

Формування кадрового складу державної служби під час дії воєнного стану: потреби, виклики та перспективи

2026



Цей документ підготовлено за підтримки Швеції. Зміст документа є винятковою відповідальністю ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив» та не обов'язково відображає позицію Швеції.



Зміст

Список скорочень	4
Резюме	5
Висновки та рекомендації	8
Вступ	11
Розділ 1. Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади та чинні практики добору на посади державної служби в умовах воєнного стану	13
1.1. Нормативне регулювання добору на посади державної служби під час дії воєнного стану	13
1.2. Стан кадрового забезпечення органів державної влади: довоєнний vs воєнний період	15
1.3. Практика добору на посади державної служби в умовах воєнного стану: результати анкетного опитування	19
Розділ 2. Законодавчі ініціативи щодо відновлення конкурсів на посади державної служби	26
2.1. Оцінка законодавчого впливу законопроекту № 13478-1.	26
2.2. Готовність державної служби до ухвалення законопроекту № 13478-1: результати анкетного опитування	36
Додаток А. Співвідношення кількості призначених та звільнених державних службовців у період 2020–2025 років	46
Додаток Б. Міжнародні зобов'язання України у сфері формування кадрового складу державної служби	51
Додаток В. Позиції стейкхолдерів щодо законопроекту № 13478-1	57
Додаток Г. Співвідношення кількості жінок та чоловіків на посадах державної служби	60
Додаток Д. Анкета (формування кадрового складу державної служби під час дії правового режиму воєнного стану; законопроект № 13478-1)	64

Список скорочень

ВРУ — Верховна Рада України

ЕК — Європейська Комісія

ЄС — Європейський Союз

КМУ — Кабінет Міністрів України

КСДС — кількісний склад державних службовців

ОЕСР — Організація економічного співробітництва та розвитку

НАДС — Національне агентство України з питань державної служби

НПА — нормативно-правовий акт

рф — російська федерація

ЦОВВ — центральні органи виконавчої влади

SIGMA — Support for Improvement in Governance and Management (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту)

Резюме

Припинення конкурсного добору на початку 2022 року стало рятівним кроком для системи державної служби в перші місяці після повномасштабного вторгнення. Водночас залишаються відкритими питання щодо:

- ▶ обґрунтованості застосування такої практики протягом усього періоду дії правового режиму воєнного стану;
- ▶ механізмів, які передбачається запровадити для виправлення ситуації;
- ▶ відповідності запропонованих підходів інтересам цільової аудиторії — самих державних службовців.

Знайти відповіді на ці питання є головним завданням цього звіту.

Упродовж дії правового режиму воєнного стану питання відновлення конкурсних процедур на посади державної служби неодноразово ставало предметом активних дискусій. Міжнародні інституції наголошують на необхідності для України повернутися до конкурсного добору, що ґрунтується на принципі меритократії, суб'єкти законодавчої ініціативи зосереджені на виконанні цих вимог, тоді як цільова аудиторія — державні службовці — не завжди поділяють ці погляди.

У межах цього дослідження увагу зосереджено на внутрішньому баченні державних службовців сучасного стану та перспектив формування кадрового складу державної служби під час дії правового режиму воєнного стану, їхніх настроях, потребах та очікуваннях.

Внутрішні оцінки та настрої державної служби з'ясувалися за допомогою анонімного анкетного опитування.

Загалом результати опитування вказують на те, що державні службовці адаптувалися до чинної моделі добору кадрів і демонструють обмежене усвідомлення потенційних переваг конкурсного добору. Більшість респондентів (57,2%) задоволені відсутністю конкурсних процедур та подекуди прямо висловлювалися проти відновлення конкурсних процедур, і не лише під час дії воєнного стану, а й загалом.

Водночас деякі респонденти чітко розуміють необхідність і чекають на відновлення конкурсів на посади державної служби, з якими пов'язують забезпечення справедливості добору, зменшення впливу людського чинника та мінімізацію корупційних ризиків під час ухвалення кадрових рішень. Проте частка таких респондентів становить лише 26,3%.

Попри те, що перспектива відновлення конкурсних процедур не була широко підтримана, більшість респондентів (51,7%) висловила довіру до їх результатів. Водночас майже кожен п'ятий респондент не довіряє результатам конкурсного добору. Як пояснюють самі державні службовці, така недовіра ґрунтується на власному негативному досвіді проходження конкурсних процедур.

Наявність такого досвіду зумовлює запит респондентів на підвищення якості та прозорості проведення конкурсів. У цьому контексті державні службовці назвали **напрями, які можуть**

посилити ефективність роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, зокрема: (1) надати комісіям повноваження обирати серед кандидатів одного переможця конкурсу та наступного за ним кандидата, який може обійняти посаду в разі відмови переможця або вивільнення цієї посади протягом року після проведення конкурсу — 29,5%; (2) зменшити політичний вплив на членів комісій — 29%; (3) конкретизувати відповідальність за втручання в роботу комісій — 22,9%; (4) забезпечити навчання членів комісій щодо інструментів оцінювання професійної компетентності кандидатів — 22,5%.

Державних службовців, які були призначені на посади без конкурсу на період дії воєнного стану, хвилює їхній подальший статус у разі відновлення конкурсного добору. Більшість опитаних (42,8%) вважає, що такі особи можуть продовжити проходження державної служби без конкурсу на підставі результатів оцінювання службової діяльності, 26,7% — на підставі фактично відпрацьованого часу, а 22,5% — за результатами конкурсу на загальних засадах. Окрім того, респонденти пропонували поєднати результати оцінювання та фактично відпрацьований час, а також спростити конкурсні процедури для осіб, які вже мають певний стаж роботи на посадах державної служби.

38,6% учасників опитування зазначили, що продовження проходження державної служби за рішенням суб'єкта призначення покращить якість державного управління, оскільки створює можливості для збереження цінних і досвідчених працівників.

З одного боку, такі результати можуть відображати побоювання перед конкурсним добром або небажання витратити свої власні ресурси (зокрема, час і зусилля) на додаткову підготовку до нього. З іншого боку, схильність до такої практики може свідчити про те, що розсуд суб'єкта призначення не сприймається державними службовцями як істотний ризик, а в подекуди навіть розглядається як потенційна перевага та прийнятна альтернатива конкурсному добору.

Водночас модель добору кадрів не є головним чинником професійності, престижності та кадрової стабільності державної служби. Не менш важливу роль відіграють умови праці, які наразі не сприяють ні залученню на державну службу висококваліфікованих фахівців, ні утриманню чинних державних службовців.

Лише 8% респондентів вважають роботу на посадах державної служби престижною. Найчастіше респонденти зазначають: (1) надмірне навантаження, яке призводить до вигорання та звільнення; (2) низький рівень заробітної плати; (3) часті зміни в організаційній структурі державних органів (зміна структури, штатного розпису, скорочення штату); (4) нестабільність системи центральних органів виконавчої влади (перерозподіл повноважень, реорганізації та зміни підпорядкування чи функцій органів); (5) неефективні рішення та слабкий менеджмент з боку політичного керівництва. Ці явища спонукають державних службовців змінити місце роботи.

Ухвалення законопроекту № 13478-1 про відновлення конкурсних процедур сприятиме виконанню однієї з вимог Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки та розв'язанню низки проблем формування кадрового складу, проходження та припинення державної служби.

Водночас державні службовці стримано оцінюють спроможність цього законопроекту покращити ситуацію. Так вважають лише 4,2% респондентів, тоді як більшість (29,2%) припускає, що законопроект дасть змогу розв'язати проблеми частково. Кожен шостий респондент (17,8%) взагалі не знайомий з положеннями законопроекту № 13478-1. Це свідчить про недостатню поінформованість державних службовців про перспективи продовження

державної служби та потребу посилення комунікаційних заходів з метою їх підготовки до роботи в оновлених умовах.

