

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.5>

УДК 352/354.075(477)

Т. А. Крушельницька,

д. держ. упр., професор,

професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-1941>

Ю. М. Карамушка,

викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5088-8481>

А. О. Демченко,

магістр, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2084-5148>

І. П. Демченко,

магістр, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8187-9989>

**ГРЕЙДИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У
КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*T. Krushelnytska,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

*Y. Karamushka,
Lecturer of the Department of Management and Public Administration,
Dnipro State Agrarian and Economic University*

*A. Demchenko,
Master's Student, Dnipro State Agrarian and Economic University*

*I. Demchenko,
Master's Student, Dnipro State Agrarian and Economic University*

GRADING AS A TECHNOLOGY OF CIVIL SERVICE REFORM IN THE CONTEXT OF FORMING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES

У статті здійснено аналіз теоретичного змісту й історичних витоків грейдингу як технології реалізації реформи державної служби і посилення системи управління персоналом у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування в умовах війни.

Авторами проведено аналіз зміни умов, результативності, якості роботи і винагороди державних службовців у 2023 р. в Україні та доведено необхідність запровадження компенсаторних механізмів у державній службі, через запуск технології грейдингу.

На підставі аналізу історичних джерел виникнення грейдингу в суспільних науках і досвіду запровадження грейдингу у публічному управлінні в окремих демократичних країнах світу, узагальнено ключову тенденцію розвитку державної служби за запровадження технології грейдингу. У підсумку сформульовано теоретичний зміст грейдингу як технології реформування державної служби та узагальнено і візуалізовано логіку впливу технології

грейдингу на посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування.

The article analyzes the theoretical content and historical origins of grading as a technology for implementing civil service reform and strengthening the personnel management system in the context of forming the institutional capacity of public administration and administration entities in wartime.

The authors summarized the theoretical content of the category "institutional capacity of public administration entities" as a comprehensive ability of public administration and administration institutions to ensure national security, economic stability, social security and the livelihoods of the population in conditions of high economic and political uncertainty and threats.

An analysis of changes in the conditions, performance, quality of work and remuneration of civil servants in 2023 in Ukraine was conducted and the need to introduce compensatory mechanisms in the civil service was proven through the launch of grading technology.

Based on the analysis of the historical sources of the emergence of grading in the social sciences and the experience of introducing grading in public administration in some democratic countries of the world, the key trend in the development of the civil service with the introduction of grading technology is summarized. The theoretical content of grading is formulated as a technology for reforming the civil service, which creates a personnel architecture to increase the efficiency, sustainability and effectiveness of the activities of public authorities. In terms of practical content, grading as a technology for implementing personnel policy is a system of organized methods, techniques and a sequence of procedures.

The features of grading as a technology for implementing civil service reform in Ukraine are identified and the presence of a certain contradiction in the direction of influence of the division of positions according to classification features is proven: on the one hand, there are classification features of unification of positions (division by 27 families and 9 levels of positions), and on the other hand, there are classification features of differentiation of positions (division of positions by jurisdiction and type of

state body). The logic of the impact of grading technology on strengthening the institutional capacity of public management and administration entities is summarized and visualized.

Ключові слова. *Публічне управління та адміністрування, публічна служба, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, кадрова політика, грейдинг, технологія управління, інституційна спроможність, інститути, посада, компенсаторний механізм, війна.*

Keywords: *Public management and administration, public service, civil service, service in local government bodies, personnel policy, grading, management technology, institutional capacity, institutions, position, compensatory mechanism, war.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система публічного управління України перебуває на етапі реформи, що зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми проблемами викликаними політичною і економічною кризами обтяженими російсько-українською війною, організаційно-функціональною інертністю інститутів публічного управління, недостатньою дієвістю і ефективністю державної служби. Необхідність реформи державного управління зумовлена потребою забезпечення стійкості державних інститутів в умовах війни та адаптацією до стандартів Європейського Союзу та до потреби реалізації Глобальних цілей сталого розвитку та необхідністю протистояння руйнівним викликам сьогодення – економічній, екологічній та демографічній кризам викликаних війною. Це можливо за впровадження інноваційних інструментів реалізації реформи державного управління, зміною технологій проходження державної служби і посилення системи управління персоналом для формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Реалізація реформи забезпечить підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління в умовах євроінтеграції, сталого розвитку, цифрової трансформації. Тому дослідження інструментів і

технологій підвищення прозорості та результативності діяльності публічних службовців і ефективності системи управління персоналом як основи інституційної спроможності державних органів і органів місцевого самоврядування набуває ключового значення і зумовлює актуальність цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміст державної, а пізніше – публічної, служби в історичній ретроспективі зазнав суттєвої трансформації як теоретичного розуміння державності, у контексті управління державою, так і щодо практичної реалізації функцій держави та суспільних очікувань від дій правителів і державних службовців. Державна служба поступово пройшла шлях від інституту особистого підпорядкування правителю до професійної публічної служби, спрямованої на забезпечення суспільного добробуту. І в різні часи науковці, філософи, державні діячі тримали у фокусі своєї уваги питання функціонування і розвитку державної служби. Так, одним з базових текстів класичної політичної філософії став трактат Нікколо Мак'явеллі «Державець» [1] опублікований у 1532 р. і на сьогодні залишається «енциклопедією» про мистецтво управління державою.

