

# Оновлення процедури відбору на державну службу

---

*У цьому матеріалі ми аналізуємо актуальний стан одного із напрямів реформи державного управління — процедури відбору на державну службу.*

---

За підтримки:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation  
Швейцарська Конфедерація

Виконавець:



Лабораторія  
законодавчих  
ініціатив

*Ця публікація була підготовлена у межах проєкту «Ініціатива покращення врядування в Україні: розширення можливостей формування політики для суспільного прогресу» за підтримки Швейцарії. Відповідальність за зміст цієї публікації несе виключно ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». Думка авторів не обов'язково відображає погляди донора.*

Оновлення процедури відбору на державну службу як ключового елементу перезавантаження державного врядування здійснюється на виконання [Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки](#) за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом».

**Основними завданнями з реалізації цього напрямку Стратегії щодо конкурсу та відбору є:**

- оновлення процедури відбору;
- модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби;
- розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування;

- мотивування жінок до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А»;
- розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
- створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;
- популяризація державної служби.

#### **Індикаторами виконання цих завдань Стратегії є:**

- › середня кількість кандидатів на посади державної служби у 2022 році — 10, у 2023 році — 12, у 2024 році — 13, у 2025 році — 15;
- › плинність кадрів на посадах державної служби категорії «А» у 2022 році — 17%, у 2023 році — 15%, у 2024 році — 13%, у 2025 році — 10%;
- › плинність кадрів на посадах державної служби категорії «Б», «В» у 2022 році — 20%, у 2023 році — 15%, у 2024 році — 13%, у 2025 році — 10%.

Також в рамках виконання комунікаційних заходів Стратегії оновлення процедури відбору на державну службу супроводжується проведенням всеукраїнської інформаційної кампанії щодо популяризації державної служби.

Реформування процедури відбору на державну службу обумовлено декількома чинниками. По-перше, потребою забезпечення добору кадрів шляхом проведення прозорих та відкритих конкурсів на основі заслуг та зміцнення інституційної спроможності державної служби. По-друге, підвищенням довіри до системи державного управління в контексті відновлення України. До того ж оновлення процедури відбору на державну службу є одним із євроінтеграційних зобов'язань України в частині реформування державного управління, що здійснюється з урахуванням європейських [Принципів державного управління, розроблених OECD/SIGMA](#), а також є однією з вимог [програми Ukraine Facility](#), в рамках якої Україна отримує від ЄС до 50 млрд євро до 2027 року.

## **Стан справ та прогрес реформи**

Добір кадрів на зайняття посад державної служби, відповідно до вимог [Закону України «Про державну службу»](#), здійснюється шляхом обов'язкового проведення конкурсу. Проте з травня 2022 року з міркувань безпеки конкурси на зайняття посад державної

служби тимчасово [припинені](#). Подібна практика застосовувалась і під час пандемії COVID-19.

В результаті за три роки воєнних дій добір кандидатів на посади державної служби здійснюється із застосуванням непрозорих прямих призначень, що призводить до ризику втрати можливостей залучення професійних фахівців на посади державної служби, підриває професіоналізм та стабільність державної служби. Цей факт підтверджує також Європейська комісія у [Звіті в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року](#). Через припинення конкурсного відбору оцінити рівень виконання індикатора Стратегії щодо середньої кількості кандидатів на посади державної служби на сьогодні не вбачається можливим.

[Експерти](#) та [міжнародні партнери](#) неодноразово закликали відновити конкурсний відбір на посади державної служби з урахуванням збереження безпекових умов. Адже, за інформацією Голови НАДС Наталії Алюшиної, наявні всі технічні та організаційні можливості для відновлення [конкурсів на державну службу під час воєнного стану](#). Щобільше, окремі державні органи, що мають спеціальний статус, зокрема [НАБУ](#), вже відновили процедуру призначення осіб за підсумками проведеного конкурсу. Питання відновлення конкурсного відбору є фактично першим кроком або навіть передумовою реформування конкурсного відбору.

