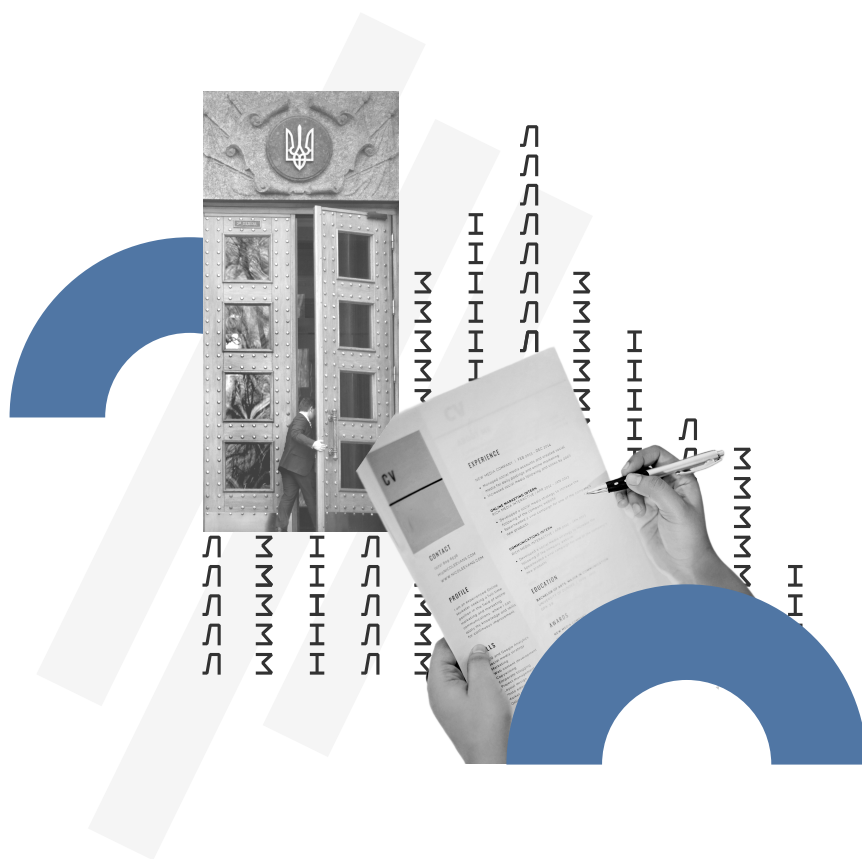


Інфобриф

Відновлення конкурсів на посади державної служби в умовах воєнного стану



2026

Інфобриф підготовлено за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Матеріал представляє позицію авторів і не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження».

Проблема

Кадрова статистика свідчить, що відсутність конкурсів протягом воєнного стану не розв'язала проблему дефіциту кадрів: кількість звільнених державних службовців стабільно перевищує кількість призначених, коефіцієнт вакансій зберігається на рівні 15–18%, а рівень плинності кадрів (18–25%) суттєво перевищує середньосвітовий показник¹ для урядового сектору (8,4%).²

Чому це важливо

- › відновлення конкурсів є безпосередньою умовою Плану для **Ukraine Facility**, що передбачає отримання Україною **415 млн євро**,³ а невиконання реформи створює ризик недоотримання цих коштів;
- › ухвалення відповідного закону та **відновлення конкурсів вже цього року** є індикаторами виконання Дорожньої карти з питань реформи державного управління,⁴ необхідної для вступу в ЄС;
- › відсутність конкурсів підвищує ризики ухвалення політично вмотивованих кадрових рішень і знижує професійну незалежність службовців;
- › тимчасові призначення стають «новою нормою», що занижує стандарти відбору кадрів та ускладнює повернення до конкурсної моделі.

Розв'язання проблеми

Нині єдиною законодавчою ініціативою, спрямованою на відновлення конкурсів у період воєнного стану, є законопроект № 13478-1. Цей законопроект підтримує Уряд. А європейські партнери⁵ послідовно наголошують⁶ на необхідності відновлення конкурсів для забезпечення професійної державної служби в Україні. Представники громадського сектору також закликають Парламент ухвалити законопроект.⁷

¹ Коефіцієнти розраховані на основі [даних КСДС](#) та [дашборду щодо кількісного складу державних службовців в Україні](#).

² [Industries with the Highest \(and Lowest\) Turnover Rates](#). LinkedIn data stories.

³ [Висновки, пропозиції НАДС до законопроекту № 13478-1](#) від 28.07.2025.

⁴ Стратегічний результат 1 розділу «Державна служба та управління людськими ресурсами» [Дорожньої карти з питань реформи державного управління](#).

⁵ [Ukraine 2025 Report](#). European Commission. 2025. P. 26–27; [Ukraine 2024 Report](#). European Commission. 2024. P. 26–27; [Ukraine 2023 Report](#). European Commission. 2023.

⁶ [Моніторинговий звіт SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління»](#). Програма SIGMA. Грудень 2023. С. 82–84.

⁷ [Звернення аналітичних центрів до Парламенту щодо держслужби](#). Facebook. 2025; [Законопроект щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби: чому так довго чекали й скільки ще?](#) ЦППР. 2025; [Бізнес-спільнота закликає відновити конкурси на посади державної служби](#). UCB-News. 2025.