Початок формування сучасного бачення державної служби можна пов'язати із розвитком бюрократичної моделі у XIX – на початку XX ст., яка довгий час була панівною. Вона передбачала чітку ієрархію інститутів державного управління і посад державної служби, а ключовими елементами її функціональної спроможності є формалізованість процедур та меритократичний принцип добору кадрів. Фундатором цієї моделі був Макс Вебер, який визначив раціонально-легальний тип влади на основі правового підходу до управління та створення професійного адміністративного апарату, зорієнтованого на ефективне виконання державних функцій. Він вважав, що «чисто бюрократичне управління, монократичне, документоване управління є найбільш формально раціональним способом здійснення правління» [2, с. 349]. Він застосовував поняття «технологія» [2] в економіці і суспільстві та виклав правила та функції державного управління як технології, що передбачає професійність, «точність, послідовність, дисципліну, суворість, надійність і, отже, передбачуваність як для правителів, так і для інших зацікавлених сторін» [2, 350]. Цей підхід в цілому

застосовується і сьогодні, хоча розуміння публічної служби і технології її функціонування в сучасній теорії і практиці суттєво змінилися в бік зміни статусу державного службовця, орієнтації публічного управління на результат тощо

У сучасній Україні питання становлення і розвитку державної служби і служби в органах місцевого самоврядування залишаються у фокусі наукових дискусій. Так, історичні тенденції зародження та розвитку державної служби в Україні О. Дрозд [3], Є. Іванов [4] та ін. Теоретичний зміст сутності державної служби як інституту управління в демократичній державі та її трансформація в умовах кризи досліджували С. Серьогін, І. Письменний, Н. Липовська [5] та ін. Питання цифрової трансформації публічного адміністрування і публічної служби розкрито в роботах С. Квітки [6], О. Матвєєвої [7], А. Мунько [7] та ін. Проблеми оптимізації класифікації посад державної служби в Україні досліджували О. Лазор, О. Лазор, І. Іськів [8] та ін.

Втім, у науковій літературі все ще залишаються недостатньо висвітленими питання перебігу реформи державної служби, яка триває з 2015р., з прийняттям нового, на той момент, Закону України «Про державну службу» [9]. До того ж, проблематика запровадження технологій реалізації цієї реформи у контексті посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування (інститутів державної влади і органів місцевого самоврядування) у національних наукових публікаціях піднімається критично мало.

Формулювання цілей статті. Метою нашої статті є аналіз теоретичного змісту грейдингу як технології реалізації реформи державної служби і посилення системи управління персоналом у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування в умовах війни.

Методами дослідження є історичний і контент-аналіз публікацій зарубіжних та українських дослідників теорії публічного управління; аналіз нормативно-правових документів країн світу і України, що вносять питання державної служби, реалізації кадрової політики за застосування класифікації посад і грейдингу; аналіз і інтерпретація статистичних даних

узагальнення і візуалізація - для виявлення особливостей грейдингу як технології реалізації реформи державної служби та його впливу на формування інституційної спроможності публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Необхідність реформи державного управління зумовлена потребою підвищення його ефективності, прозорості і забезпечення інституційної спроможності публічного управління в умовах потреби забезпечення євроінтеграції, сталого розвитку, переходу до циркулярної економіки і цифрової трансформації тощо. Втім, найбільш вагомим фактором, що має стати каталізатором пришвидшення реформи, стала війна і ризики, які вона спричиняє щодня.

В цих умовах зрозуміло, що сучасна державна служба має бути рушієм змін, бути здатною протистояти глобальним викликам, впроваджувати політики безпеки, захисту і розбудови. Реформа державної служби в Україні, як ми вже зазначили, розпочата з 2015 року, після ухвалення закону України «Про державну службу» [9]. З початком повномасштабного вторгнення росії перебіг реформи пришвидшився та увійшов у новий етап.

Мета реформи публічного управління нового етапу визначена у «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» як «побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [10], а фокус зусиль зосереджений на «зміні підходів у трьох ключових елементах виконавчої влади: структури, процедури та люди» [10].

З 2022 р., з початком повномасштабного вторгнення росії, в Україні посилюється зосередження уваги на питаннях організації роботи в інститутах державної служби з урахуванням нових викликів і ризиків. У зв'язку з цим виникла і потреба провести аналіз проблем і потреб державних службовців. Тож, Національним агентством України з питань державної служби (далі – НАДС) проведено анонімне опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» [11]. До опитування з різних питань

здійснення державної служби було долучено 55820 державних службовців категорій «А», «Б», «В» [11].