Аналіз результатів впровадження реформи конкурсного відбору показує, що вона так і «не зрушилась з місця», а **основні завдання щодо конкурсу та відбору цього напрямку Стратегії практично не реалізовані, зокрема:**

1. Не оновлено процедуру відбору на посади державної служби, не впроваджено механізм призначення державних службовців на вищу посаду у порядку кар'єрного просування. Для удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби у 2021 році був розроблений та зареєстрований законопроект [№ 6496](#), який так і не був розглянутий на засіданні Парламенту та у вересні 2024 року — відкликаний. Наразі розробляються нові зміни до законодавства щодо удосконалення порядку вступу, проходження та звільнення з державної служби, які мають запрацювати у третьому кварталі 2025 року відповідно до Плану Ukraine Facility.
2. Суттєво не змінився формат роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби, хоча Стратегією передбачено модернізувати її роботу з метою забезпечення професіоналізації. Крім того, у складі Комісії,

затвердженому [розпорядженням Уряду № 1006](#), всупереч регламентованим завданням Стратегії не забезпечено гендерного представництва членів Комісії.

3. Не відновлено процедуру конкурсного відбору з урахуванням безпекових умов. З плином часу зростає кількість державних службовців, які призначені без конкурсу та працюють на тимчасових (строкових) посадах. Відтягнення термінів їх проведення може призвести до того, що державні органи будуть неспроможні забезпечити організацію конкурсів на всі необхідні посади в обмежений строк. Так, за даними [медіа](#) з посиланням на інформацію НАДС, у 2022–2023 роках кількість призначених державних службовців без конкурсного відбору становить 49,9 тис. осіб. Очевидно, що за підсумками 2024 року кількість таких осіб буде значно більшою.
4. Посилюється тенденція плинності кадрів за всіма категоріями посад та в цілому відтік кадрів з державної служби. У 2023 році [показники плинності кадрів](#) не досягнуті та є досить високими, зокрема за посадами категорій «А» — 29%, «Б» — 20%, «В» — 27%. Хоча у 2022 році плинність кадрів була значно нижчою: за категоріями «А» — 24%, «Б» — 14%, «В» — 20%. З початку повномасштабного вторгнення [призначено](#) на посади 82,7 тис. осіб, а звільнено 93,7 тис. осіб.<sup>1</sup> Ситуація [погіршується](#) ще й тим, що штатна та фактична [кількість](#) державних службовців, а також [кількість](#) вакантних посад щороку невпинно скорочується.<sup>2</sup> Це загрожує втратою інституційної пам'яті державної служби, держави як конкурентного роботодавця та довіри до системи державного управління в цілому. Так, за результатами [всеукраїнського опитування](#) зацікавленість [вступити на державну службу](#) у 2023 році відносно 2021 року [знизилась](#) з 20% до 16%. Натомість сприйняття громадськістю системи державного управління у 2023 році, навпаки, зросло до 30% порівняно із 2021 роком (8%).
5. Не створено умов щодо збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби. Усунення гендерного дисбалансу потребує насамперед відповідних законодавчих змін, зокрема удосконалення гендерного підходу у бюджетному процесі. Крім того, нагальним є вжиття заходів з мотивування жінок до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби

---

<sup>1</sup> З 24.02.2022 до 01.10.2024 призначено на посади державної служби 82,7 тис. осіб, з яких у 2022 році — 20,3 тис. осіб, у 2023 році — 36,2 тис. осіб, протягом 9 місяців 2024 року — 26,2 тис. осіб. За цей же період звільнено 93,7 тис. осіб, з яких у 2022 році — 25,6 тис. осіб, у 2023 році — 40,2 тис. осіб, протягом 9 місяців 2024 року — 27,9 тис. осіб.

<sup>2</sup> Кількість штатних посад у 2022 році складає 207 140 од., у 2023 році — 206 151 од., у 2024 році (станом на 01.10.2024) — 196 696 од. Кількість фактичних державних службовців у 2022 році становила 165 422 особи, у 2023 році — 159 904 особи, у 2024 році (станом на 01.10.2024) — 157 719 осіб. Кількість вакантних посад у 2022 році — 34 891 од., у 2023 році — 39 102 од., у 2024 році (станом на 01.10.2024) — 33 318 од.

категорії «А». Відтак за підсумками третього кварталу 2024 року на посадах державної служби працює 75,5% жінок,<sup>3</sup> зокрема на посадах [категорії «А» — 29,5%](#), [категорії «Б» — 66,3%](#), [категорії «В» — 78,6%](#). Така тенденція гендерного дисбалансу зберігається останні декілька років.