Попри скептичне ставлення більшості респондентів до відновлення конкурсних процедур, **конкурсний добір залишається інструментом, що має очевидні переваги проти чинної процедури формування кадрового складу державної служби.**

Меритократичний підхід до формування кадрового складу **підвищує цінність вибору** як для самого державного службовця, який інвестує власні зусилля у вступ на державну службу, так і для державного органу, зацікавленого в утриманні професійного фахівця, відібраного на конкурентних засадах.

Добір кандидатів на посади державної служби на конкурсних засадах потенційно сприяє більш збалансованому розподілу навантаження між працівниками, зменшуючи ризик ситуацій, коли деякі фахівці змушені компенсувати нестачу досвіду чи професійної підготовки новопризначених працівників. Тож відновлення конкурсів напевно сприятиме зменшенню плінності кадрів.

Не варто очікувати, що саме по собі відновлення конкурсного добору та уточнення певних умов проходження і припинення державної служби автоматично забезпечить залучення висококваліфікованих фахівців або суттєво підвищить престиж державної служби. Для цього **потрібні комплексні рішення, спрямовані на формування таких умов праці, які були б водночас привабливими та прийнятними як для потенційних, так і для чинних державних службовців.** Зокрема, йдеться про забезпечення справедливої оплати праці (респонденти зазначають ганебно низький рівень заробітної плати), стабільності системи органів державної влади, а також про підвищення якості управлінських компетентностей і рішень політичного керівництва, ефективність яких частина державних службовців оцінює критично.

Відновлення конкурсних процедур є необхідним кроком, однак паралельно потрібно продовжувати роботу над розробленням та впровадженням заходів, спрямованих на підвищення престижності державної служби та зміцнення іміджу держави як надійного та конкурентоспроможного роботодавця.

Висновки та рекомендації

Протягом останніх років система державної служби в Україні зіткнулася із серйозними викликами, які істотно вплинули на кадрову політику, механізми призначення та звільнення з посад, а також на стабільність і професіоналізацію державного апарату.

Попри певні успіхи у впровадженні реформи, формування справді професійної та політично нейтральної державної служби залишається комплексним завданням. Його реалізація потребує узгоджених дій на всіх рівнях державного управління й залежить від низки факторів — законодавчих, інституційних, кадрових та політичних.

Одним із важливих завдань на перспективу має стати усунення чинників, які зумовлюють надмірну залежність державної служби від політичних осіб. Таке завдання передбачає зміцнення інституційної автономії державних службовців, забезпечення стабільності їхнього статусу, удосконалення конкурсних процедур та захист від політично вмотивованих рішень щодо призначення та звільнення.

Державні службовці продемонстрували недостатню поінформованість щодо планованих змін до законів щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби, а також обмежену готовність до відновлення конкурсів.

Ба більше, внутрішні настрої державної служби засвідчують латентний опір відновленню конкурсів, а також неоднозначне сприйняття пропозиції щодо надання переваги ветеранам під час визначення результатів конкурсу.

Попри ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (Закон № 4282) та очевидні позитивні зрушення в реалізації реформи оплати праці, одним із головних демотивувальних чинників для державних службовців, є рівень заробітної плати, особливо на рівні районів. У деяких випадках респонденти прямо заявляють — без підняття зарплати конкурси навпаки призведуть до відтоку людей з державної служби. Рахункова палата України за результатом аудиту також дійшла висновків, що попри певні досягнення, реформа оплати праці у сфері державного управління не забезпечила повної реалізації поставлених завдань — справедлива, прозора та конкурентоспроможна система оплати праці досі не реалізована¹.

¹ 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. 2025. 245 с. *Рахункова палата* : офіційний вебсайт. (дата звернення: 25.02.2026).

Рекомендації суб'єктам законодавчої ініціативи:

Під час доопрацювання законопроекту № 13478-1 до другого читання:

- 1) розглянути доцільність уточнення подальшої долі державних службовців категорій «Б» і «В», призначених без конкурсу під час дії воєнного стану, після відновлення конкурсного добору. Оптимальними критеріями надання можливості таким державним службовцям продовжити проходження державної служби без конкурсу в межах анкетного опитування названі: (1) результати оцінювання службової діяльності; (2) поєднання двох критеріїв — оцінювання службової діяльності та фактично відпрацьованого часу.
- 2) для підвищення ефективності роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, утворених суб'єктом призначення у відповідному державному органі, та зменшення політичного впливу на призначення на посади державної служби:
 - ▶ передбачити надання таким комісіям повноважень обирати серед кандидатів **одного переможця конкурсу та наступного за ним кандидата**, який може обійняти посаду в разі відмови переможця або вивільнення цієї посади протягом року після проведення конкурсу;
 - ▶ конкретизувати відповідальність за втручання в роботу комісій (без чітких санкцій, слова про відповідальність залишаються словами);
 - ▶ внести **узгоджені зміни до законів «Про державну службу» та «Про центральні органи виконавчої влади» щодо визначення переможців конкурсу на посади категорії «А»** (державних секретарів, голів центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів);
 - ▶ повернутися до практики ухвалення рішень про звільнення державних службовців категорії «А» **за поданням Комісії з питань вищого корпусу державної служби**², що збільшить гарантії захисту цієї категорії від політично вмотивованих звільнень.
- 3) уточнити термінологію, що використовується в законопроекті для уникнення надалі неоднакового застосування нормативних положень, зокрема:
 - ▶ увідповіднити термінологію Кримінальному кодексу України та Закону 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»;
 - ▶ передбачити визначення поняття «гендерний баланс» у статті 2 Закону України «Про державну службу».
- 4) 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.

² Така практика була поширена до набрання чинності Законом України від 19 вересня 2019 року № 117-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо переважаності влади».

Рекомендації Кабінетові Міністрів України:

1. Забезпечити врахування висновків і рекомендацій Рахункової палати України щодо реформи оплати праці у сфері державної служби.
2. Забезпечити посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи для донесення до державних службовців інформації про стан реалізації та перспективи реформування системи державного управління, про новели законопроекту № 13478-1, а також донесення до них інформації про переваги меритократичного підходу до формування державної служби перед чинною практикою добору на посади, проходження служби та звільнення з посад державної служби, про зміни, що очікують на державних службовців після ухвалення законопроекту № 13478-1 як закону.
3. Забезпечити якнайшвидше відновлення роботи Єдиного порталу вакансій.

Вступ

Повномасштабне вторгнення стало значним викликом для всієї сфери державного управління. Для підтримання життєдіяльності держави, особливо в перші місяці збройної агресії РФ, вкрай важливо було оперативно адаптуватися до нових викликів воєнного стану. Держава шукала оптимальний на той час варіант для утримання штату державних службовців і уникнення блокування роботи державних органів через нестачу кадрового ресурсу.

У травні 2022 року набрав чинності Закон³, яким **на період дії правового режиму воєнного стану було припинено проведення конкурсного добору на посади державної служби**. З одного боку, це рішення стало антикризовим інструментом і дало змогу забезпечити безперервність функціонування органів державної влади в перші, найскладніші місяці повномасштабного вторгнення. З іншого — така практика поставила під сумнів дотримання одного з ключових міжнародних принципів добору на державну службу — **меритократичного принципу**, відповідно до якого призначення на посади має здійснюватися за критерієм професійної спроможності та компетентності кандидатів.