Серед іншого, наведемо питаннях зміни навантаження, результативності і якості роботи державних службовців в різних режимах роботи (штатний (офлайн), дистанційний, комбінований), що склались у 2023 р. Так, згідно опитування отримано розуміння зміни завантаженості, результативності і якості роботи державних службовців у 2023 р. (рис. 1). Зрозуміло, що респондентам доволі важко об'єктивно оцінити завантаженість, результативність і якість власної роботи, тим більше, що в цих результатах відсутнє чітке кількісне вимірювання і порівняння з попередніми періодами.

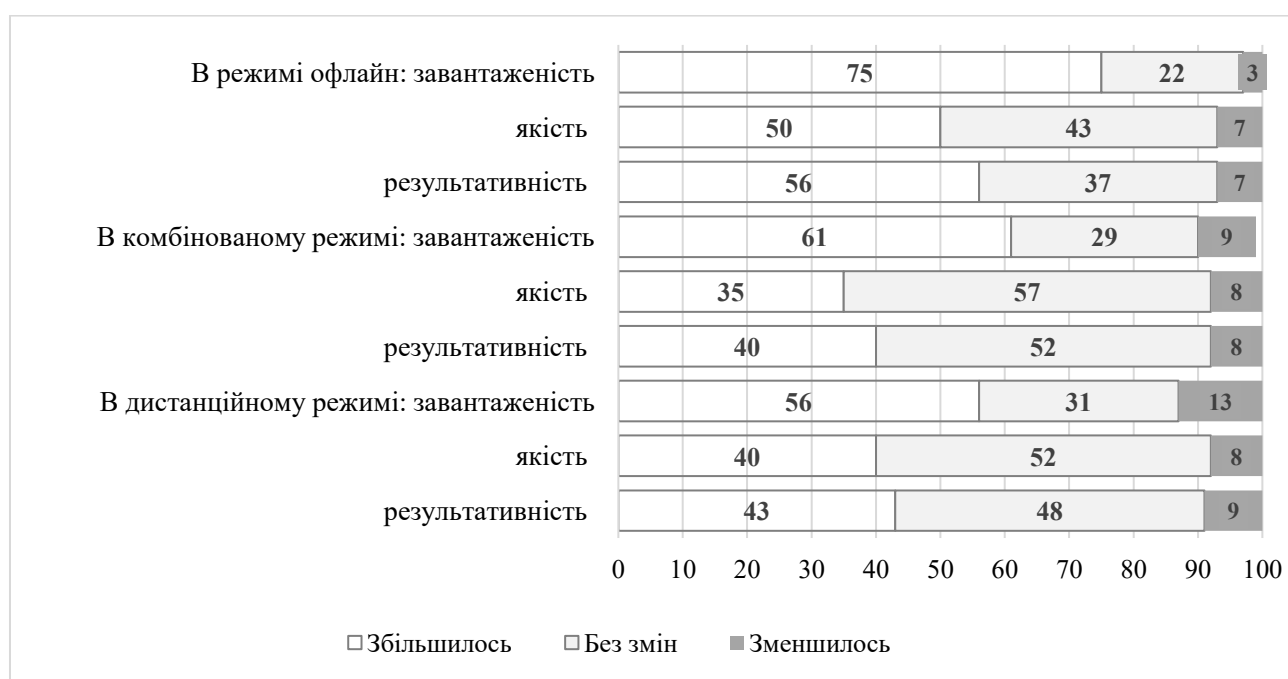


Рис. 1. Зміни завантаженості, результативності і якості роботи державних службовців у 2023 р. в Україні

Джерело: візуалізовано авторами на підставі [11, с. 12].

Але ця інформація є корисною для загального розуміння фізичного і психологічного навантаження державних службовців, яке посилюється із погіршенням умов роботи чи зміною функціонального призначення інститутів державної влади і органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). Щодо зміни основних завдань та функцій інститутів державного управління, то такі зміни відбулись у 54% інститутах, співробітники яких приймали участь в опитуванні; «зміни у структурі або штатному розпису» відбулися в 60% державних органах

з числа опитаних; змінилися особисті посадові обов'язки, що потребувало додаткових знань чи зусиль відбулись у 48% респондентів [11, с. 13].

Також погіршився режим роботи, зокрема, згідно опитування, упродовж 2023 р. до роботи у вихідні дні постійно залучали 24% державних службовців і частково - 13%; до роботи у нічний час залучалось 5% респондентів, частково-4% [11, с. 9-10]. Зазначені зміни умов праці і функціональної завантаженості потребують нових навичок і вмінь державних службовців, які дозволять приймати рішення і виконувати завдання у скорочений термін, пришвидшать реакції на виклики, але, водночас, розширюють сферу відповідальності. Набуття цих навичок потребує додаткових зусиль з боку державних службовців, але, водночас, набуття нових компетентностей буде посилювати інституційну спроможність суб'єктів державного управління і органів місцевого самоврядування. Відповідно, вирішення питань посилення інституційної спроможності публічного управління у воєнних умовах за застосування нових технологій у публічній службі і кадровій політиці стає першочерговою задачею національного рівня.