6. У рамках комунікаційних заходів Стратегії щодо відбору на державну службу НАДС щороку проводиться комунікаційна кампанія щодо популяризації державної служби [«Промодень на державній службі»](#). У 2024 році захід зібрав офлайн понад 100 молодих людей.

› [Кадровий резерв на посади державної служби](#)

З 3 липня 2023 року сформовано та запущено [кадровий резерв](#) на посади державної служби, наповнення та використання якого здійснюється із застосуванням [автоматизованої інформаційно-комунікаційної системи](#). Станом на 8 листопада 2024 року [до резерву включено](#) 2721 особу із 2935 зареєстрованих кандидатів, з яких 56% — чоловіки. Найбільш актуальним напрямом роботи обирають адміністративне керівництво (49,7%), а найбільш пріоритетним регіоном для роботи є АР Крим (75,5%). Впровадження резерву допоможе швидко відновити нормальну життєдіяльність на територіях після їх деокупації, забезпечити належну роботу державних органів у деокупованих громадах.

› [Державна служба для ветеранів та ветеранок](#)

[Кількість](#) державних [службовців](#), які служать в ЗСУ, щороку [зростає](#), зокрема станом на 1 жовтня 2024 року на службі перебувало 4 244 державні службовці.<sup>4</sup> Повернення ветеранів до мирного життя потребує створення умов інклюзії в органах публічної влади, впровадження програм перекваліфікації, допомоги у працевлаштуванні. Саме з метою залучення ветеранів на державну службу впроваджено [е-Карту вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів та ветеранок](#), яка забезпечує пряму комунікацію з роботодавцями. Станом на 10 грудня 2024 року в е-Карті [запропоновано 359 вакансій](#) для ветеранів, з яких 138 вакансій державної служби, 202 вакансії в органах місцевого самоврядування та 19 вакансій у військових адміністраціях.

---

<sup>3</sup> Частка жінок на посадах державної служби за підсумками третього кварталу 2024 року становить 75,5%, що розраховано як співвідношення кількості жінок (119 089 осіб) до фактичної кількості державних службовців (157 719 осіб).

<sup>4</sup> На службі в ЗСУ у 2022 році перебувало 3 637 осіб, у 2023 році — 4 138 осіб, станом на 01.10.2024 — 4 244 особи.

Так, станом на серпень 2024 року лише у Мінветеранів понад 17% штатних посад займали ветерани та ветеранки, члени їхніх родин і сімей загиблих, активні військовослужбовців, колишні військовополонені.

## Рекомендації реформування процедури відбору на державну службу

На шляху до реформування процедури конкурсного відбору на посади державної служби були зроблені лише окремі кроки для реалізації завдань Стратегії. Успішне впровадження реформи потребує вжиття таких основних заходів:

1. Розробити та запровадити законодавчу рамку щодо відновлення добору осіб на посади державної служби на основі конкурсу, удосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби, зокрема призначення державних службовців на вищу посаду у порядку кар'єрного просування, а також впровадження гендерного підходу на державній службі.
2. Відновити конкурсний відбір для всіх категорій державних службовців на підконтрольній Україні території з урахуванням безпекових умов. Це дозволить уникнути непрозорості у призначеннях осіб на посади державної служби, забезпечить справедливість добору кадрів та підвищить конкурентоспроможність держави як роботодавця.
3. Відновити роботу та модернізувати Єдиний портал вакансій державної служби ([career.gov.ua](http://career.gov.ua)), що дозволить оптимізувати процедуру конкурсного відбору.
4. Забезпечити проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній щодо відновлення конкурсів на посади державної служби, методичного забезпечення вступу, проходження та звільнення з державної служби.
5. Забезпечити проведення моніторингу оголошення конкурсів на посади державної служби, які були призначені без проведення конкурсного добору. Це дозволить вчасно провести конкурси на посади державної служби, призначити фахівців на безстроковій основі та зберегти інституційну пам'ять і зміцнити інституційну спроможність державних органів.
6. Модернізувати роботу Комісії з питань вищого корпусу державної служби, зокрема вжити заходів із гендерного представництва членів комісії. Забезпечити проведення навчання для членів конкурсних комісій щодо оцінювання професійної компетентності кандидатів.