З часом європейські партнери стали наголошувати на потребі відновлення в Україні конкурсів на державну службу ще до завершення війни. Прозора процедура добору спеціалістів на посади державної служби є одним із маркерів, за яким оцінюється реалізація фінансової підтримки України від Європейського Союзу — Плану для **Ukraine Facility**. На виконання міжнародних зобов'язань суб'єкти законодавчої ініціативи розробили законопроекти, спрямовані на відновлення конкурсного добору: урядовий (**№ 13478**) та альтернативний (**№ 13478-1**), ініційований народними депутатами України, який наразі є єдиною законодавчою ініціативою з цього питання, що має перспективи ухвалення.

Тема відновлення конкурсів на посади державної служби перебуває під пильною увагою громадського сектору та бізнес-спільноти. Однак їхній аналіз ситуації є суто зовнішнім — експерти оцінюють зміст законопроектів та їх відповідність міжнародним зобов'язанням України.

Водночас проблему **формування кадрового складу державної служби** доцільно розглянути **зсередини** — тобто з позиції самої державної служби.

У фокусі цього дослідження — внутрішня оцінка державних службовців нинішньої системи добору на посади державної служби, їхні потреби, очікування, а також бачення шляхів подолання проблем формування кадрового складу, зокрема в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Метою дослідження є оцінка відповідності законопроекту № 13478-1 інтересам державних службовців як ключової цільової аудиторії та напрацювання рекомендацій щодо правового регулювання добору на посади державної служби.

³ Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX (набрав чинності 20.05.2022 р.). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Аналіз базується на:

- 1) кабінетних дослідженнях публічної інформації — законодавства, законопроектів, кількісного складу державних службовців, міжнародних зобов'язань України, а також на результатах анкетного опитування державних службовців;
- 2) анонімному анкетному опитуванні державних службовців. Анкетування проводилося з 8 до 12 грудня 2025 року включно. Анкета була розміщена на офіційній фейсбук-сторінці НАДС та в офіційному каналі НАДС у месенджері «Телеграм». Анкета призначена для державних службовців усіх категорій, однак державні службовці категорії «А» не взяли участі в опитуванні. Загальна кількість респондентів — 236 осіб, які працюють у державних органах різних рівнів — від центрального до районного. Дослідження має обмеження: отримана вибірка не є репрезентативною щодо всіх державних службовців та відображає лише позиції тих осіб, які взяли участь в опитуванні.

Звіт складається з двох розділів.

Розділ 1 «Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади та чинні практики добору на посади державної служби в умовах воєнного стану» описує зміни в нормативному регулюванні щодо добору на посади державної служби під час дії воєнного стану, аналізує зміни кількісного складу державної служби та висвітлює позиції самих державних службовців щодо чинної практики проведення добору кадрів.

Розділ 2 «Законодавчі ініціативи щодо відновлення конкурсів на посади державної служби» містить аналіз законодавчого впливу законопроекту № 13478-1 та оцінку перспектив його ухвалення на підставі аналізу результатів анкетного опитування державних службовців.

У додатках докладніше представлена інформація, на підставі якої сформульовані висновки та рекомендації Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України.

Розділ 1. Сучасний стан кадрового забезпечення органів державної влади та чинні практики добору на посади державної служби в умовах воєнного стану

1.1. Нормативне регулювання добору на посади державної служби під час дії воєнного стану

Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64 (зі змінами)⁴ в Україні введено воєнний стан.

У травні 2022 року Парламент ухвалив Закон № 2259-IX⁵, яким, зокрема, на період дії воєнного стану **припинено конкурсний добір на посади державної служби**. Мотиви ухвалення такого рішення є цілком зрозумілими. Потрібно було забезпечити безперервність діяльності органів державної влади та не допустити припинення їхніх повноважень в умовах воєнного стану. Цим Законом викладено в новій редакції статтю 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», якою, зокрема, визначені правила кадрового добору на державну службу в період воєнного стану:

- » **особи призначаються на посади державної служби керівником державної служби без конкурсного добору**, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад;

⁴ Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. [Верховна Рада України : офіційний вебсайт](#) (дата звернення: 25.02.2026).

⁵ Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX (набрав чинності 20.05.2022 р.). [Верховна Рада України : офіційний вебсайт](#) (дата звернення: 25.02.2026).

- ▶ державні службовці, призначені за вище наведеною процедурою, не можуть бути переведені на інші посади державної служби;
- ▶ після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців із дня його припинення чи скасування, на посади державної служби оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено за вище наведеною процедурою, становить 12 місяців із дня припинення чи скасування воєнного стану;
- ▶ особи, звільнені з посад державної служби в період дії воєнного стану, протягом одного року після припинення чи скасування воєнного стану можуть бути прийняті на рівнозначні або нижчі посади державної служби без проведення конкурсу;
- ▶ попереднє положення не поширюються на державних службовців, призначених у період дії воєнного стану без конкурсного добору.

З одного боку, така спрощена процедура мала утримати кадри під час кризового періоду. З іншого — широка дискреція⁶ в питаннях призначення державних службовців містить ризики призначення недостатньо професійних кадрів⁷.

Водночас Закон 2259-IX **не дав відповіді на питання про те, що робити з конкурсами, які розпочалися до повномасштабного вторгнення та були зупинені через бойові дії**. Наприклад, якщо конкурс розпочався в січні 2022 року, у лютому відбулося тестування та співбесіда з керівником державного органу, однак після цього процедура зупинилася. Щодо таких випадків НАДС надало роз'яснення⁸, у якому навело два можливих варіанти розвитку подій:

- 1) **якщо всі етапи оцінювання проведено та визначено переможця конкурсу, але інформацію на Єдиному порталі вакансій державної служби не оприлюднено** у зв'язку з оголошенням воєнного стану — можливе ухвалення рішення про призначення особи на посаду державної служби. Інформація про переможця конкурсу буде опублікована на Єдиному порталі вакансій державної служби вже після відновлення його роботи;
- 2) **якщо відсутня можливість своєчасно завершити конкурс у межах терміну 45 календарних днів з дня його оголошення** — процедура конкурсу завершується автоматично. Інформація про відсутність переможця конкурсу буде опублікована на Єдиному порталі вакансій державної служби вже після відновлення його роботи.

Протягом 2022–2025 років законодавчі зміни до порядку проведення добору на посади державної служби під час дії воєнного стану не вносилися. За цей час було напрацьовано лише деякі законопроекти (див. пункт 2.1 розділу II цього дослідження).

⁶ Дискреція — це право органу влади діяти на власний розсуд під час ухвалення управлінських рішень у межах закону.

⁷ Без конкурсів: як проходить прийом на роботу під час воєнного стану. *Реформа державного управління* : вебсайт. 2022 (дата звернення: 23.02.2026).

⁸ Порядок призначення та звільнення в період воєнного стану. *Національне агентство з питань державної служби* : офіційний вебсайт (дата звернення: 23.02.2026).

1.2. Стан кадрового забезпечення органів державної влади: довоєнний vs воєнний період

Однією з найважливіших метрик управління людськими ресурсами є плинність кадрів, яка відображає не лише ефективність добору персоналу, а і спроможність організації його втримати.

За звичайних мирних умов життєдіяльності суспільства чинники, що впливають на рішення працівника звільнитися з роботи, є багатофакторними та формуються як під впливом об'єктивних обставин, так і внаслідок суб'єктивного сприйняття працівником умов праці.

Недобровільне звільнення може бути пов'язане як з невідповідністю працівника займаний посаді, порушенням ним трудової дисципліни, іншими видами порушень, так і зі зміною компетенції державного органу, рішенням нового політичного керівництва сформувавши «свою» команду.

Стан кадрового забезпечення на посадах державної служби не можна назвати стабільним, що підтверджують результати аналізу статистичних даних кількісного складу державних службовців (далі — КСДС), представленого на вебсайті⁹ НАДС (див. рис. 1).