За нашим баченням, інституційна спроможність суб'єктів публічного управління – це комплексна як комплексну здатність інститутів публічного управління та адміністрування забезпечувати національну безпеку, економічну сталість, соціальну захищеність і життєдіяльність населення в умовах високої економічної і політичної невизначеності й загроз, поєднуючи управлінські, оборонні, фінансові, соціальні, комунікаційні механізми та інноваційні технології реалізації кадрової політики, які б включали компенсаторні механізми.

Саме компенсаторні механізми постали у фокусі реалізації кадрової політики в умовах війни і викликали потребу посилення інституційної спроможності публічного управління, залучаючи інноваційні технології управління. Зазначимо, що компенсаторні механізми у державній службі є системою важелів мотивації, які включають виплати та пільги, спрямовані на справедливу винагороду за виконання службових обов'язків з урахуванням зміни умов праці, функціонального навантаження і розширення сфери відповідальності а також компенсацію за незручності чи понесені витрати. Окрім

матеріальних форм мотивації, компенсаторний механізм включає і зосередження фокусу кадрової політики на посилення професійності державної служби, запуск технологій перетворення державної служби з ієрархічної системи посад на систему розвитку людини, а державного службовця з функціонера на ключового носія публічного інтелекту, професіоналізму і цінності для суспільства.

Натомість, за результатами опитування, проведеного НАДС, станом на кінець 2023 р. робота компенсаторних механізмів не визначена як системна. Зокрема, виявлено зменшення розміру заробітної плати державних службовців у 50% респондентів, для 84% «переважно не здійснюється оплата понаднормової роботи», ... «серед видів компенсації за роботу у вихідні дні переважає надання додаткового дня відпочинку (24%), тоді як додаткова оплата здійснюється лише у 2% випадків» [11, с. 18-19].

Тому з 1 січня 2024 року на підставі закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 [12] запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад. З 1 квітня 2025 року відповідно до закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» від 11.03.2025 [13] набули чинності нові правила нарахування надбавки за вислугу років. Але найбільшим надбанням цього періоду, на наш погляд, є постанова КМУ від 1 квітня 2025 р. «Деякі питання проведення класифікації посад державної служби» [14], за якою передбачено здійснення класифікації посад державної служби, тобто «присвоєння посадам державної служби класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів» [14].

«Каталог типових посад державної служби» ... «містить узагальнений опис основних напрямів роботи на відповідних посадах державної служби» [14] і єдині «критерії віднесення до таких» [14] посад. Класифікація посад з виділенням 27 «сімей посад» і 9 рівнів посад по 3 існуючим категоріям («А», «Б», «В») є процесом уніфікації, вирівнювання посад державної служби різних галузей і умов її проходження при інших рівних умовах (категорія посади, юрисдикція і тип інституту державної влади тощо), що забезпечує рівну

винагороду для рівних посад, та рівні підходи до оцінювання ролі кожної посади в діяльності інституту державної служби. Це мінімізує суб'єктивізм при визначенні компетенцій, обов'язків і нарахування оплати праці за рахунок уніфікації посад і може розглядатись як певний компенсаторний механізм в системі управління персоналом. Такий процес вирівнювання отримав свого часу назву «грейдинг».

Історичні витоки категорії «грейдинг» (grading) в суспільних науках походять не стільки з публічного управління, скільки з бізнес-управління персоналом. Так, в середині ХХ сторіччя Edward N. Hay і Dale Purves зробили потужний внесок в розробку методу оцінювання роботи на посадах, вони запропонували метод «Hay Group Guide ChartProfile» на основі триєдиної моделі: «знання – вирішення проблем – відповідальність» [15]. Метод пізніше набув імені фундатора Хей та дав змогу формувати прозорі, об'єктивні та підзвітні системи оплати праці. Автори наголошували, що «кожна робота, *посада*, (курсив наш, автори) існує для того, щоб додавати цінність організації, забезпечуючи певний набір результатів» [15] і, на цій підставі, створили перше системне формулювання логіки оцінки робіт. У 1950-х роках цей метод набув широко використання для оцінки роботи як засобу встановлення диференціації шляхом ранжування робіт (посад). Він ґрунтується на двох ключових концепціях, які, власне, і дозволили назвати його грейдингом:

по-перше, складніша або відповідальніша робота повинна отримувати більшу компенсацію, ніж менш складна або відповідальна робота, інакше не буде стимулу для набуття глибоких навичок або взяття на себе відповідальності;

по-друге, в організації має бути однакова оплата за однакову роботу [16].

Загалом Хей-метод, а пізніше - грейдинг – це продукт історичної еволюції управління персоналом, який також набув поширення і в державному управлінні. Перші масштабні впровадження грейдингу у публічній службі відбулися у країнах з високим рівнем інституційної зрілості.

Нижче наведена таблиця з прикладами досвіду деяких демократичних країн світу, у яких впроваджували / формалізували системи класифікації посад у державній службі та грейдингу посад у публічному секторі (державна служба і

служба в органах місцевого самоврядування) із зазначенням року ухвалення ключового закону або реформи, що закріпила систему (табл. 1).

