положень спеціального законодавства, якщо ним встановлено особливості вступу на державну службу та її проходження на окремих посадах,

Розробляється Посадова інструкція обсягом до трьох аркушів формату А4 (без звороту) з використанням Times New Roman і шрифту розміром 12-14 друкарських пунктів. Міжрядковий інтервалу має відповідати одиниці.

Розроблення посадової інструкції полягає у підготовці проекту посадової інструкції та визначенні змісту виконуваної за посадою роботи. Проект посадової інструкції розробляється [41]:

- «службою управління персоналом відповідного міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади, іншого державного органу для посад керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів;
- службою управління персоналом відповідної місцевої державної адміністрації для посад керівників апаратів місцевих державних адміністрацій, керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичної особи публічного права;
- службою управління персоналом державного органу, до штатного розпису якого входить відповідна посада для посад заступників керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, заступників керівників апаратів місцевих державних адміністрацій, керівників самостійних структурних підрозділів державних органів, а також для посад державних службовців категорії «В», які визначені структурою

державних органів (у разі недоцільності утворення структурних підрозділів);

- керівником самостійного структурного підрозділу для інших посад державних службовців категорії «Б» або «В». У разі відсутності керівника структурного підрозділу, до складу якого входить посада, та керівника самостійного структурного підрозділу розроблення посадової інструкції здійснюється службою управління персоналом».

Коли в державному органі відсутні працівники служби управління персоналом, проект посадової інструкції розробляється керівником державної служби в державному органі, суб'єктом призначення, або іншим працівником за дорученням керівника державної служби в державному органі.

В електронній формі розробляється проект посадової інструкції. Коли у державному органі наявна інформаційна система управління людськими ресурсами, і передбачено можливість підготовки електронного документу, його підписання і затвердження шляхом накладання кваліфікованого електронного підпису. Посадова інструкція готується, підписується, затверджується уповноваженими особами та зберігається у такій інформаційній системі.

Якщо такої можливості немає - заповнена посадова інструкція друкується, підписується і затверджується відповідними уповноваженими особами, з використанням власноручних підписів та зберігається у службі управління персоналом (відділі кадрів) згідно з номенклатурою справ державного органу.

Суб'єкти розроблення проекту посадової інструкції. [41]:

- керівник структурного підрозділу, до складу якого входить посада. У разі його відсутності – керівник самостійного структурного підрозділу для посад, а у разі відсутності керівника структурного підрозділу, до складу якого входить посада, та керівника

самостійного структурного підрозділу розроблення посадової інструкції здійснюється службою управління персоналом.

Розробляється проект посадової інструкції суб'єктом призначення або керівником державної служби в державному органі, або іншим працівником за дорученням керівника державної служби в державному органі у разі, коли в державному органі відсутні працівники служби управління персоналом;

- служба управління персоналом для посад.

Служба управління персоналом:

- організовує розробку посадових інструкцій та їх проекти;
- надає консультативну допомогу щодо розроблення затвердження та перегляду посадових інструкцій;
- з метою виявлення потреб у внесенні до посадової інструкції змін переглядає разом із безпосереднім керівником.

Відповідно до Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» служба управління персоналом за своєю ініціативою чи за зверненням безпосереднього керівника, керівника самостійного структурного підрозділу для розроблення чи перегляду посадових інструкцій може звернутися до керівника державної служби з пропозицією розпочати проведення аналізу посад (окремої посади державної служби) у центральних органах виконавчої влади, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 17 серпня 2018 року № 199-18, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 13 вересня 2018 року за № 1051/32503. У випадку створення в державному органі служби управління персоналом, а не введення посади спеціаліста з питань персоналу, вони мають бути делеговані одному або декільком державним службовцям, які працюють у службі управління персоналом.

Керівником державної служби у разі утворення нового державного органу визначається строк розроблення та затвердження посадових інструкцій. Не пізніше ніж протягом 15 робочих днів з дня прийняття наказу

(розпорядження) про внесення змін до штатного розпису або про затвердження нового штатного розпису державного органу, яким утворено нову посаду державної служби посадова інструкція розробляється та затверджується.

Порядок визначає, що затвердження посадової інструкції повинно передувати прийняттю рішення щодо оголошення конкурсу або переведення державного службовця, у визначеному законодавством порядку, на відповідну посаду державної служби.

Для державних службовців категорії «Б», які здійснюють повноваження керівника державної служби в державному органі, посадові інструкції затверджуються суб'єктом призначення, а посадові інструкції інших державних службовців категорій «Б» та «В» затверджуються керівником державної служби або делегованою особою.

Також важливий пункт про перегляд посадових інструкцій. [41].

1. Не рідше ніж один раз на три роки здійснюється перегляд посадових інструкцій. А також у випадках:

- «змін у функціях і завданнях конкретного структурного підрозділу, що пов'язані з посадовими обов'язками державного службовця;
- змін змісту та обсягу посадових обов'язків, прав державного службовця;
- змін у спеціальних умовах служби;
- коли запроваджені нові методи, стандарти моделі, технології тощо, що впливають на виконання посадових обов'язків;
- зміни відомостей, які зазначені у посадовій інструкції».

Здійснюється перегляд посадових інструкцій безпосереднім керівником разом із службою управління персоналом. Разом з тим, обов'язково здійснюється не рідше ніж один раз на три роки перегляд посадових інструкцій.

Посадова інструкція за результатами перегляду може бути залишена без змін або до неї можуть бути внесені зміни шляхом розроблення та затвердження нової посадової інструкції. Ці зміни вносяться не пізніше 20 робочих днів після настання обставин.

У випадках зміни істотних умов державної служби, розроблення та затвердження нової посадової інструкції повинно передувати письмовому повідомленню державного службовця про такі зміни.

У день призначення або переведення державного службовця на відповідну посаду служба управління персоналом ознайомлює його з посадовою інструкцією. Також посадова інструкція може містити дані про ознайомлення з нею декількох державних службовців.

Якщо особа призначена на посаду державної служби у період дії воєнного стану без конкурсного відбору служба управління персоналом у день призначення або переведення державного службовця на відповідну посаду ознайомлює його з посадовою інструкцією. Служба управління персоналом у разі тимчасової відсутності державного службовця ознайомлює такого державного службовця з посадовою інструкцією у день його виходу на роботу.

Після ознайомлення копії посадової інструкції в електронній або паперовій формі надаються державному службовцю та його безпосередньому керівнику.

За невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків згідно статті 64 Закону України «Про державну службу» [42] та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби, а також порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни державний службовець притягається до дисциплінарної відповідальності у порядку, встановленому законодавством.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Чіткий опис посади - важливий інструмент для оцінювання і класифікації посад в межах органу державної влади

Відповідно до статті 1 Закону України «Про державну службу», «державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті)» [42].

Для того, щоб державний службовець чітко розумів мету, головні завдання та вимоги до роботи на конкретній посаді державної служби потрібно йому знати і розуміти письмовий узагальнений вигляд опису посади. Це напряду відноситься до удосконалення змісту роботи державних службовців, і тому чіткий і детальний опис посади може слугувати для удосконалення виконання ними посадових обов'язків.

Стаття 7 «Основні права державного службовця» вказує на те, що державний службовець має право на чітке визначення посадових обов'язків. Це зумовлює розуміння чіткого опису посади, яку державний службовець займає і виконує [42].