Докладніша інформація (поквартальна) щодо кількості осіб, призначених на посади та звільнених з посад державної служби, наведена в [додатку А](#).

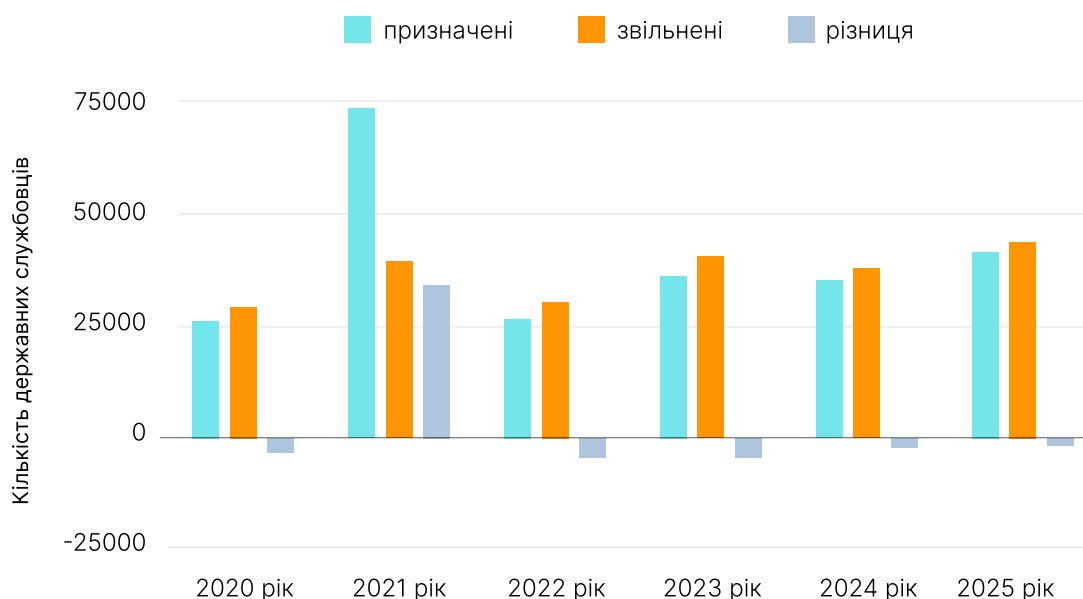


Рисунок 1 — Співвідношення кількості призначених та звільнених державних службовців протягом 2020–2025 років

Примітка: аналіз кадрового забезпечення державних органів здійснено на основі статистичних даних КСДС, доступних за період 2020–2025 років. З огляду на обмеженість масиву даних показники воєнного періоду (2022–2025 роки) зіставляються з показниками довоєнного періоду (2020–2021 роки).

⁹ Кількісний склад державних службовців. Національне агентство з питань державної служби : офіційний вебсайт (дата звернення: 23.02.2026).

Порівняння річних показників «призначення — звільнення» за підсумками кожного року свідчить, що **після початку повномасштабного вторгнення кількість звільнених державних службовців стабільно перевищує кількість призначених**. Відтік кадрів протягом 2022–2023 років перевищує призначення на посади у 2022 році на 34 154 особи, у 2023 році — на 3 274 особи. Навіть попри вирівнювання ситуації у 2025 році (станом на III квартал кількість звільнених перевищує кількість призначених на 1 087 осіб), ця динаміка свідчить про системну проблему, а не про тимчасове кризове явище.

Водночас аналогічне перевищення звільнень над призначеннями фіксувалося і в довоєнний період. Зокрема, на кінець 2020 року кількість звільнень перевищила кількість призначень на 3 269 осіб. Отже, **повномасштабна війна в цьому контексті виступає каталізатором, який загострив і закріпив уже наявні дисфункції кадрової політики**.

Найбільш критичним для кадрового складу державної служби став 2022 рік — перший рік повномасштабного вторгнення. Як порівняти з останнім довоєнним 2021 роком, кількість призначень у 2022 році скоротилася у 2,7 раза. Така динаміка є закономірною, оскільки в перші місяці війни призначення на посади державної служби фактично не здійснювалися, тоді як відтік кадрів тривав¹⁰.

У березні 2022 року наказом НАДС для державних службовців, які на початку повномасштабного вторгнення вимушено виїхали з України (переважно жінки з дітьми), на період дії воєнного стану було передбачено можливість дистанційної роботи за кордоном¹¹. Такий підхід мав забезпечити безперервність функціонування державних органів і зберегти кадровий потенціал. Водночас уже у квітні 2022 року Уряд установив нові правила організації роботи в цей період, які дозволяли перебування державного службовця за межами України виключно в разі належно оформленого службового відрядження¹². Зміна підходу стала одним із чинників подальшого відтоку кадрів, оскільки не всі державні службовці готові були повернутися в Україну.

Відновлення набору на посади державної служби після запровадження воєнного стану розпочалося лише в червні 2022 року, однак його обсяги виявилися недостатніми для компенсації кадрових втрат.

Упродовж 2022–2024 років **найбільша кількість звільнень припала на 2023 рік**. Наявні статистичні дані не дають змоги диференціювати звільнення за ініціативою державних службовців і звільнення за рішенням суб'єкта призначення. Тому можна припустити, що підстави звільнень були різними — від особистих і професійних мотивів до управлінських та політично зумовлених кадрових рішень.

¹⁰ З початку 2022 року звільнився 5 971 державний службовець. Джерело: дані КСДС станом на 01.05.2022 р. *Національне агентство з питань державної служби* : офіційний вебсайт (дата звернення 26.02.2026).

¹¹ Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17 березня 2022 року № 2—22 (zareestrovano v Ministerstvi justitsii Ukraini 18 berезня 2022 р. за № 339/37675). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

¹² Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Дані КСДС демонструють не лише загальну картину призначень на посади та звільнень із посад державної служби за період 2020–2025 років, а і **плинність кадрів та коефіцієнт вакансій за кожен рік** (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Показники плинності кадрів та коефіцієнту вакансій на державній службі

Рік	Середньо-облікова штатна чисельність за рік, осіб ¹³	Середньо-облікова фактична чисельність за рік, осіб ¹⁴	Кількість звільнених за рік, осіб	Середньо-облікова кількість вакансій за рік, од.	Коефіцієнт плинності кадрів, % ¹⁵	Коефіцієнт вакансій, % ¹⁶
2020	223 304	184 897	29 535	32 532	16	15
2021	198 670	165 590	34 611	30 383	21	15
2022	206 927	167 123	30 440	33 865	18	16
2023	206 563	162 821	40 193	37 210	25	18
2024	198 592	157 855	37 367	35 035	24	18
2025	191 495	155 992	43 291	30 950	28	16

Джерело: Кількісний склад державних службовців : стат. дані КСДС. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт (дата звернення: 23.02.2026).

Зіставлення наведених даних КСДС дає підстави для таких висновків:

1. Скорочення з року в рік фактичної чисельності державних службовців свідчить про **стійку тенденцію загального відтоку кадрів із державної служби**. Водночас поступове зменшення фактичної чисельності спостерігалось ще до початку повномасштабного вторгнення. Отже, **воєнний стан не започаткував цю тенденцію, а лише суттєво її посилив**.
2. У перший рік повномасштабної війни простежується **порівняно стримана динаміка звільнень, що може свідчити про пріоритетність політики утримання кадрів у цей період**. Навіть проти довоєнного 2021 року кількість звільнень у 2022 році була меншою, що вказує на певну ефективність застосованих антикризових кадрових рішень.