Таблиця 1. Запровадження грейдингу у публічному управлінні в країнах світу

Країна	Рік, модель	Характер впровадження
США	Модель GS (General Schedule) з 1949 р.. модернізація у 1990-х	Уніфікація оцінки посад у федеральній службі. Заклав основу General Schedule, яка й досі служить основою федерального грейдингу/оплати праці [17]
Велика Британія	1980-ті, система grades/SCS	Реформа державної служби, уніфікація градацій, перехід до компетентнісної моделі, процес уніфікації градацій та формування системи grades/SCS відбувся у ХХ ст.[18]
Польща	2000-ті, класифікація посад за професійним спрямуванням	Прозорі структури посад і винагород, класифікація посад на 3 категорії, 6 груп, «оцінки посад державної служби за допомогою аналітично-бального методу» [19]
Естонія	1995–1996 рр., система загальних градацій/оплатних шкал	Прийняття Закону про державну службу / public service act і запровадження загальних градацій/оплатних шкал у 1995–1996 рр. «визначено 80 сімей посад, кожна з яких поділена на 2-7 рівнів за ступенем відповідальності» [19]
Канада, Австралія	1990–2000-ті рр., модель Performance-based governance: оплата залежно від результатів	Федеральна система класифікації посад та стандарти job-evaluation адмініструються Treasury Board; документи Treasury Board описують чинні стандарти й процедури, «віднесення посад до 30 основних професійних груп (сімейств посад) і понад 100 підгруп, які об'єднують подібну роботу разом» [19]

Джерело: узагальнено авторами за [17; 18; 19].

Аналіз досвіду запровадження грейдингу у публічному управлінні в країнах світу дозволив узагальнити ключову тенденцію розвитку державної служби за запровадження технології грейдингу: створення прозорої, справедливої і мотивувальної системи управління персоналом, орієнтованої на результат і цінність державної служби для суспільства.

Основні аргументи запровадження методу Хей, або грейдингу, в інститутах державної служби криються в необхідності підвищення якості управлінських рішень, особливо в умовах війни. Державна служба має бути професійною, компетентною та орієнтованою на результат, що вимагає оновлення системи добору, оцінювання та розвитку кадрів. До того ж, відкриті конкурси, справедлива оплата праці та ефективні механізми контролю сприятимуть мінімізації корупційних ризиків. І, зрештою, Євроінтеграційний курс України

вимагає гармонізації принципів державної служби із європейськими підходами до управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Отже, грейдинг в умовах реформування державної служби – це технологія управління щодо інституційного розвитку публічної служби, що створює кадрову архітектуру для підвищення ефективності, стійкості та результативності діяльності органів публічної влади. Ми розглядаємо грейдинг саме як технологію реалізації кадрової політики, бо він, на відміну від методу, є системою організованих методів, прийомів і послідовністю процедур, за реалізації якого забезпечується гарантований та відтворюваний кінцевий результат незалежно від особистості виконавця, легко відтворюється. Якщо метод – це інструмент, то технологія – це організована система таких інструментів, яка забезпечує досягнення гарантованого результату.

Як будь-яка технологія, грейдинг має алгоритм реалізації із певною послідовністю дій і процесів:

- аналіз функцій органу влади (інвентаризація посад, визначення ролей і функціонального навантаження);
- опис посад та компетентностей (складання профілів посад, визначення вимог до кваліфікації, відповідальності, впливу на результати);
- розробка критеріїв оцінювання (складність роботи, вплив на досягнення цілей установи, управлінська відповідальність, спеціальні умови/ризик/ стреси/ненормованість робочого часу тощо);
- грейдування посад (оцінювання посад за затвердженими критеріями, присвоєння посаді певного грейду (віднесення до сім'ї, присвоєння рівня, визначення юрисдикції і типу державного органу);
- формування системи оплати праці (встановлення діапазонів зарплат для кожного грейду, прив'язка винагороди до результативності);
- комунікація та підготовка персоналу (навчання керівників і hr-служб, забезпечення прозорості та розуміння потреби змін)
- імплементація та контроль (поетапне введення в дію, регулярний аналіз ефективності, адаптація системи при зміні функцій органу).

В українських реаліях запровадження технології грейдингу є важливим етапом реформи публічної служби, передбаченої «Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [10] та концепцією професіоналізації державної служби які зорієнтовані на збалансування системи мотивації, оцінювання та розвитку персоналу, що забезпечить функціональну стійкість і кадрову стабільність державної служби. Грейдинг як одна із технологій реалізації реформи державної служби, опирається на систему класифікації посад за значущістю у публічному управлінні, рівнем складності, відповідальності, компетентності, роллю у досягненні стратегічних цілей тощо.

Особливістю технології грейдингу є орієнтація на людський капітал та забезпечення справедливої винагороди за працю, прив'язка вимог і відповідальності до компетенцій посадової особи, формування професійних стандартів. Запровадження технології грейдингу у публічному управлінні докорінно змінює роль людини у системі державної служби. Також важливою особливістю грейдингу є перехід від бюрократичної логіки посади в державній службі як «місця в ієрархії» до логіки людини як носія компетентностей і цінності для суспільства. Він спрямований не тільки на впорядкування системи оплати праці, а й на розвиток людського капіталу як базового ресурсу держави. Упровадження грейдингу дозволяє створити прозору та об'єктивну модель оплати праці в державній службі, сприяти формуванню справедливої мотиваційної політики, заснованої на результативності, а також підвищити привабливість державної служби як професійної діяльності.