Отож, в органі державної влади виразний опис посади державної служби може бути використано як дієвий інструмент удосконалення управління персоналом. Визначимо, у яких випадках опис посади є вкрай важливим:

- 1) для чіткого розуміння місця службовця в організаційній структурі органу конкретного влади, для визначення впливу, який справляє дана посада на досягнення кінцевого результату і виконання певного поставленого завдання перед державним службовцем;
- 2) для підготовки оголошень та проведення конкурсів на вакантні

посади у процесі добору кадрів;

- 3) у процесі відбору кандидатів для прийняття рішення, якого саме працівника треба прийняти на роботу чи призначити на посаду. Опис посади з метою ефективного добору та відбору працівників повинен містити інформацію про завдання, які будуть виконуватись на даній посаді, із зазначенням кваліфікації (рівня знань та вмінь), необхідних для виконання цих завдань. Для ефективного використання у процесі відбору на державну службу опис посади повинен містити як вимоги посади до працівника освітньо-кваліфікаційний рівень, досвід професійної роботи, необхідні знання та вміння, в тому числі мінімальний та бажаний рівень, так і вимоги до виконання роботи;
- 4) для укладання службового контракту з роботодавця з посадовою особою. Службовий контракт використовує інформацію, наведену в існуючому описі певної посади державної служби у своїй частині вимог посади до працівника та основних завдань, які потрібно виконувати на посаді;
- 5) для визначення конкретних і деталізованих посадових обов'язків працівника;
- 6) для дієвого сплановування професійного навчання та розвитку державного службовця. Саме опис посади можна розглядати як основу для розробки індивідуального плану навчання державного службовця, адже здобуті рівні знань та вмінь, необхідні для виконання завдань, передбачених на посаді, дозволять працівнику чітко ефективніше та результативніше виконувати посадові обов'язки. Важливо, щоб керівник структурного підрозділу, відповідального за управління людськими ресурсами міг підібрати такий напрям чи тему підвищення кваліфікації, яка б відповідала запиту державного службовця;
- 7) для оцінювання роботи конкретного службовця на певній посаді;

- 8) для справедливого визначення рівня заробітної плати державного службовця, куди входить як базовий посадовий оклад, так і додаткові виплати, які залежать від результатів його службової діяльності;
- 9) для визначення мети існування посади, що дозволяє групувати посади і класифікації сімей посад в органі державної влади для цілей класифікації посад в органі влади або державної служби в цілому.
- 10) для вирішення виникаючих конфліктів та розв'язання дисциплінарних проваджень.
- 11) для визначення рівня відповідальності за виконання певних завдань та доручень;
- 12) для інформування новопризначених працівників щодо пріоритетів, очікувань, завдань працедавця (органу влади) на відповідній посаді.
- 13) для проведення організаційних змін опис посади, що може слугувати основою для проектування нових посад чи модифікації існуючих посад в межах органу державної влади.

Досягнути універсальності в описі посад державної служби зазвичай досить важко. Фактично як формат, так і структура документа (опису посади) залежить виключно від прийнятої системи класифікації посад на державній службі та критеріїв, які лежать в її основі [47].

Незалежно від обраного формату і місця призначення, опис посади державної служби повинен давати відповіді на наступні запитання:

- Яка головна мета або завдання діяльності? Навіщо потрібно виконувати дану роботу і, відповідно, навіщо в системі державної служби створювати саме цю посаду?
- Який вклад цієї посади в реалізацію загальних цілей та стратегії розвитку структурного підрозділу, в якому розміщена посада та органу влади в цілому?
- В який спосіб дана посада і виконувана робота відображається в

процедурах та організаційній схемі діяльності органу влади?

- Які є ключові характеристики роботи та вимоги посади до працівника або особи, яка може претендувати на зайняття даної посади?
- Що вагоме принесе дана посада для розвитку служби і конкретного органу влади?

Загалом можна виділити два типи форматів, які застосовуються до опису посад державних службовців - описовий формат та факторно-орієнтований формат, який базується на критеріях або факторах роботи. Кожний типів форматів має свої вагомні характеристики, врахування яких допоможуть чіткіше описати посаду в межах органу державної влади.

Описовий формат документу. Через застосування опису посади державної служби, що представлений в описовому форматі, можна подати дані в чотирьох основних розділах.

1. Загальна частина або вступна: зазначення головної мети (призначення) посади та її зв'язки з іншими посадами в органі влади;
2. Відповідальність та основні обов'язки: зазначення важливих обов'язків чи функцій та відповідальності, які є характерними для даної посади. тобто таких, що виконуються на постійній основі, і таких, що повторюються;
3. Підзвітність або нагляд за посадою: зазначення видів контролю та отриманих вказівок чи доручень, видів перевірок, способу визначення завдань чи покладення відповідальності, і все те, що здійснюються протягом виконання завдання державним службовцем та після завершення його виконання;
4. Вимоги до кваліфікації - зазначення рівня знань, вмінь, навичок, освіти, сертифікатів тощо, які можуть вимагатися за посадою.

Факторно-орієнтований формат. Система класифікації посад державних службовців знаходить своє безпосереднє відображення в форматі та структурі опису посади державної служби. Сюди входять критерії та фактори, які є визначальними. В описі посади повинно бути відображено

інформацію про основні фактори та критерії щодо відповідальності працівника на певній посаді.

Є цікавий зарубіжний досвід, котрий виділяє такі універсальні критерії та фактори, які лежать в основі системи класифікації посад державних службовців [58]:

- знання та вміння;
- розумові здібності;
- відповідальність;
- вирішення проблем;
- прийняття рішень;
- управління людськими ресурсами;
- контакти/комунікація;
- умови роботи;
- вплив;
- креативність;
- внесок в загальні результати роботи.

Зазначені вище критерії можна згрупувати в дві категорії: перша стосується вимог до роботи (відповідальність, вирішення проблем, прийняття рішень, управління людськими ресурсами, внесок в загальні результати роботи), а друга категорія - вимог посади до працівника (знання та вміння, розумові здібності, кваліфікація, в тому числі і рівень освіти).

Використовуючи факторно-орієнтований опис посади державної служби, потрібно використовувати такі дані:

- назва посади (окрім назви може також зазначатись код/шифр посади для цілей класифікації та визначення розміру оплати праці);
- головна мета посади;
- ключові завдання, обов'язки і функції, на посаді. Потрібно зазначити, що ключових функцій, які характеризують посаду, не

повинно бути більше десяти, тому в описі посади зазначають саме ті ключові функції і завдання, які виконуються на постійній основі на певній посаді;

- основні характеристики роботи які віддзеркалюють критерії та фактори оцінювання роботи на посаді. Вони вирізняють дану посаду від інших і структурному підрозділі або органі влади в цілому та дозволяють порівнювати цю посаду з іншими в органі влади;
- кваліфікації службовця, що подають у табличному форматі для кращого практичного застосування службою персоналу відповідного органу влади. Вони необхідні для виконання діяльності на посаді, зокрема знання, уміння і здібності, причому потрібно вказати мінімальний та бажаний рівень, що висувається до службовця;
- підпорядкованість, що передбачає ім'я чи назву посади безпосереднього керівника чи особи, якій державний службовець звітує за виконання певного завдання у випадку відсутності безпосереднього підпорядкування. Відносини підпорядкування бажано подавати графічно з використанням організаційної структури органу влади чи структурного підрозділу, в якому передбачена дана посада державного службовця;
- умови праці та опис робочого середовища займаної посади тощо.

Зрозуміло, що для того, щоб опис посади державної служби виконував завдання, зберігав свою актуальність, документ повинен:

- ✓ легко читатись і не містити неоднозначних виразів, бути стислим, чітким, коротким і зрозумілим, що має важливе значення для потенційних кандидатів на зайняття вакантних посад на державній службі, для зведення до мінімуму непорозуміння на робочому місці та чіткого пояснення функцій посади;
- ✓ бути в доступності для всіх сторін, що уклади трудовий договір.