¹³ Середньооблікова штатна чисельність за рік (СШЧ) розраховується за формулою:

$$\text{СШЧ} = (\text{Штатна чисельність за I квартал} + \text{Штатна чисельність за II квартал} + \text{Штатна чисельність за III квартал} + \text{Штатна чисельність за IV квартал}) / 4.$$

¹⁴ Середньооблікова фактична чисельність за рік (СФЧ) розраховується за формулою:

$$\text{СФЧ} = (\text{Фактична чисельність за I квартал} + \text{Фактична чисельність за II квартал} + \text{Фактична чисельність за III квартал} + \text{Фактична чисельність за IV квартал}) / 4.$$

¹⁵ Коефіцієнт плинності кадрів (КПК) розраховується за формулою:

$$\text{КПК} = (\text{Кількість звільнених за рік} / \text{Середньооблікова фактична чисельність за рік}) \times 100.$$

¹⁶ Коефіцієнт вакансій (КВ) розраховується за формулою:

$$\text{КВ} = (\text{Середньооблікова кількість вакансій за рік} / \text{Середньооблікова штатна чисельність за рік}) \times 100.$$

Загальна кількість звільнених державних службовців у річному вимірі зросла вже після 2022 року. І, вочевидь, різке зростання кількості звільнень у 2023 році зумовила сукупність чинників, серед яких були не лише безпекові ризики та умови праці, а і зміни до законодавства. Наприклад, у січні 2023 рішенням Уряду було обмежено право державних службовців перетинати державний кордон¹⁷.

3. **З початком повномасштабної війни збільшилася загальна кількість вакантних посад державної служби**, що є закономірним наслідком зростання кількості звільнень і підтверджує наявність хронічного кадрового дефіциту в системі державного управління.
4. **Найбільша плинність кадрів у межах досліджуваного періоду припадає на 2023–2025 роки.** Наявні статистичні дані не дають змоги чітко розмежувати добровільні та недобровільні звільнення, однак можна обґрунтовано припустити наявність обох типів кадрових втрат.
5. Коефіцієнт вакансій упродовж досліджуваного періоду залишається порівняно стабільним. Це вказує на **відсутність різкого погіршення ситуації** навіть в умовах війни, однак **не дає підстав говорити про системне покращення**. Найскладнішими для державної служби виявилися 2023–2024 роки. Водночас у 2025 році простежуються ознаки поступового вирівнювання ситуації з кількістю відкритих вакансій після дворічного періоду спаду.
6. За даними LinkedIn, **середньосвітовий рівень плинності кадрів — 10,9% на рік**, тоді як **урядовий сектор показав найменшу плинність кадрів — 8,4%**¹⁸. Згідно з даними Бюро статистики праці США, у жовтні 2025 року **плинність кадрів у державному секторі становила 1,5%** проти 3,2% плинності в приватному секторі¹⁹.
7. На цьому тлі **рівень плинності кадрів на державній службі в Україні** в усі досліджувані роки **є значно вищим**, а у 2023–2025 роки — **більшим ніж вдвічі**. Це підкреслює наявність слабких місць як у чинній практиці добору кандидатів на посади державної служби, так і в кадровому менеджменті.

¹⁷ Про внесення змін до Правил перетинання кордону громадянами України : [постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 року № 69](#). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

¹⁸ [Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати, аналізувати і зменшувати ризики втрати команди](#). *HURMA* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 23.02.2026).

¹⁹ [Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted](#). *U.S. Bureau of Labor Statistics* : вебсайт. Оновлено 05.02.2026 (дата звернення: 23.02.2026).

1.3. Практика добору на посади державної служби в умовах воєнного стану: результати анкетного опитування

Портрет респондентів

Внутрішній погляд державних службовців на процеси, що відбуваються у сфері державного управління, їхні потреби та оцінку ризиків, пов'язаних із формуванням кадрового складу державної служби, було з'ясовано за результатами анонімного анкетного опитування.

Анкету було поширено лише через соціальні мережі НАДС, що об'єктивно обмежило коло потенційних учасників опитування, оскільки не всі державні службовці користуються соціальними мережами або регулярно їх відстежують. У результаті в опитуванні взяли участь представники категорій «Б» (42,4%) і «В» (57,6%) державних органів усіх рівнів. Державні службовці категорії «А» участі в опитуванні не брали, що звужує можливості аналізу позицій вищого корпусу державної служби.

Здебільшого респонденти (66,9%) обіймають посади на безстроковій основі.

Переважна частина опитаних має значний досвід роботи: 70% працюють на державній службі понад 10 років, з них майже порівну — із загальним стажем роботи на посадах державної служби 11–20 років (35,6%) та понад 20 років (34,7%). Отже, припускається, що оцінки таких респондентів ґрунтуються на тривалому практичному досвіді та відображають системне бачення кадрових проблем.

Важливо, що здебільшого респонденти (90,3%) працювали на посадах державної служби ще до початку повномасштабного вторгнення. Отже, їхні оцінки базуються на порівнянні довоєнних умов функціонування державної служби та змін, запроваджених у період воєнного стану.

Здебільшого опитані (58,1%) були призначені на посади за результатами конкурсного добору, тоді як орієнтовно третина — без проведення конкурсу під час дії правового режиму воєнного стану. Ще 6,8% обійняли посади внаслідок переведення з іншого державного органу, а 1,3% — за результатами добору з призначенням на вакантну посаду на підставі контракту про проходження державної служби на період дії карантину (COVID-19). Отже, більша частина респондентів особисто проходила процедури конкурсного добору та, відповідно, має практичний досвід для порівняння конкурсної та позаконкурсної моделей добору кадрів із погляду самих державних службовців.

Результати опитування

Результати анкетного опитування показали, що державні службовці досить стримано оцінюють чинну практику організації функціонування державного управління під час дії воєнного стану.

Понад 50% респондентів зазначають, що роботу на посадах державної служби не можна цілком вважати престижною — на якихось посадах вона престижна, на якихось — ні

(залежить від посади та конкретного державного органу). Непрестижною таку роботу вважають орієнтовно 30% опитаних. Водночас престижною — лише 8% (див. рис. 2).

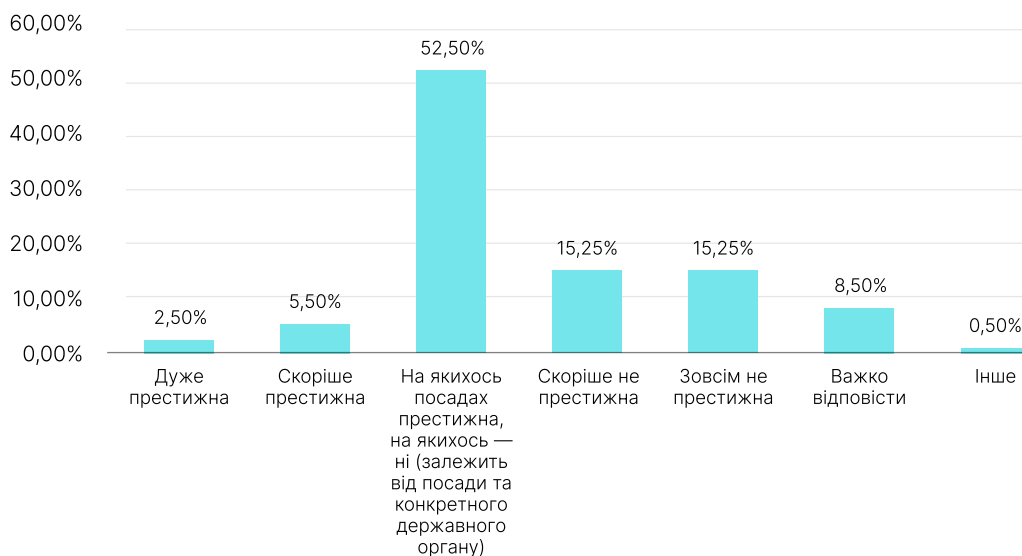


Рисунок 2 — Результати оцінювання респондентами престижності роботи на посадах державної служби під час дії правового режиму воєнного стану

Сприйняття державними службовцями власної роботи як недостатньо престижної може бути одним із чинників зниження або навіть втрати мотивації залишатися на посадах і, як наслідок, посилення плинності кадрів на державній службі.