Виклики у кадровому забезпеченні державної служби

1. **Незавершена реформа оплати праці.** Відновлення конкурсів без завершення реформи оплати праці створює **ризиків відтоку кадрів з державної служби**.⁸ Попри ухвалення Закону України [№ 4282](#) та очевидні позитивні зрушення, рівень оплати праці залишається одним із ключових демотиваційних чинників. Зберігаються **значні диспропорції в оплаті праці між органами різної юрисдикції, а також між різними категоріями посад у межах одного органу**. Рахункова палата України у своїх висновках також зазначає, що реформа не забезпечила повного втілення цілей щодо створення справедливої, прозорої та конкурентоспроможної системи оплати праці.⁹
2. **Інституційна нестабільність.** Часті зміни у системі центральних органів виконавчої влади (реорганізації, ліквідації, зміни повноважень) дестабілізують їхню діяльність, призводять до плинності кадрів, втрати інституційної пам'яті та зниження ефективності роботи.
3. **Політична залежність вищого корпусу державної служби.** Після перезавантаження влади у 2019 році¹⁰ державні секретарі міністерств і керівники центральних органів виконавчої влади (посади категорії «А») фактично залишаються залежними від політичних осіб. Процедури призначення та звільнення нівелюють зміст конкурсного відбору й створюють умови для політично вмотивованих рішень.¹¹ Практика частих змін державних секретарів (змінюються з призначенням нового міністра або навіть частіше) унеможлиблює виконання ними ключової функції — забезпечення стабільності та наступності роботи міністерств.¹² Законопроект № 13478-1 не усуває цих ризиків.

⁸ Про це свідчать дані анонімного анкетного опитування державних службовців, проведеного ЛЗІ у грудні 2025 року за сприяння Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, а також НАДС.

⁹ Звіт Рахункової палати України [про результати аудиту відповідності на тему «Реформування системи оплати праці у сфері державного управління»](#), затверджений Рішенням Рахункової палати України від 28 жовтня 2025 року № 26-1.

¹⁰ На підставі Закону [№ 117-IX](#) «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади».

¹¹ Починаючи з 29 вересня 2019 року (з дати набрання чинності Законом [№ 117-IX](#)), Комісія має визначити не переможця конкурсу, а кандидатури на обіймання посад державної служби, які набрали найбільшу загальну кількість балів за результатами складання загального рейтингу кандидатів (не більше трьох на одну посаду), для вибору суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця конкурсу.

¹² Наприклад, за останні п'ять років державні секретарі Міністерства культури (в усіх варіаціях його найменування) з 2019 року змінювалися вже п'ять разів ([Біденко А.І.](#), [Дуль Я.М.](#), [Лещук Ю.В.](#), [Куроченко О.І.](#), [Левчук В.Є.](#)) і жоден не пропрацював повний п'ятирічний термін, передбачений законодавством (правда, в останнього ще є такий шанс).

Висновок

Відновлення конкурсних процедур на посади державної служби на меритократичній основі є вирішальним індикатором, за яким європейські партнери оцінюють здатність України виконувати зобов'язання, пов'язані з членством в ЄС. **Затримка цього процесу створює суттєві ризики для зближення з ЄС та недоотримання багатомільйонного фінансування в межах Плану для Ukraine Facility.**

Водночас конкурсні процедури не можуть виконати свою функцію в повному обсязі без завершення реформи оплати праці, зменшення політичного впливу на призначення та звільнення, а також забезпечення інституційної стабільності органів виконавчої влади.

Рекомендації

Короткострокові

1. Ухвалити законопроект № 13478-1 у першому читанні (взяти за основу).
2. Під час доопрацювання законопроекту № 13478-1 до другого читання:
 - i. **уточнити статус державних службовців категорій «Б» і «В», призначених без конкурсу під час дії воєнного стану:** дозволити їм продовжити службу без конкурсу на основі результатів оцінювання службової діяльності або поєднання критеріїв оцінювання та відпрацьованого часу.¹³
 - ii. **посилити суб'єктність** Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій:
 - › **повернути їм право** визначати одного переможця та наступного за рейтингом кандидата (резерв на 1 рік);
 - › **конкретизувати відповідальність** за втручання в роботу комісій;
 - › **відновити** порядок звільнення держслужбовців категорії «А» виключно за поданням Комісії з питань вищого корпусу державної служби (захист від політичних звільнень);
 - › **узгодити порядок визначення переможців на посади категорії «А»** у законах України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про державну службу».

¹³ Про це свідчать дані анонімного анкетного опитування державних службовців, проведеного ЛЗІ у грудні 2025 року за сприяння Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, а також НАДС.

iii. **уніфікувати термінологію:**

- › узгодити текст законопроекту із Кримінальним кодексом України та Законом № 4196-IX¹⁴ (щодо організаційних форм юридичних осіб);
- › визначити поняття «гендерний баланс» у статті 2 Закону «Про державну службу».

iv. **узгодити порядок формування** Комісії з питань вищого корпусу із Конституцією України, враховуючи, що вона визначає вичерпний перелік повноважень Президента України і не передбачає його участі у формуванні цієї Комісії.

Середньострокові

1. Завершити реформу оплати праці з урахуванням рекомендацій Рахункової палати.
2. Запровадити практику переформатування системи центральних органів виконавчої влади лише на підставі функціонального огляду всієї системи, визначення всіх альтернатив та обґрунтування пропонованих змін, зокрема ресурсного — фінансового та кадрового.

¹⁴ Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX «[Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб](#)».