Керівники мають переконатися, що вони мають актуальні копії описів посад для всіх працівників у своєму розпорядженні, і що копія документу знаходиться безпосередньо на робочому місці посадової особи. Самі ж оригінали описів посад повинні зберігатись у службі персоналу органу, з яким державний службовець перебуває у трудових відносинах, а у випадку вакантної посади - профіль посади державного службовця, який також має бути у розпорядженні служби персоналу;

- ✓ документ має регулярно переглядатися і оновлюватися як в процесі службової діяльності, в ситуаціях коли відбуваються зміни в роботі, як от: реорганізація, реструктуризація, що можуть цілком природно виникати.

Отже, можемо наголосити на тому, що правильно побудований опис посади державної служби:

- Хоч і не дає вичерпного переліку завдань і функцій, які виконуються працівником на певній посаді, проте має фіксувати головні завдання, за допомогою яких можна відрізнити дану посаду від інших посад, що існують в органі державної влади. Можна сказати, що саме ці ключові завдання державного службовця визначають розмір та структуру його заробітної плати;
- Хоч і не повною мірою описує кваліфікацію, знання, досвід та інші характеристики, що притаманні працівнику, котрий обіймає дану посаду, проте має ґрунтовно визначати рівень кваліфікації, досвіду та вмінь, які повинен мати працівник для ефективного виконання роботи, передбаченої посадою державної служби;
- Хоч не є за своєю суттю статичним документом, до якого не можна вносити зміни, але це доволі сталий документ, який може змінюватися лише по мірі внесення змін до характеру чи змісту роботи державного службовця.

- Хоч і не містить багато визначень, проте чітко не повинен використовувати загальні та невизначені терміни, неоднозначні вирази, непотрібні деталі та повторення по тексту. Бажано щоб опис посади державної служби не містив тверджень, які базуються на прикметниках та прислівниках, які формують незрозумілі і двозначні висновки або рішення, що не підвищують якість документу. Це на кшталт: «виконує складну роботу», «виконує інші функції» та ін..

Опис посади починається з підготовки проекту опису посади. Перед тим, як приступити до процесу з підготовки проекту опису посади державної служби, необхідно в першу чергу зібрати інформацію про специфіку та сутність роботи на посаді. Найбільш корисним способом збору інформації про посаду вважаємо: спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, застосування контрольних списків чи, навіть - аналіз описів посад, які застосовувались раніше.

Особа, яка опрацьовує проект опису посади повинна вміти визначити зміст і характерні риси посади з працівником, який станом на сьогодні обіймає цю посаду, адже, звичайно, найкраще зміст роботи знає саме та особа, яка обіймає цю посаду на момент підготовки проекту опису посади. У випадку підготовки опису саме вакантної посади державної служби, цю процедуру відповідальна особа проводить з безпосереднім керівником кандидата на обіймання посади, до моменту подання проекту опису на перевірку та подальше затвердження відповідальними особами.

Також не варто забувати, що проект опису посади, після його підготовки, необхідно перевірити на його відповідність регламенту чи положенню про діяльність органу влади та структурного підрозділу, де саме розміщена ця посада.

Спеціально уповноважені органи влади, відповідальні за формування політики в сфері державної служби розробляють, затверджують та оновлюють описи посад державної служби відповідно до порядку, що

передбачений, розроблений і затверджений нормою закону.

Загальне керівництво та контроль за процесом опрацювання та оновлення описів посад відповідно до положень Закону "Про державну службу в Україні"[42] здійснюється керівником державної служби в державному органі, а у відповідних структурних підрозділах відомства - це повинно здійснюватись безпосередніми керівниками чи начальниками самостійних структурних підрозділів, а також начальниками структурних підрозділів в складі управлінь чи департаментів.

Забезпечувати організаційну, технічну, методологічну, підтримку у процесі опрацювання та оновлення описів посад державної служби має служба персоналу відповідного державного органу. Вона має ознайомити керівників структурних підрозділів відомства з процедурою опрацювання, затвердження та оновлення описів посад.

Пропонуємо, щоб збір даних, необхідних для опрацювання опису посад у органі влади, здійснювати на основі розробленого фахівцями опитувальника для аналізу роботи. Опитувальник для аналізу роботи має заповнювати саме та особа, яка логічно, на теперішній момент обіймає дану посаду. А збір інформації має здійснюватися відповідним керівником структурного підрозділу, робота на посаді якого описується чи служба персоналу, на яку будуть покладені такі обов'язки.

Так от, на основі вищесказаного запропонуємо формат опису посади і на нашу думку, у ньому мають бути чітко прописані такі пункти:

- Назва органу влади.
- Назва структурного підрозділу органу влади. Назва посади. Заміщення посади. Класифікація посади.
- Місце посади в організаційній структурі органу влади. Мета посади.
- Головні завдання на посаді.
- Додаткові повноваження.
- Складність завдань і аналітичне мислення.

- Контакти і комунікація.
- Необхідна самостійність та ініціатива.
- Освітньо-кваліфікаційний рівень, спеціальність.
- Необхідні знання та вміння.
- Вимоги до досвіду професійної діяльності.
- Умови роботи.

У ст. 8 Закону України «Про державну службу» [42] вказано, що державний службовець має сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки, і для того щоб це відбувалось, має бути виконана умова - присутній чіткий опис посади державної служби, що максимально уможливить і забезпечить його розуміння, трактування та виконання службовцями.

3.2 Важливість дотримання вимог до розробки якісних посадових інструкцій державних службовців

Як ми вказували раніше, посадова інструкція – це важливий і необхідний документ будь-якого фахівця, який завжди повинен бути в доступі на робочому місці. Уповноважений орган влади зобов'язаний мати розроблені відповідно до законодавства посадові інструкції працівників, зазначених у штатному розписі.

Саме посадові інструкції встановлюють велике коло безпосередніх трудових функцій та обов'язків, адже роль посадової інструкції державного службовця є надзвичайно важливою. І якщо щодо решти прав та обов'язків працівника можна обійтися нормами закону, то посадові інструкції потрібні для розуміння того, за яку ділянку роботи він відповідає, за що саме службовцю платять і від якої роботи він може відмовитися, звісно, якщо це не входить до його прямих службових зобов'язань.

Вимоги до посадових інструкцій ураховуються під час добору кандидатів на вільні посади, переведення на іншу роботу, щорічного

оцінювання працівників та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності у разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо [8].

Нами було вказано, що основні посадові обов'язки мають визначати пріоритетні напрями роботи державного службовця, на яких зосереджується його службова діяльність. Тому розробка посадових інструкцій повинна бути на належному, грамотному рівні, де має прослідковуватись чітка орієнтація на зміст професійної діяльності, напрямки діяльності посади, що дозволить реалізувати покладені на державних службовців завдання та досягти поставлених цілей державної служби.

Посадова інструкція визначає зміст виконуваної за посадою роботи. Важливо для її якісного формату дотримуватись правил, що вона повинна здійснюватись:

- суб'єктом призначення - для посад керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів а також для посад керівників апаратів місцевих державних адміністрацій, керівників структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичної особи публічного права;
- керівником державної служби в державному органі - для посад заступників керівників територіальних органів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, заступників керівників апаратів місцевих державних адміністрацій, керівників самостійних структурних підрозділів державних органів, а також для посад державних службовців категорії «В», які визначені структурою державних органів у разі недоцільності утворення структурних підрозділів;
- керівником структурного підрозділу, до складу якого входить посада, та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) .