Під час воєнного стану було призупинено роботу Єдиного порталу вакансій державної служби, що обмежило доступ кандидатів до систематизованої інформації про вакантні посади державної служби та ускладнило її пошук.

Респонденти зазначають, що отримують інформацію про вакантні посади державної служби з різних джерел. Найпоширенішими каналами є: (1) неформальні контакти (через знайомих) — 46,2%; (2) оголошення на офіційних вебсайтах органів влади — 40,3%; (3) портали пошуку роботи — 28,4% (див. рис. 3).



Рисунок 3 — Результати оцінювання респондентами доступності даних щодо вакансій державної служби під час дії правового режиму воєнного стану

Отже, неформальні канали отримання інформації про вакантні посади є найбільш поширеними. Водночас держава загалом забезпечує оприлюднення відомостей про вакансії в умовах воєнного стану на належному рівні, що відображається у порівняно високій популярності офіційних вебресурсів органів влади. Водночас наведені дані свідчать про недостатню доступність та прозорість інформації про вакантні посади державної служби та потребу відновлення доступу до консолідованої інформації про такі вакансії.

Відсутність конкурсів на період дії воєнного стану сприймається державними службовцями неоднозначно.

Здебільшого респонденти (57,2%) позитивно оцінюють відсутність конкурсів під час дії правового режиму воєнного стану. Незадоволені такою практикою добору кадрів лише 27,1% респондентів, а 14,8% державних службовців не визначилися у своїй оцінці (див. рис. 4).

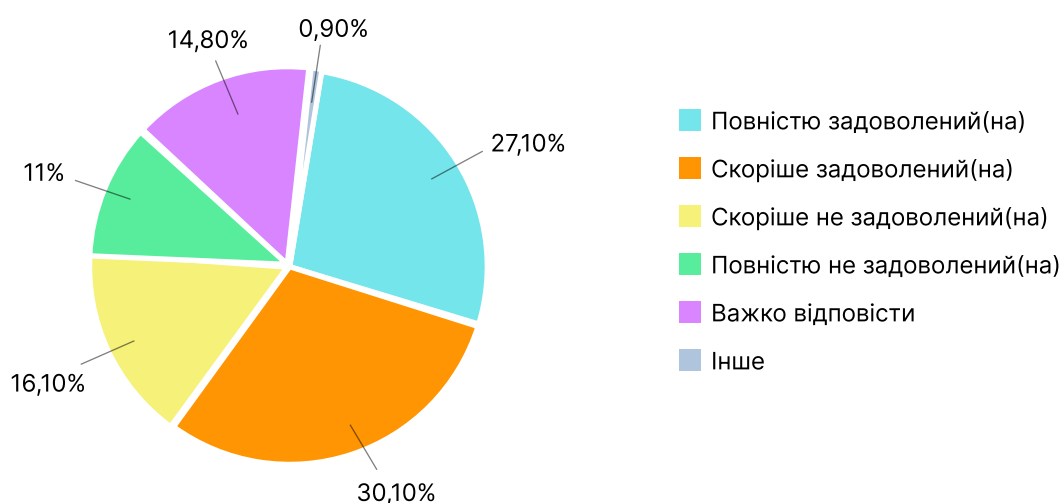


Рисунок 4 — Результати оцінювання респондентами ефективності чинної практики добору кадрів на посади державної служби без застосування конкурсного добору

Деякі респонденти уточнювали, що з погляду організації процесу добору кадрів відсутність конкурсів може сприйматися позитивно через зменшення адміністративного навантаження на органи влади. Однак для тих, хто сам пройшов конкурс на державну службу, тривала відсутність конкурсів може розцінюватися як несправедливість щодо умов доступу до посад.

Розділилися думки респондентів і щодо впливу чинної практики добору на посади державної служби без конкурсу на забезпечення рівності права на доступ до державної служби. Понад 55,5% опитаних вважають або припускають, що відсутність конкурсів цілком забезпечує рівність доступу до посад, не згодні з цим 33% респондентів, а 10,6% осіб не змогли визначитися з відповіддю (див. рис. 5).

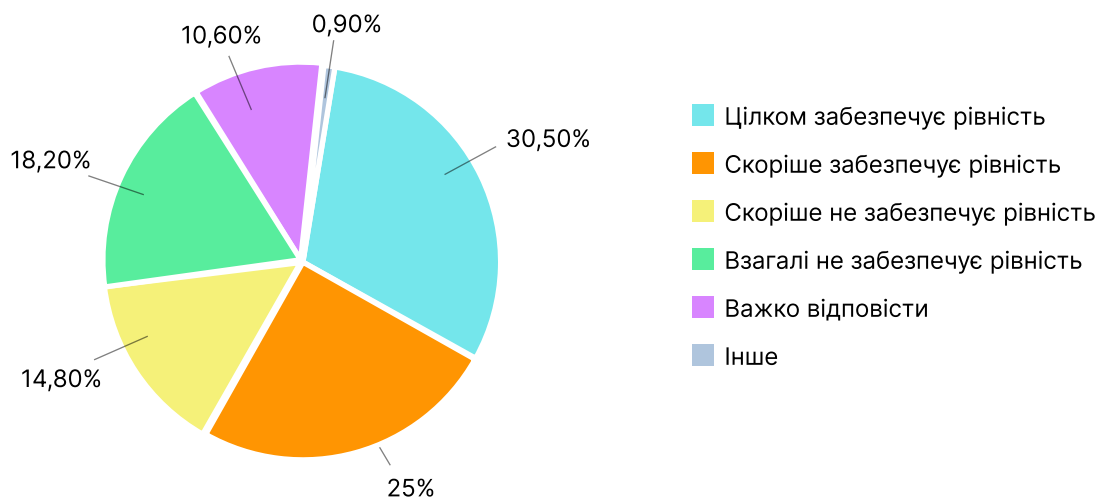


Рисунок 5 — Результати оцінювання респондентами впливу чинної процедури добору кадрів на забезпечення рівності права на доступ до державної служби

Проблеми в чинній практиці добору кандидатів на посади державної служби без конкурсу вбачають **74%** респондентів. Респонденти зазначили **найпоширеніші проблеми**:

- › обмежений доступ до інформації про вакантні посади — 43,8%;
- › непрозорі процедури добору — 40%;
- › широкий простір для розсуду суб'єкта призначення — 28,1%;
- › політичний вплив на кадрові рішення — 18,9%;
- › корупційні практики в процесі добору — 18,9%;
- › дискримінація кандидатів за віковою ознакою — 13%;
- › дискримінація кандидатів за гендерною ознакою — 5,4%.

В індивідуальних відповідях озвучені й інші проблеми, як-от складність пошуку кандидатів на посади через низьку заробітну плату, затримка проходження спеціальної перевірки на посаду категорії «Б» більш ніж на пів року, некомпетентність кандидатів.

Оцінка рівня професійної компетентності державних службовців, призначених уперше на посади державної служби без конкурсного добору, загалом є неоднозначною. Більшість респондентів оцінили рівень компетентності таких колег як середній (32,6%), не набагато менше респондентів — як низький (30,1%), а 22% вважають його високим (див. рис. 6).