Грейдинг є частиною компенсаторного механізму кадрової політики, що важливо для подолання наслідків роботи в несприятливих і небезпечних умовах війни. Втім, серед особливостей маємо зазначити наявність певної суперечності у напрямі впливу поділу посад за ознаками класифікації. Так, з одного боку, наявні класифікаційні ознаки уніфікації посад (поділ за 27 сім'ями і 9-ма рівнями посад [14]), які дозволяють вирівняти умови і винагороду за роботу на аналогічних посадах, а з іншого боку – наявні класифікаційні ознаки диференціації посад (поділ посад за юрисдикцією і типом державного органу [14]), які приведуть до викривлення умов і винагороди за роботу з аналогічних

посадах, в установах різних юрисдикцій. Викликає сумнів доцільність введення розмежування за юрисдикцією і типом державного органу адже по- перше, це вже враховано в категоріях посад «А», «Б», «В» [9; 14], а по- друге, це, на наш погляд, приведе до нерівності вимог і винагороди в посадах однієї «сім'ї».

Виходячи з цього, технологія грейдингу є частиною компенсаторного механізму кадрової політики державної служби та має системний вплив на формування інституційної спроможності органів публічної влади, а його ключова роль полягає в забезпеченні об'єктивності, професійності та стратегічної узгодженості кадрових процесів із цілями державного управління. За запровадження технології грейдингу буде сформована професійна державна служба здатна забезпечувати належне виконання функцій, стійкість держави та життєдіяльність населення в умовах високої невизначеності й загроз, поєднуючи управлінські, оборонні, фінансові, соціальні й комунікаційні механізми.

Логіку взаємозв'язку застосування технології грейдингу та посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування за рахунок встановлення чіткої ієрархії компетенцій, оптимізацію структури посад, підвищення прозорості кадрових рішень і формування справедливої системи винагород наведено на рис 2.

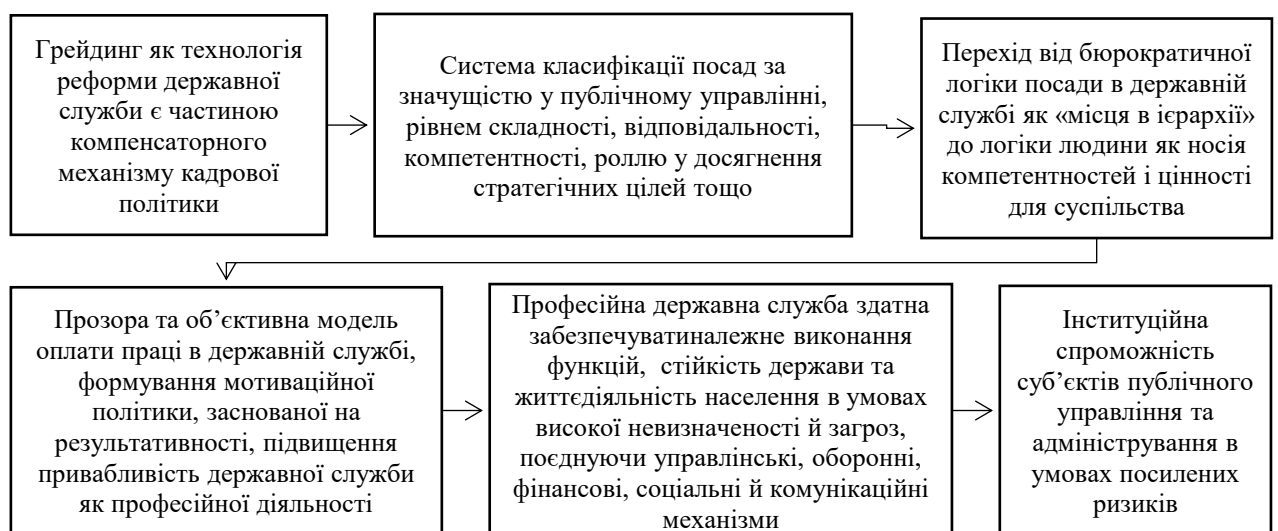


Рис. 2. Логіка впливу технології грейдингу та посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління

Джерело: узагальнено авторами.

Застосування грейдингу в реалізації кадрової політики сприяє зменшенню суб'єктивізму в управлінні персоналом, підвищенню довіри громадян до публічної служби та ефективному використанню бюджетних ресурсів.

Отже, дослідження грейдингу як технології реалізації реформи державної служби поєднує проблематику публічного управління, кадрової політики та інституційного розвитку в тому числі щодо посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Грейдинг спрямований на формування моделі професійної, результативної та орієнтованої на потреби громадян публічної служби, що є ключовою умовою євроінтеграційного поступу України та зміцнення її державності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином можемо сформулювати наступні висновки.