Зрозуміло, що для якісної посадової інструкції потрібне чітко визначити основні посадові обов'язки. Ось основні критерії:

- чітка відповідність завданням і функціям, покладеним на державний орган, структурний підрозділ, та / або відповідність стратегічним і програмним документам, виконання яких належить до повноважень відповідного структурного підрозділу;
- розподілу на систематичний, періодичний, постійний, характер виконання посадових обов'язків; врахування наявності посадових обов'язків, які не виконуються за іншими посадами; передбачення відсутності дублювання та зайвої деталізації;
- визначення для кожної посади має бути індивідуальне, за винятком посад, які передбачають однакові види діяльності.

Під час формування переліку основних посадових обов'язків варто на нашу думку враховувати такі групи посадових обов'язків, які передбачають:

- збір, обробку, аналіз та використання різнопланової інформації;
- функції контрольно-наглядові, які відповідають за дотримання і реалізацію законодавства;
- підготовку та реалізацію документів державної та/або регіональної політики. Сюди може входити підготовка проектів відповідних актів законодавства, організація та участь у виконанні планів заходів, визначення проблем, підготовка пропозицій та планів заходів щодо їх розв'язання, оцінювання результатів їх реалізації тощо);
- розроблення проектів нормативно-правових актів, інших проектів актів та матеріалів до них;
- за результатами розгляду звернень (запитів) громадян, громадських об'єднань, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, підприємств, установ та організацій, органів

місцевого самоврядування - підготовку проектів відповідних рішень згідно із законодавством;

- використання організаційних, методичних, інструкторських, контрольно-інспекційних та інших форм роботи;
- виїзди на місця, скликання нарад, проведення семінарів, надання консультацій тощо;
- моніторинг стану виконання управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Посадова інструкція має бути в першу чергу професійно сформованою: чіткою, стислою, короткою, лаконічною, зрозумілою однозначним змістом, адже якісно складена посадова інструкція дозволяє розумно розподілити відповідальність між співробітниками, закріпивши кожного за окремою частиною роботи, попередити довільне трактування працівниками їхніх функцій та повноважень.

В таких випадках це допомагає керівникам та уповноваженим особам уникнути потреби постійно роз'яснювати службовцям їхні професійні службові обов'язки, а також заощадити час кожного нового працівника під час ознайомлення його з посадовими обов'язками. Маючи посадову інструкцію, начальник завжди може витребувати у працівника звіт про виконувану роботу, проконтролювати виконання обов'язків, а службовець-фахівець, у свою чергу, може захистити себе від виконання зайвих обов'язків, які за ним не закріплені. Тому наявність якісно складеної посадової інструкції підвищує відповідальність кожного фахівця на робочому місці.

Таким чином, розробка та затвердження уповноваженим органом посадової інструкції працівника дозволяє:

- чітко зафіксувати трудову функцію працівника, визначити його обов'язки;
- впливати на працівників, які відмовляються виконувати конкретні завдання;
- притягати працівників до відповідальності за правопорушення,

пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням посадових обов'язків;

- забороняти вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором;
- за потреби - підтвердити перевищення працівником повноважень під час притягнення його до відповідальності.

Можна зробити висновок, при розробці та перегляді посадової інструкції державних службовців потрібно дотримуватись таких принципів:

- відсутність дублювання - у тексті посадової інструкції не мають повторюватися однакові за змістом положення;
- інформативність - інформація, викладена у посадовій інструкції, має бути змістовною та повною;
- лаконічність - стисле викладення в посадовій інструкції основної інформації, надання переваги простим реченням та уникнення дієприкметникових і дієприслівникових зворотів, складних синтаксичних конструкцій тощо;
- обґрунтованість - зазначена в посадовій інструкції інформація готується на основі законодавства, завдань, функцій державного органу та/або структурного підрозділу, наказів (розпоряджень), доручень керівника державного органу;
- структурованість - послідовне викладення в посадовій інструкції інформації, що передбачає логічний взаємозв'язок її компонентів;
- чіткість - інформація, викладена у посадовій інструкції, має передбачати зрозуміле та однозначне трактування.

Важливо розробляти посадові інструкції таким чином, щоб вони відповідали дійсним реаліям сьогодення державної служби. Не варто керівнику установи підписувати посадову інструкцію на основі складеної типової, потрібно над нею попрацювати і врахувати всі особливості роботи і функцій, які в подальшому має виконувати службовець, адже державна

служба має свої особливості і тонкощі. Розробляючи посадові інструкції, потрібно використовувати ряд документів, які допоможуть зробити це правильно: Класифікатор професій, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, внутрішні документи підприємства (статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку) і звичайно - всю нормативно-правову базу, що регулює діяльність державної служби.

Правове регулювання розробки посадових інструкцій державних службовців наголошує, що Посадова інструкція складається з кількох розділів і містить необхідну інформацію про те, яка це посада і підпорядкування, яким вимогам повинен відповідати державний службовець на цій посаді, чим він має займатися на робочому місці, які у нього повноваження, кому підпорядковується, які права має і яку відповідальність несе, які особливості його праці.

Варто підійти до питання розробки посадових інструкцій державних службовців і всіх її важливих розділів ґрунтовно і з усією ретельністю, тому рекомендуємо щоб над її розробкою працювала ефективна робоча група, у яку включені керівник установи, функціональні і безпосередні керівники, досвідчені фахівці, колеги, керівники відділу по роботі з персоналом, представники кадрової служби, юристи, запрошені професіонали-кадровики, тобто ті, які знають і розуміють роботу на цій посаді, розуміють особливості роботи установи і її внутрішнього середовища, специфіку роботи служби і, звичайно, може бути задіяний сам безпосередньо службовець, як особа, яка може теж мати цінну інформацію та професійний досвід. Така група здатна забезпечити високу якість інформації для розробки ключових розділів посадової інструкції.

Запропонуємо рекомендації щодо удосконалення якості написання розділів посадової інструкції відповідно до Наказу НАДС «Про внесення змін до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» від 25 листопада 2022 р. № 123-22» [41]

1. Загальна інформація. Посада державної служби

У цьому розділі мають міститися чіткі дані про найменування посади, категорія, сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, в якому працює працівник.

Назва посади повинна бути детально прописана (наприклад - головний спеціаліст відділу роз'яснювальної роботи Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення, категорія Б). Також має бути вказана посада безпосереднього керівника, посада керівника самостійного структурного підрозділу у разі його наявності (наприклад - Посада керівника самостійного структурного підрозділу: Директор Департаменту нормативно правової роботи та юридичного забезпечення; Посада безпосереднього керівника: Заступник директора Департаменту - начальник відділу роз'яснювальної роботи).

2. Мета посади.

Мета посади - це повноваження і функціональні обов'язки службовця безпосередньо на його посаді. Бажано використовувати чіткі формулювання щодо мети для посад державної служби категорій «Б» і «В», як от наприклад:

- організація співробітництва з міжнародними організаціями та державними установами інших країн;
- організація роботи щодо отримання, попереднього опрацювання, реєстрації, зберігання, відправки документів та проведення особистого прийому громадян;
- організація та забезпечення діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби, її комітету з відбору кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А»;
- забезпечення здійснення взаємодії з територіальними органами (зазначати найменування центрального органу виконавчої влади) з метою забезпечення реалізації державної політики у сфері / з питань (зазначається сфера політики чи визначаються питання) на регіональному рівні;

- надання роз'яснень на звернення громадян, листи державних органів, підприємств, установ, організацій щодо застосування законодавства з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; виконання комплексу робіт щодо захисту інформації в автоматизованих системах НАДС;
- бюджетування державного замовлення (планування розподілу коштів) та контроль використання бюджетних коштів виконавцями державного замовлення;
- інформаційно-аналітичне та статистичне забезпечення керівництва НАДС, Міністерства фінансів України та Секретаріату Кабінету Міністрів України щодо кількісного та якісного складу державних службовців в державних органах, органах судової влади та прокуратури, а також інших посад недержавної служби, передбачених штатним розписом відповідних державних органів і т.д.