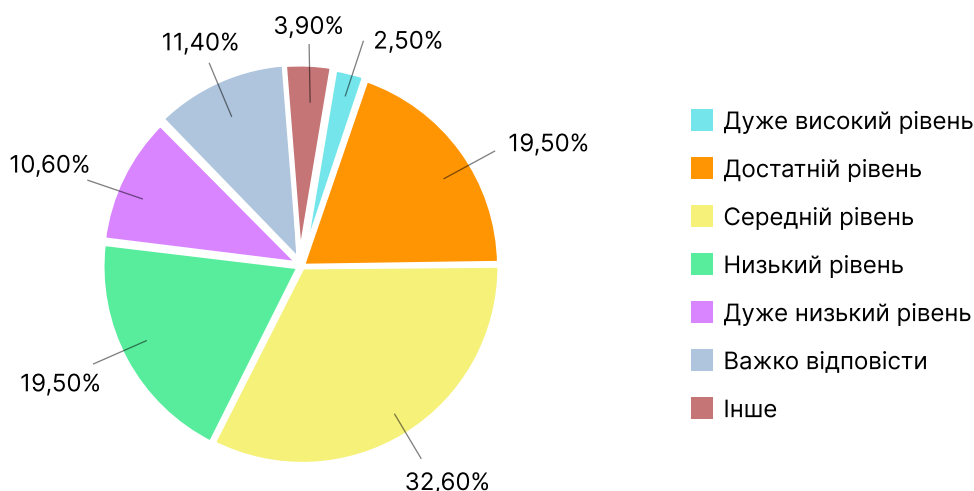


Рисунок 6 — Результати оцінювання респондентами професійної компетентності державних службовців, призначених уперше на посади державної служби без конкурсного добору

Респонденти вочевидь спираються на власний досвід взаємодії з недосвідченими колегами, які працюють у відповідному державному органі. Деякі респонденти уточнювали, що на рівень ефективності виконання службових обов'язків можуть впливати тимчасові фактори, як-от процес адаптації на новому місці роботи та в новому колективі. Озвучена також думка, що професійна компетентність залежить не від способу призначення претендента, а від раніше здобутих ним знань, навичок та досвіду. Проте в тому й полягає суть конкурсної процедури, щоб серед усіх претендентів визначити того, хто оволодів знаннями та навичками, необхідними для виконання службових обов'язків.

Сама наявність відповідей про проблеми взаємодії з колегами, призначеними вперше на посаду державної служби без конкурсу через недостатній чи низький рівень професійної компетентності, є індикатором проблем чинної практики кадрового забезпечення. Її подальше застосування потенційно може негативно вплинути на спроможність державних органів ефективно виконувати покладені на них функції. У цьому контексті показово, що низький рівень професійної компетентності новопризначених державних службовців навіть зазначили деякі державні службовці, які були призначені на посади без конкурсу.

Респонденти, які стикалися з проблемами у взаємодії з колегами, уперше призначеними на посаду без проведення конкурсу, найчастіше зазначали такі проблеми, як-от:

- › брак необхідних знань та навичок для роботи в державних органах — 41%;
- › орієнтація переважно на персональну лояльність суб'єкта призначення, а не на пошук оптимального та обґрунтованого рішення — 12,2%.

Водночас 39% опитаних зазначили, що **не мали проблем у взаємодії з такими колегами чи з негативними наслідками їхньої діяльності для державного органу.**

Оцінка стану плинності кадрів відрізняється і залежить від державного органу, у якому працює той чи інший респондент. Проте загалом наявність проблеми плинності кадрів зазначили 2/3 респондентів.

З дуже високою плинністю кадрів, коли значна кількість працівників звільняється або переводиться протягом року, що суттєво ускладнює діяльність державного органу, **стикалися 32,6% державних службовців.** Помірну (невисоку) плинність кадрів, коли зміна певної частини працівників не є критичною для діяльності державного органу, зазначають **41,5%**

опитаних. Низький рівень, коли плинність майже відсутня і кадровий склад зберігається стабільним (трапляються поодинокі звільнення або переведення), зазначають **18,6%** респондентів (див. рис. 7).

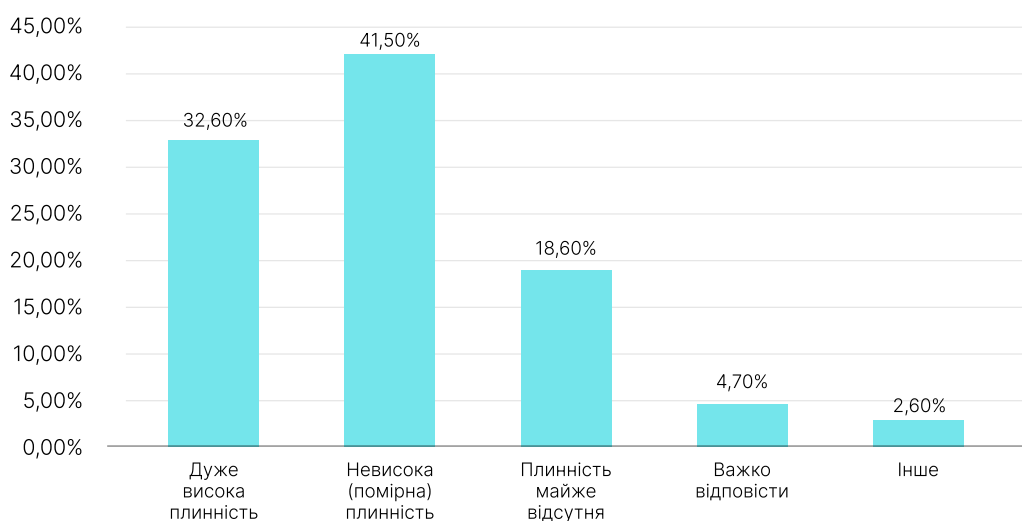


Рисунок 7 — Результати оцінювання респондентами плинності кадрів

Такі результати можуть свідчити, що кадровий склад державної служби поступово стабілізується, а результати анкетного опитування підтверджують статистичні дані КСДС, які у 2025 році показали зниження темпів плинності кадрів.

Водночас показник високої плинності кадрів за оцінками респондентів вказує на те, що під час воєнного стану утримання штату державних службовців є проблемним, а для підвищення мотивації державних службовців залишатися на посадах потрібно вжити додаткових заходів.

Масштаб незаповнених вакансій державної служби в державних органах також оцінюється респондентами по-різному. **Переважає оцінювання масштабу як помірного (39%) і не критичного для виконання завдань державного органу.** Майже порівну розділилися оцінки респондентів щодо «дуже великого масштабу» та «незначного масштабу» вакансій — **25%** та **27,1%** відповідно. У поодиноких випадках державні службовці зазначали повну укомплектованість штату. Отже, ситуація із заповненням вакантних посад є індивідуальною для кожного державного органу.

Здебільшого респонденти не пов'язують плинність кадрів із відсутністю конкурсів: **44,1%** респондентів вважають, що ці явища **зовсім не пов'язані між собою**, 31,4% зазначили, що вони **скоріше не пов'язані між собою**, 10,2% відчували **можливий зв'язок між відсутністю конкурсів та плинністю кадрів** на державній службі та лише **4,7%** стверджують, що такий зв'язок є.

Серед причин плинності кадрів, пов'язаної з відсутністю конкурсного добору, респонденти зазначають:

- можливість перейти до іншого органу без складних конкурсних процедур у разі незадоволення роботою — **21,6%**;
- рішення щодо призначення та звільнення ухвалюються на розсуд суб'єкта призначення, без достатніх процедурних обмежень — **17%**;

- › невизначеність щодо статусу державних службовців, призначених без конкурсу, після відновлення конкурсного добору спонукає їх шукати іншу роботу — **16,5%**;
- › можливість замінити працівника без конкурсу знижує зацікавленість органу інвестувати в розвиток персоналу — **8,5%**;
- › відсутність адаптації та наставництва для новопризначених державних службовців ускладнює їм роботу та знижує мотивацію залишатися на посаді — **8%**.