1. Узагальнено теоретичний зміст категорії «інституційна спроможність суб'єктів публічного управління» як комплексну здатність інститутів публічного управління та адміністрування забезпечувати національну безпеку, економічну сталість, соціальну захищеність і життєдіяльність населення в умовах високої економічної і політичної невизначеності й загроз, поєднуючи управлінські, оборонні, фінансові, соціальні, комунікаційні механізми та інноваційні технології реалізації кадрової політики, які б включали компенсаторні механізми.

2. Проведено аналіз зміни умов, результативності, якості роботи і винагороди державних службовців у 2023 р. в Україні та доведено необхідність запровадження компенсаторних механізмів у державній службі, теоретичний зміст яких визначено як систему важелів мотивації, що враховують зміни умов праці, функціонального навантаження і розширення сфери відповідальності а також компенсацію за фізичні чи моральні витрати. Компенсаторний механізм включає посилення професійності державної служби через запуск технології грейдингу для перетворення державної служби з ієрархічної системи посад на систему розвитку людини, а державного службовця з функціонера на ключового носія публічного інтелекту, професіоналізму і цінності для суспільства.

3. Проведено аналіз історичних джерел виникнення грейдингу і досвіду запровадження грейдингу у публічному управлінні в країнах світу, що дозволило узагальнити ключову тенденцію розвитку державної служби за запровадження технології грейдингу: створення прозорої, справедливої і мотивувальної системи управління персоналом, орієнтованої на результат і цінність державної служби для суспільства. На цій підставі сформульовано теоретичний зміст грейдингу як технології реформування державної служби яка створює кадрову архітектуру для підвищення ефективності, стійкості та результативності діяльності органів публічної влади. За практичним змістом грейдинг як технологія реалізації кадрової політики є системою організованих методів, прийомів і послідовністю процедур.

4. Виявлено такі особливості грейдингу як технології реалізації реформи державної служби і кадрової політики в Україні: перехід від бюрократичної логіки посади в державній службі як «місця в ієрархії» до логіки людини як носія компетентностей і цінності для суспільства; спрямування не лише на впорядкування системи оплати праці, а й на розвиток людського капіталу як базового ресурсу держави; грейдинг є частиною компенсаторного механізму кадрової політики, що важливо для подолання ризиків, викликаних війною; наявність певної суперечності напряму впливу поділу посад за ознаками класифікації: одночасна наявність класифікаційних ознак уніфікації посад і класифікаційних ознак диференціації посад може привести до нерівності вимог і винагороди в посадах однієї «сім'ї».

5. Узагальнено і візуалізовано логіку впливу технології грейдингу на посилення інституційної спроможності суб'єктів публічного управління та адміністрування за рахунок встановлення чіткої ієрархії компетенцій, оптимізацію структури посад, підвищення прозорості кадрових рішень і формування справедливої системи винагород.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі лежатимуть у сфері дослідження гендерних аспектів реформування публічної служби.

Література

1. Мак'явеллі, Нікколо. Флорентійські хроніки; Державець; Пер. з італійської: Анатоль Перепадя. Харків: Фоліо, 2007. 511 с.
2. Weber, Max, *Economy and society: a new translation*. Edited and translated by Keith Tribe. Harvard University Press, London, England, 2019. 521 p. URL: [https://cdn.oujdaibrary.com/books/47/47-economy-and-society-a-new-translation-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdaibrary.com/books/47/47-economy-and-society-a-new-translation-(www.tawcer.com).pdf). (дата звернення 4.08.2025).
3. Дрозд, О. Розвиток державної служби в Україні з часів існування СРСР по теперішній час. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2016. №3. С. 82–85. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/16.pdf>. (дата звернення 4.08.2025).
4. Іванов, Є.В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32 (71) № 2. С. 6-11. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/2_2021.pdf#page=11. (дата звернення 4.08.2025).
5. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Світової криза як можливість трансформації публічної служби України в інститут суспільної взаємодії. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8 (3), 92-109. URL: <https://doi.org/10.15421/152073>. (дата звернення 9.08.2025).
6. Квітка, С. (2021). Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. *Аспекти публічного управління*, 9(SI (1), 24-28. URL: <https://doi.org/10.15421/152155>. (дата звернення 9.08.2025).
7. Матвеєва, О., & Мунько, А. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: Державне управління*, 2023. №1 (13), С. 138–162. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162). URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/297> (дата звернення 9.08.2025).
8. Лазор, О.Д., Лазор, О.Я., Іськів, І.З. Оптимізація класифікації посад державної служби в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні. Секція «Державна служба»*. 2023. Випуск 37. С. 60-66. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/11.pdf> (дата звернення 9.08.2025).

9. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення 12.08. 2025).
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. 38 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення 12.08. 2025).
11. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Київ. НАДС. 2023. 53 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/opituvannyaavs202311102023-druk-1.pdf> (дата звернення 25.08. 2025).
12. Про Державний бюджет України на 2024 рік: закон України від 09.11.2023 № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення 4.09. 2025).
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (дата звернення 8.09. 2025).
14. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова КМУ від 1 квітня 2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 8.09. 2025).
15. Най, Е. Н. and Purves, D. A New Method of Job Evaluation: The Guide – Profile Method, Personnel, American Management Association, Washington, USA, 1954. Vol. 31, No. 1, July, (дата звернення 14.09. 2025).
16. Най Job Evaluation Foundations and Applications. Най Group. Philadelphia, USA, 2005, 18p. URL: <https://segoslavia.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/10/method-of-job-evaluation-2.pdf> (дата звернення 14.09. 2025).
17. Classifying General Schedule Positions. An official website of the United States government. USA. 2025. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions> (дата звернення 14.09. 2025).

18. Civil Service Statistics as at 31 March 2021. Cabinet Office National Statistics. London, United Kingdom. URL: https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data_browser_2021/index.html (дата звернення 25.09. 2025)

19. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/mizhnarodni-praktiki-klasifikatsii-posad.pdf> (дата звернення 25.09. 2025).

References

1. Makiavelli, N. (2007), *Florentiiski khroniky: Derzhavets* [Florentine Chronicles: The Prince], Folio, Kharkiv. Ukraine.

2. Weber, M. (2019), *Economy and society: a new translation*. Edited and translated by Keith Tribe. Harvard University Press, London, England, available at: [https://cdn.oujdalibrary.com/books/47/47-economy-and-society-a-new-translation-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdalibrary.com/books/47/47-economy-and-society-a-new-translation-(www.tawcer.com).pdf) (Accessed 4 Aug 2025).

3. Drozd, O. (2016), “The development of the civil service in Ukraine from the time of the USSR to the present”, *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia i praktyka*, [Online], vol 3, pp. 82–85, available at: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/16.pdf>. (Accessed 4 Aug 2025).

4. Ivanov, E.V. (2021), “The history of the origin and development of the civil service in Ukraine in the context of today's challenges”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, [Online], Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 32, no. (71) 2, pp. 6-11, available at: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/2_2021.pdf#page=11 (Accessed 4 Aug 2025).

5. Seryogin, S. Pysmenny, I. and Lipovska N. (2020), “The global crisis as an opportunity to transform the public service of Ukraine into an institution of social interaction”, *Aspects of Public Administration*, [Online], vol 8 (3), pp.92-109. <https://doi.org/10.15421/152073>.

6. Kvitka, S. (2021), "Digital Transformation in the Context of M. Kondratiev's "Long Waves" Concept", *Aspects of Public Administration*, [Online], 9(SI (1)), pp. 24-28, available at: <https://doi.org/10.15421/152155> (Accessed 9 Aug 2025).

7. Matveeva, O. and Munko, A. (2023), "Introduction of the smart city concept into the processes of digital transformation of Ukraine for sustainable development", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, [Online], vol (13), pp. 138–162, available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/297> (Accessed 9 Aug 2025). [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162)

8. Lazor, O.D., Lazor, O.Ya. and Iskiv I.Z. (2023), "Optimization of the classification of civil service positions in Ukraine", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, [Online], Sektsiia «Derzhavna sluzhba», vol 37, pp.60-66, available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/11.pdf> (Accessed 9 Aug 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 12 Aug 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (Accessed 12 Aug 2025).

11. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), *Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu: rezul'taty opytuvannia* [Organization of work of civil servants and remuneration under martial law: survey results], NADSU, Kyiv, Ukraine, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/opituvannyavs202311102023-druk-1.pdf> (Accessed 12 Aug 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "About the State Budget of Ukraine for 2024", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (Accessed 4. Sept 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding the introduction of unified

approaches to the remuneration of civil servants based on the classification of positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (Accessed 8 Sept 2025).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of classifying civil service positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 8 Sept 2025).

15. Hay, E. N. and Purves, D. A. (1954), *New Method of Job Evaluation: The Guide – Profile Method, Personnel*, American Management Association, Washington, USA, Vol. 31, No. 1, July, 1954.

16. Hay Group. Inc (2005), *Hay Job Evaluation Foundations and Applications*, Hay Group. Inc., Philadelphia, USA, available at: <https://segoslavia.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/10/method-of-job-evaluation-2.pdf> (Accessed 14 Sept 2025).

17. An official website of the United States government (2025), *Classifying General Schedule Positions*, Washington, USA, available at: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/classifying-general-schedule-positions> (Accessed 14 Sept 2025).

18. Cabinet Office National Statistics (2021), *Civil Service Statistics as at 31 March 2021*. London, United Kingdom, available at: https://civil-service-statistics.jdac.service.cabinetoffice.gov.uk/data_browser_2021/index.html (Accessed 25 Sept 2025).

19. Aliushyna, N. (2021), *Mizhnarodni praktyky klasyfikatsii posad ta hreidynhu na derzhavnii sluzhbi*, [International practices of classification of positions and grading in the civil service], *Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/mizhnarodni-praktiki-klasifikatsii-posad.pdf> (Accessed 8 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.