3. *Посадові обов'язки.* як відомо, цей розділ характеризує зміст діяльності службовця, характеризує самостійну ділянку роботи відповідно до положення про підрозділ, яка може визначатися виділенням групи питань з відповідних напрямів або закріпленням за працівником конкретних об'єктів управління або як конкретні самостійні питання. У цьому розділі наводиться перелік видів робіт, з яких складаються функції, що виконуються працівником і під час установаження видів робіт слід визначати їх за чіткими організаційно-юридичними ознаками. Не слід забувати, що завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням та функціям підрозділу та вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

Посадові обов'язки державного службовця описують реалізацію завдань і функцій, покладених на державного службовця певного структурного підрозділу чи державного органу в цілому. Важливо, щоб основні посадові обов'язки розміщувались за принципом від найважливішого до менш

важливого на підставі визначення частоти, інтенсивності, значимості їх виконання.

Посадові обов'язки рекомендуємо чітко визначати відповідно до розподілу завдань та функцій структурного підрозділу (їх частини) між державними службовцями такого структурного підрозділу. Наприклад, якщо у службі управління персоналом формуванням графіку відпусток та підготовкою проектів наказів (розпоряджень) щодо надання відпусток персоналу займається один працівник, то такий посадовий обов'язок рекомендується зазначати у посадовій інструкції відповідного працівника і не включати до посадових інструкцій інших працівників служби управління персоналом. При цьому рекомендується враховувати штатну чисельність працівників державного органу та дотримуватися обґрунтованого розподілу навантаження.

Якщо за рішенням безпосереднього керівника посадові обов'язки у частині підготовки проектів наказів (розпоряджень) щодо надання відпусток розподілені між двома працівниками, наприклад, один працівник готує проекти наказів (розпоряджень) щодо надання відпусток персоналу, інший формує графік відпусток персоналу державного органу, то відповідні посадові обов'язки рекомендується включати до основних посадових обов'язків працівників та не дублювати.

Посадові обов'язки, що належать до однієї групи посадових обов'язків, можуть бути розподілені в межах одного структурного підрозділу між аналогічними посадами державної служби, метою яких є забезпечення виконання великого за обсягом завдання державного органу (наприклад, щодо надання роз'яснень, перевірок, підготовки аналітичних матеріалів).

4. Права Цей розділ визначає і наводить перелік делегованих службовцю повноважень, за допомогою яких він має забезпечувати виконання покладених на нього завдань та обов'язків. Права в першу чергу визначають дії, які може вчиняти державний службовець для виконання покладених на нього за відповідною посадою завдань та обов'язків (крім основних прав

наданих державному службовцю Законом України «Про державну службу»). тобто державний службовець має користуватись правами, які передбачені законами та нормативно-правовими актами щодо локальної діяльності та державної служби в цілому. До таких прав належить, наприклад, право вносити пропозиції з певних питань, ухвалювати рішення, узгоджувати проекти документів, брати участь у нарадах, отримувати потрібну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів тощо.

Тому важливо описати права у конкретних випадках, де вказані такі дієслова як: "невідкладно інформувати, коли..."; "організовувати та брати участь в"; "вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи...", "підписувати...", "вносити пропозиції щодо ..." тощо.

У цей розділ також варто додати перелік дій, які співробітник має право здійснювати в разі виникнення нестандартних ситуацій, а також при виникненні ситуації, коли необхідно внести зміни до існуючого порядку роботи.

Цей розділ можна розширити, зробивши його регламентованою платформою для творчого підходу до роботи: тут можна зафіксувати можливі алгоритми дій з найрізноманітніших ситуацій, тим самим надаючи можливість державному службовцю для реалізації креативного потенціалу навіть в рутинних посадах службових відносин.

5.Перелік суб'єктів зовнішньої службової комунікації. Цей пункт передбачає зв'язки за посадою, якими визначається коло основних взаємозв'язків працівника із працівниками цього самого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями й установами, з якими працівник має службові взаємовідносини.

Важливо щоб були вказані також терміни отримання і надання взаємної інформації (за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо. Це має бути чітка конкретизація тих суб'єктів, з якими буде безпосередня комунікація органу влади (наприклад: територіальні органи

НАДС, підприємства, установи і організації, що належать до сфери управління НАДС. Структурні підрозділи центральних та місцевих органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємства, установи і організації).

Також варто зазначити дані про обмін інформацією (отримання чи надання інформації), що необхідно для виконання посадових обов'язків; погодження проектів документів; підготовки спільних проектів документів; роботи у рамках програм, проектів, меморандумів тощо. Доречно також вказати на формат: звіт, аналітична записка, інформаційний лист, повідомлення тощо; канали комунікації – електронна пошта, телефонний дзвінок, паперовий носій.

Крім цього, цей пункт має містити інформацію про частоту комунікацій. Особливо це важливо для регулярних регламентованих звітів і документів, повідомлень і т.п.

б. Спеціальні умови служби. В залежності від займаної посади та виконуваних службових обов'язків, можуть бути спеціальні умови, які варто вказати. Так, наприклад, для посади заступника директора департаменту, скажімо начальника відділу правової експертизи проектів актів Департаменту нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення (категорія посади "Б") можливі відрядження в межах України, що і варто вказати в пункті спеціальних умов служби.

Треба зазначити, що за рішенням керівника державної служби в державному органі або суб'єкта призначення, рекомендовано враховувати норми, передбачені, зокрема, Державними санітарними нормами та правилами «Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», що затверджені наказом Міністерства охорони здоров'я України від 08 квітня 2014 року № 248, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 06 травня 2014 року за № 472/25249 [46], правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу.

Насамкінець, для перевірки чи якісно і грамотно складена посадова інструкція основних посадових обов'язків державного службовця різних категорій можна тоді, коли вона чітко і ясно дає відповіді на такі запитання:

1. Чи відповідають визначені основні посадові обов'язки завданням та функціям структурного підрозділу та державного органу?
2. Чи є актуальними визначені посадові обов'язки та реально виконуються / будуть виконуватися працівником на посаді?
3. Чи формулювання посадових обов'язків є чітким, лаконічним та однозначним?
4. Чи мають визначені посадові обов'язки постійний, систематичний чи періодичний характер виконання?
5. Чи зазначено посадові обов'язки, які відрізняють посаду від інших посад у структурному підрозділі?
6. Чи узгоджений виклад посадових обов'язків за частотою їх виконання?
7. Чи необхідна деталізація визначених посадових обов'язків шляхом виділення переліків напрямів роботи, етапів виконання, сторін, з якими здійснюється співпраця? Чи здійснена необхідна деталізація?

Вважаємо, що у посадову інструкцію державного службовця варто додати пункт «Відповідальність», де має бути зібрана інформація про те, як пов'язані між собою результати роботи співробітника і його відповідальність за ці результати в рамках посадових повноважень. Варто в цьому розділі описати можливі ситуації і яка можлива наступаюча за ними особиста відповідальність в разі порушення закону, неналежних дій або бездіяльності посадової особи в рамках виконання або невиконання службових обов'язків.

Наприклад, може зазначатись що працівник несе відповідальність не тільки за невиконання за невиконання або неналежне виконання посадових функцій завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, але й деталізувати інше - за спричинення матеріальних збитків, неналежну поведінку тощо. Чим точніше будуть сформульовані пункти цього

розділу, тим ясніше у службовця буде розуміння про те, як його робота впливає на роботу всієї державної установи.

Також, припускаємо що для удосконалення складання посадової інструкції можуть бути важливі і такі аспекти як:

- порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків,
- кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах,
- потрібний стаж роботи за фахом, досвід,
- спеціальні знання і навички, розряди, наукові ступені та інші вимоги),
- наявність підлеглих,
- перелік основних законодавчих актів, інших нормативних актів, якими працівник керується в роботі,
- порядок заміщення працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини) і прізвища тих, хто їх замінюватиме.

І це все також можна винести в окремий розділ посадової інструкції.

Варте уваги і питання доведення до відома працівника під підпис посадової інструкції. Контроль та дотримання процедури ознайомлення працівника з посадовою інструкцією під підпис надає можливість уникнути спору про зміст трудових функцій працівника, а також у зв'язку з порушенням працівником трудових обов'язків.

Цей документ потрібно складати у декількох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів, а другий - у керівників відповідних структурних підрозділів. Службовцю видається під підпис копія посадової інструкції.

Резюмуючи, відзначимо, що посадові інструкції – обов'язкові документи в державній установі. Але важлива не тільки їх наявність, а й якість викладеної в них інформації, адже якісна посадова інструкція – це

незамінний помічник у роботі як для державного службовця так і для державної служби в цілому: в розумінні обов'язків і прав, у визначенні функціоналу та взаємодії, в складних питаннях трудових буднів сучасної державної служби.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Будь яка професія відповідає певним вимогам і має свої повноваження і функції. Це регулюється посадою — службовим становищем, яке пов'язане з виконанням певних обов'язків у якій-небудь установі, на підприємстві. Формально, посада представляє адміністративно закріплене місце працівника в трудовому колективі, яке передбачає виконання логічно посадових обов'язків, посадові виконання і характер взаємовідносин. Перелік назв і груп посад затверджує відповідний орган (організація), що має підпорядковані йому підрозділи підприємств чи установ.

Державна служба як специфічний вид діяльності має свої особливості що змісту посад. Державні посади є важливими структурними одиницями державного органу і характеризують зміст служби. Це є базовий, первинний елемент організаційної структури кожного органу влади з установленими посадовими обов'язками та повноваженнями з метою реалізації завдань, визначених йому органом влади.

Для кожної посади державної служби, передбаченої Законом України «Про державну службу», повинен бути в установленому порядку присутній опис посади, який відповідно законодавчих норм розроблений та затверджений. Також посади на державній службі мають свою унікальну класифікацією, згідно якої відбувається чіткий розподіл посадових обов'язків та зони відповідальності у професійній діяльності службовців.

2. Важливим локальним документом є профіль посади, яким оперують як оцінним інструментом при підборі, оцінюванні, навчанні, розвитку і ротації персоналу в установі чи організації і являє собою більш повну картину посади та співробітника, який зможе її зайняти відповідно до визначених правил та умов. До нього входять такі вагомні складові як

кваліфікаційна карта, карта компетенцій, опис порядку взаємодії співробітника з колегами при виконанні своїх обов'язків, тобто які питання і з ким мають вирішуватися/погоджуватися), залежно від того, чи є в установі затверджена організаційна структура, що відображає взаємозв'язки між відділами та посадами.

Профіль посади як правило використовується для визначення рівня відповідності співробітника займаній посаді, його потенційних можливостей при оцінюванні персоналу. Тобто, порівнявши набір виявлених компетенцій людини в момент її прийняття на роботу і в момент оцінювання, можна більшою ймовірністю говорити про потенціал, здібності до навчання, можливості для розвитку працівника. Профілі посад є індивідуальними для різних установ. Більше того, в рамках однієї організації вони можуть змінюватися і відрізнятися для однакових посад під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на організацію.

На державній службі - профіль посади є важливим кадровим документом внутрішнього призначення та слугує допоміжним інструментом для служби персоналу у роботі з кадрами, в основному задля процесу відбору та набору на державну службу. Можна стверджувати, що профіль посади є незамінною складовою частиною опису посади, який слугує основою для підготовки дієвого оголошення про проведення конкурсного випробування на вакантні посади державних службовців згідно Закону України «Про державну службу».

3. Посадова інструкція на відміну від профілю посади - дає більше уявлення про те, що необхідно робити працівнику, адже там вказується на обов'язки та безпосередні права, на які погоджується працівник. Посадова інструкція є чітко сформованим документом, який описує види і послідовність виконання дій працівником установи, який займає цю посаду і конкретно перелічені вимоги до працівника: знання, завдання, обов'язки, а також визначено відповідний перелік прав та відповідальність працівника.

Наявність посадових інструкцій в установі є обов'язковою і вони

складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. Важливо, що перелік посадових інструкцій має відповідати переліку посад, які зафіксовані в чинному штатному розкладі, і виняток становлять лише окремі керівники, правове становище яких визначено в статуті (положенні) підприємства, а також посади, обов'язки, права і відповідальність яких описана в інших нормативно-правових документах підприємства або організації.

4. Закон України «Про державну службу» описує зміст та сутність посади державної служби, оголошує категорії посад державної служби, і це вказує на те, що посади державної служби в державних органах поділяються на категорії та підкатегорії залежно від необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, ступеня посадової відповідальності. Встановлені такі категорії посад державної служби: категорія "А" (вищий корпус державної служби), які відповідають посадам керівників найвищого рівня в державі; категорія "Б" - посади: середнього рівня, що охоплюють коло керівників та заступників керівників державних органів, структурних підрозділів; категорія "В" - інші посади державної служби (спеціалісти, головні, провідні спеціалісти). Визначено, що кількість посад державної служби категорій "А" і "Б" в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності.

Визначення підкатегорій посад державної служби та їх прирівняння до посад державної служби проводиться за поданням центрального органу виконавчої влади Кабінетом Міністрів України, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби в нашій державі.

Законодавство чітко визначає, що вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. Також вказується хто і що забезпечує у питанні кадрової політики щодо займання

державних посад та їх кар'єрного росту. Закон «Про державну службу» засвідчує, що центральний орган виконавчої влади забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби і вживає різні заходи при прийнятті та просуванні по службі державних службовців.

5. З метою підготовки до впровадження у 2024 році єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби Постановою КМУ від 23 жовтня 2023 р. № 1109 ввелася нова класифікація посад Каталогом типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад.

Каталог типових посад державної служби називає критерії класифікації посад державної служби, і ними є сім'я посад, рівні посад, юрисдикція та тип державного органу і цим Каталогом визначаються поняття 27 сімей посад їх змістовні описи.

Усього законодавцями визначено дев'ять рівнів посад державної служби: 1) категорії “А” та “Б” для посад державної служби, які є керівниками державної служби в державних органах або здійснюють колективне керівництво колегіальним державним органом: I (перший) керівний рівень; II (другий) керівний рівень; III (третій) керівний рівень; 2) для посад категорії “Б” державної служби: IV (четвертий) керівний рівень; V (п'ятий) керівний рівень; VI (шостий) керівний рівень; 3) для посад категорії “В” державної служби: VII (вищий) фаховий рівень; VIII (середній) фаховий рівень; IX (початковий) фаховий рівень.

Визначено, що у межах сімей посад може визначатися різна кількість рівнів посад і в одному структурному підрозділі можуть бути посади державної служби, причому віднесені до різних сімей та рівнів посад.

У зв'язку з військовим вторгненням росії в нашу державу назріла необхідність до проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану. Це було реалізовано Постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024

році». Розроблено новий алгоритм класифікації посад для використання суб'єктами призначення, керівниками державної служби, працівниками служб управління персоналом, іншими державними службовцями та посадовими особами державного органу, в якому проводиться класифікація посад.

6. В березні 2023 року набрав чинності оновлений Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В», затверджений наказом НАДС № 123-22. Цей Порядок визначає нову процедуру розроблення, затвердження та перегляду посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» і надає методичну допомогу учасникам процесу розроблення, для об'єктивного та якісного розроблення, затвердження та перегляду посадових інструкцій державних службовців. Порядок визначає завдання, ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності, а також допомагає розробляти індивідуальну програму підвищення професійної компетентності або професійного розвитку службовців.

Посадова інструкція державного службовця відповідно порядку містить дані про: 1. Загальну інформацію. Посаду державної служби. 2. Мету посади 3. Основні посадові обов'язки. 4. Права державного службовця. 5. Перелік суб'єктів зовнішньої службової комунікації. 6. Спеціальні умови служби на відповідній посаді.

Порядок визначає, що затвердження посадової інструкції повинно передувати прийняттю рішення щодо оголошення конкурсу або переведення державного службовця, у визначеному законодавством порядку, на відповідну посаду державної служби.

7. Для того, щоб державний службовець чітко розумів мету, головні завдання та вимоги до роботи на конкретній посаді державної служби потрібно йому знати і розуміти письмовий узагальнений вигляд опису посади. Це напряду відноситься до удосконалення змісту роботи державних службовців, і тому чіткий і детальний опис посади може слугувати для

удосконалення виконання ними посадових обов'язків.

В органі державної влади виразний опис посади державної служби може бути використано як дієвий інструмент удосконалення управління персоналом. Грамотна і професійна посадова інструкція повинна відповідати вимогам мети, завданням діяльності, ключовим характеристикам роботи, потребам посади в органі влади, вкладу посади в розвитку структурного підрозділу. Крім того опис посади має легко читатись і не містити неоднозначних виразів, бути стислим, чітким, коротким і зрозумілим, що має важливе значення для потенційних кандидатів на зайняття вакантних посад на державній службі, для зведення до мінімуму непорозуміння на робочому місці та чіткого пояснення функцій посади. Також важливо що опис був в доступності для всіх сторін, що уклади трудовий договір, і цей документ має регулярно переглядатися і оновлюватися як в процесі службової діяльності, в ситуаціях коли відбуваються зміни в роботі як от реорганізація, реструктуризація.

8. Посадові інструкції встановлюють велике коло безпосередніх трудових функцій та обов'язків і тому роль посадової інструкції державного службовця є надзвичайно важливою. Вимоги до посадових інструкцій ураховуються під час добору кандидатів на вільні посади, переведення на іншу роботу, щорічного оцінювання працівників та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності у разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Розробка посадових інструкцій повинна бути на належному, грамотному рівні, бути чітко структурованою, обґрунтовано-інформативною, короткою, лаконічною, з однозначно зрозумілим змістом. Має прослідковуватись чітка орієнтація на зміст професійної діяльності, напрямки діяльності посади, що дозволить реалізувати покладені на державних службовців завдання та досягти поставлених цілей державної служби.

Для якісної посадової інструкції потрібно дотримуватись правил, а саме, що вона має здійснюватись суб'єктами призначення, керівником державної служби в державному органі, керівником структурного підрозділу і повинна чітко відповідати завданням і функціям, покладеним на державний орган, структурний підрозділ, враховувати розподіл на систематичний, періодичний, постійний характер виконання посадових обов'язків; з перевіркою наявності посадових обов'язків, які не виконуються за іншими посадами; передбачати відсутність дублювання та зайву деталізацію. Важливо розробляти посадові інструкції таким чином, щоб вони відповідали дійсним реаліям сьогодення державної служби.

Варто підійти до питання розробки посадових інструкцій державних службовців і всіх її важливих розділів ґрунтовно і з усією ретельністю, тому рекомендуємо щоб над її розробкою працювала ефективна робоча група, у яку включені керівник установи, функціональні і безпосередні керівники, досвідчені фахівці, колеги, керівники відділу по роботі з персоналом, представники кадрової служби, юристи, запрошені професіонали-кадровики, тобто ті, які знають і розуміють роботу на цій посаді, розуміють особливості роботи установи і її внутрішнього середовища, специфіку роботи служби і, звичайно, може бути задіяний сам безпосередньо службовець, як особа, яка може теж мати цінну інформацію та професійний досвід. Така група здатна забезпечити високу якість інформації для розробки ключових розділів посадової інструкції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов-Муратов В.В. Підготовка управлінців в незалежній Україні: історія, сучасний стан та необхідні системні зміни URL: <http://hvylya.net/analytics/society/pidgotovka-upravlintsiv-v-nezalezhniyukrayini-istoriya-suchasniy-stan-ta-neobhidni-sistemni-zmini.html>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник К.:Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Белова Л.О. Необхідність формування нової парадигми підготовки державно управлінських кадрів в Україні // Публічне управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 400 с.
4. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 284 с.
5. Белова Л.О. Професійна підготовка державних службовців:теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Веб-сайт Експертус кадри: Профіль посади. URL: https://ek.expertus.com.ua/профіль_посади
7. Веб-сервіс Вікіпедія: трактування посади. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Посада>
8. Витко Т.Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2011. 23 с.
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія Київ : НТУУ «КПІ мені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної

- служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. 2013. №6 (44). С.194-198.
 12. Декальчук П. Функції управління персоналом в органах місцевого самоврядування // Вісник державної служби. 2012. № 1. С. 40-43.
 13. Дерещ В.А. Управлінські відносини в системі органів виконавчої влади та їх правове регулювання : автореф. дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. НАН України, Інститут держави і права ім. В.М. Корецького. Київ, 2006. 20 с.
 14. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/ авт.кол.: В.М.Олуйко, .М.Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф.В.М.Олуйко. К.: НАДУ, 2008. С.156.
 15. Державне управління: курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
 16. Державно-управлінські відносини в Україні: стан і шляхи вдосконалення : наук.-метод. розробка /авт. кол.: Е.А. Афонін, В. В. Голубь, Л. В. Гонюкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. К. : НАДУ, 2012. 48 с
 17. Довідник кваліфікаційних характеристик професій: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. №336 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text>
 18. Європейські принципи державного управління. SIGMA 27 / пер. з англ. О. Куленкової, К. Вид-во УАДУ, 2000. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/30/36972467.pdf>.
 19. Жук Н. Б. Державна кадрова політика // Державний архів Львівській області.: URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>
 20. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної

- реформи // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). 116-120.
- 21.Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, ухвалені протоколом Методичної комісії Держкомархіву від 20.06.2006 р. №3.
- 22.Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
- 23.Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#n263>
- 24.Кім Л.С. Концептуальні підходи до стратегічного управління персоналом // Наукові праці МАУП. 2010. Вип. 2(25). С. 72-75.
- 25.Кодекс законів про працю України від 10.12.1971. Вісник Верховної Ради 1971, додаток до № 50, ст. 375, зі змінами на 24.12.2023.
- 26.Конституція України // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
- 27.Куйбіда В.С. Організація публічної служби в Україні. Кам'янець-Подільський :видавець ПП Зволейко Д.Г., 2016. 272 с.
- 28.Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління // Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2013. № 1(41). С. 117– 121.
- 29.Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України // Управління розвитком. 2014. №7 (170). С.135-138.
- 30.Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» . Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
- 31.Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт надс. URL:

- <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>
- 32.Методичні рекомендації щодо окремих питань підготовки посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»: Наказ НАДС від 22 березня 2023 року № 41-23 <https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-okremykh-pytan-pidhotovky-posadovykh-instruktsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-katehorii-b-ta-v>
- 33.Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затверджений наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 р. № 327. URL:<https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>
- 34.Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: монографія Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
- 35.Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В.,Примуш Р.Б., Карвацка Н.С. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ 2018. 504 с.
- 36.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. К. : Академвидав, 2006. 240 с.
- 37.Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>
- 38.Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип.158(1). С. 51–56.

- 39.Порадник із сучасного та ефективного управління людськими ресурсами / Центр експертизи реформ місцевого самоврядування Ради Європи: 2013. 165 с.
- 40.Примуш Р.Б. Функціонування органу державної влади як соціальної виховної мікросистеми / Р. Б. Примуш // II Міжнародна науково-практична конференція «Державне управління і місцеве самоврядування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення - (Рівне, 24-25 квіт. 2014 р.). Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2014. - С. 162-164.
- 41.Про внесення змін до Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В»: Наказ НАДС від 25 листопада 2022 р. № 123-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-rozroblennia-posadovykh-instruktsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-katehorii-b-ta-v-zareiestrovano-v-ministerstvi-iustytzii-ukrainy-09-hrudnia-2022-r-za-156338899>
- 42.Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 // Верховна Рада України.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
- 43.Про доступ до публічної інформації : Закон України 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
- 44.Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
- 45.Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5207-VI. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст.412.
- 46.Про затвердження Державних санітарних норм та правил: «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від

- 08 квітня 2014 року № 248 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14#Text>
47. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби: Наказ НАДС № 187-20 від 30.09.2020 URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#n13>
48. Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22.03.2016 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-16#Text>
49. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
50. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10> зі змінами, чинними на початок 2024 року.
51. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>
52. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
53. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
54. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. № 1109 URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#n263>
55. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III // Верховна Рада України. : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
56. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. Дата оновлення: 15.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
57. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 06.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
58. Проект документу НАДС: реформа управління персоналом на державній службі в Україні URL: https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/handbook_on_job_description_writing.pdf
59. Рачинський А.П. Особливості стратегічного управління персоналом органів державної влади в умовах сучасних кризових ситуацій // Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 1. С. 74-78.
60. Руденко О. Теорія суспільної стабільності в державному управлінні : монографія. К. : НАКККіМ, 2010. 304 с.
61. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 456 с.
62. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
63. Складаємо профіль посади: Електронний журнал незалежний аудитор URL: http://www.xn--80aimykke.xn--j1amh/uk/component/na_archive/273?view=material
64. Соколова Т. А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-/doc/2/15.pdf>

- 65.Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf.
- 66.Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу // Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 2 (25). С. 267 – 277.
- 67.Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60-66.
- 68.Термін посада: Електронна версія «Великої української енциклопедії» URL: <https://vue.gov.ua/Посада>
- 69.Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посібник / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова та ін. ;. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.
- 70.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 71.Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг.ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка Київ, 2018. 504 с.
- 72.Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ;Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
- 73.Фаховий огляд з питань реформування національної системи підготовки кадрів/ Програма Ради Європи “Децентралізація і територіальна консолідація в Україні” у співпраці з Європейським комітетом з питань демократії та врядування.: 2017 С.2-4.
- 74.Функціонування служб управління персоналом. Офіційний веб-сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na->

- derzhavnij- sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb- upravlinnya-personalom
- 75.Щодо посад (професій) робітників: Лист Мінсоцполітики від 18.03.2016 р. №106/13/116-16 URL: <https://news.dtki.ua/debet-kredit/portal-news/61701-list-minsocpolitiki-vid-18032016-r-10613116-16>
- 76.Competency management in the public sector: European variations on a theme. Editors: Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham, University of Portsmouth, Instituut voor de Overheid, 2002.
- 77.Devanna M. A., Fombrun C. J., Tichy N. M. A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons. New York, 1984. NY, Vol. Chapter 3. P. 33-56.
- 78.Flamholtz E.G. Human Resource Accounting. N.-Y.: Jossey-Bass, 1985.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студента факультету суспільних та прикладних наук
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Синенького Ігоря Тарасовича

на тему: **«Державна посада як первинна структурна одиниця державного органу»**

Актуальність теми: на будь якому робочому місці кожна робота в установі чи організації відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та подальшому її функціонуванні. Важливість посади з точки зору установи полягає у внеску, який вона робить у досягнення встановлених стратегічних завдань і цілей. І щоб посада була ефективною, важливо чітко визначити компетенції та посадові обов'язки необхідні для виконання завдань і обов'язків, пов'язаних із цією посадою.

Цінність і вагомість посади збільшується з мірою відповідальності і складності посадових обов'язків. Це особливо відноситься до функціонування органів влади в нашій державі, де посада є одним із найбільш важливих елементів публічної служби, складає первинну структурну одиницю органу державної влади, органу місцевого самоврядування, їх апаратів.

Самостійні розробки і пропозиції автора: розглянуто правову природу посади як службового становища та її призначення; досліджено змістовні характеристики посадової інструкції; проведено класифікацію посад державної служби; окреслено шляхи удосконалення посадових обов'язків державних службовців.

Практичне значення роботи: полягає у визначенні теоретичних положень, формуванні методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів розробки і формування опису посади і посадових інструкцій державних службовців з метою підвищення ефективності роботи державних органів влади.

Зауваження: до роботи суттєвих зауважень немає.

Загальний висновок: Кваліфікаційна робота є завершеною самостійною працею та містить окремі ґрунтовні теоретичні та практичні рекомендації щодо інституту державної посади як первинної структурної одиниці державного органу. Дослідження виконано та оформлено відповідно до встановлених вимог, відповідає вимогам Вищої школи, заслуговує високої оцінки, а її автор – Синенький Ігор Тарасович – на присвоєння освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник:

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри права
та публічного управління
ЗВО «Університет Короля Данила»



Ігор ЖУКЕВИЧ

«23» лютого 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу
на здобуття освітнього ступеня магістр
студента факультету суспільних та прикладних наук
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Синенького Ігора Тарасовича
на тему: «Державна посада як первинна структурна одиниця
державного органу»

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розроблення та впровадження наукового осмислення класифікації посад публічних службовців, що є причиною існування прогалин у регулюванні багатьох службово-посадових відносин.

Найбільш суттєві висновки і рекоменда. В результаті виконання кваліфікаційної роботи акцентовано, що чинне законодавство України закріпило поняття «посада державної служби», яке необхідно відмежовувати з поняттям «державна посада».

Наявність самостійних розробок автора. Автором досліджені та узагальнені теоретичні засади положення про посади публічної служби у певних європейських країнах та зроблено висновок, що у багатьох країнах передбачено окремі специфічні посади, які керуються особливими статутними правилами.

Практична цінність розроблених питань. Рекомендації щодо впорядкування управління структурно-функціональними повноваженнями на публічні політичні посади, публічні спеціалізовані посади, публічні посади службовців судової влади та прокуратури, публічні посади службовців мілітаризованої державної служби, публічні посади службовців органів місцевого самоврядування, публічні посади державних службовців цивільної державної служби.

Наявність недоліків. Не зважаючи на доволі значний масив досліджень, залишається невизначеним категоріальний зміст поняття «політична посада» та

її співвідношення з поняттям «посада державного службовця». Уваги вимагає дослідження поділу посад на цивільні та мілітаризовані.

Загальний висновок про відповідність якості роботи рівню вищої освіти і оцінка, що пропонується. Кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої освіти і заслуговує відмінної оцінки, а Синенького Ігора Тарасовича – присвоєння кваліфікації магістра з управління та адміністрування.

Рецензент:



**доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри теоретичної
юриспруденції та прав людини
Чернівецького навчально-
наукового юридичного інституту
Національного університету
«Одеська юридична академія»**

26 лютого 2024 р.

Цуркан-Сайфуліна Юлія Василівна

метадані

Заголовок

Автор






Синенький І.Т. Науковий керівник / Експерт **Жукевич І.В.**

підрозділ

King Danylo University

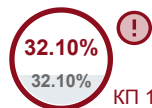
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		51

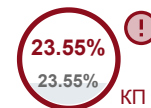
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



23941

Кількість слів

278179

Кількість символів