Показово, що відповідь на це запитання в анкеті не була обов'язковою і передбачалася лише для тих респондентів, які вбачали або припускали наявність зв'язку між відсутністю конкурсів і плинністю кадрів. Однак на нього відповіли орієнтовно 75% респондентів, зокрема й ті, хто не пов'язував ці явища між собою. Більшість названих причин плинності кадрів **є наслідками чинної моделі добору персоналу**. Отже, відповіді на це уточнювальне запитання свідчать, що причинно-наслідковий зв'язок проявляється через поведінкові та організаційні механізми, а не через його усвідомлене визнання самими респондентами.

Серед **інших причин (крім відсутності конкурсів), які спонукають державних службовців змінити місце роботи та спричиняють плинність кадрів**, респонденти зазначають такі:

- › надмірне навантаження, яке призводить до вигорання та звільнення — **53,2%**;
- › низький рівень заробітної плати — **30,7%**;
- › часті зміни в організаційній структурі державних органів (зміна структури, штатного розпису, скорочення штату) — **29,9%**;
- › нестабільність системи центральних органів виконавчої влади (перерозподіл повноважень, реорганізації та зміни підпорядкування чи функцій органів) — **22,9%**;
- › неефективні рішення та слабкий менеджмент з боку політичного керівництва — **13%**;
- › зміни політичних пріоритетів, відсутність сталих завдань і короткий горизонт планування — **5,2%**;
- › політично вмотивовані звільнення — **4,8%**.

Важливо зазначити, що в межах анкети респонденти **неодноразово** (у варіантах відповідей «Інше» на різні питання) **наголошують на низькій оплаті праці, яка не відповідає базовим потребам і є основною причиною плинності кадрів**. Тобто реформа оплати праці на основі класифікації посад не розв'язала повністю цю проблему, і вона продовжує залишатися одним із головних чинників, які спонукають державних службовців змінити місце роботи. А питання формування системи професійної та політично нейтральної державної служби потребує комплексних рішень.

Розділ 2. Законодавчі ініціативи щодо відновлення конкурсів на посади державної служби

2.1. Оцінка законодавчого впливу законопроекту № 13478-1

У межах процесу євроінтеграції Україна взяла на себе низку зобов'язань перед міжнародними партнерами, зокрема й у сфері державного управління. Рівень виконання цих зобов'язань регулярно оцінюється, на підставі чого формуються висновки про прогрес або, навпаки, уповільнення темпів реалізації реформ, зокрема у сфері добору кадрів на посади державної служби з дотриманням меритократичного принципу.

Докладніше про міжнародні зобов'язання України щодо відновлення конкурсного добору на посади державної служби — у додатку Б.

На виконання зазначених зобов'язань на розгляд Верховної Ради України було внесено урядовий законопроект № 13478 від 15.07.2025²⁰, а також альтернативний до нього законопроект № 13478-1 від 16.07.2025²¹, ініційований народними депутатами України.

Після відставки Уряду в липні 2025 року урядовий законопроект № 13478 було знято з розгляду. Нині депутатський законопроект № 13478-1 є єдиною законодавчою ініціативою, спрямованою на врегулювання питання відновлення конкурсів на посади державної служби в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Метою законопроекту згідно з пояснювальною запискою є удосконалення чинного порядку вступу, проходження та звільнення з державної служби, а також відновлення конкурсів на зайняття посад державної служби **відповідно до вимог Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки.**

²⁰ Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 15.07.2025 № 13478. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²¹ Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 16.07.2025 № 13478-1. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Проект Закону, серед іншого, передбачає:

- › відновлення конкурсів на посади державної служби;
- › введення до Закону України «Про державну службу» нових понять та пов'язаних із цими поняттями процедур: «адаптація», «внутрішній конкурс», «новопризначений державний службовець», «кандидатський та кадровий резерв»;
- › уточнення вимог до порядку формування Комісії з питань вищого корпусу державної служби, її функцій та заборони втручатися в її діяльність;
- › уточнення вимог до організації та проведення конкурсу на посади державної служби з урахуванням потреби досягнення гендерного балансу;
- › запровадження просування державного службовця по службі з урахуванням його професійної компетентності, висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків через зайняття вищої посади в межах сім'ї та категорії посад у тому самому державному органі;
- › уточнення вимог до оцінювання результатів службової діяльності — визначені для нього завдання та показники результативності мають відображати його роль у досягненні цілей, вводиться повторне оцінювання в разі отримання працівником негативної оцінки;
- › повноваження суб'єкта призначення ухвалювати рішення щодо продовження проходження служби державними службовцями, призначеними без конкурсу (для збереження часу та бюджетних ресурсів, а також збереження кадрового потенціалу (професійних та патріотичних осіб) на державній службі);
- › можливість призначення без конкурсного добору на посади державної служби в органах, розташованих на територіях, де ведуться бойові дії;
- › запровадження пріоритету ветеранів і ветеранок під час вступу на посади державної служби, за умови рівної професійної компетентності кандидатів;
- › закріплення політичної неупередженості, політичної нейтральності та підвищення професіоналізму Комісії з питань вищого корпусу державної служби²².

Необхідність ухвалення законопроекту в умовах воєнного стану

Важливість ухвалення цього законопроекту Парламентом зумовлена кількома чинниками:

- › практика добору на посади державної служби без проведення конкурсів, яка застосовувалася ще з часів пандемії COVID-19, була продовжена й в умовах воєнного стану. Водночас обмежена ефективність та недосконалість такого підходу зумовлюють потребу в його коригуванні, на що безпосередньо спрямований законопроект;

²² Пояснювальна записка до законопроекту № 13478-1. Верховна Рада України : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

- ▶ з 2023 року міжнародні інституції, зокрема Європейська Комісія та Програма SIGMA, системно наголошують на потребі відновлення конкурсного добору на посади державної служби в Україні. З огляду на це для забезпечення своєчасного виконання міжнародних зобов'язань ухвалення законопроекту має відбутися ще під час дії правового режиму воєнного стану;
- ▶ ухвалення законодавства щодо відновлення конкурсних процедур є однією з умов Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки, виконання якого передбачає отримання Україною 415 млн євро фінансування від ЄС²³. Невиконання або несвоєчасне виконання цієї умови створює ризик недоотримання зазначених коштів від міжнародних партнерів.

Попередні спроби розв'язати проблеми

За каденції Верховної Ради України IX скликання було зареєстровано чотири законопроекти, спрямовані на врегулювання питання відновлення конкурсів на посади державної служби. Першим із них став урядовий законопроект № 6496²⁴, зареєстрований у 2021 році, ще в довоєнний період, та визначений як **євроінтеграційний**. Його розгляд передбачався планами законопроектної роботи Верховної Ради на 2022²⁵, 2023²⁶ та 2024²⁷ роки. Також він був включений до порядку денного 7–12-ї сесій Верховної Ради України IX скликання²⁸. Це підкреслює **сталу актуальність проблеми та водночас неспроможність розв'язати її протягом тривалого часу**. Попри значну увагу до зазначеного питання, у 2024 році законопроект № 6496 було відкликано.

Другий акт — це депутатський законопроект № 9041²⁹, зареєстрований у 2023 році. Він перебуває в стінах Парламенту вже майже три роки, однак його розгляд поставлено на паузу. Потреба ухвалення такого роду акта, серед іншого, була передбачена Стратегією

²³ Висновки, пропозиції НАДС до законопроекту № 13478-1 від 28.07.2025. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁴ Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 31.12.2021 № 6496. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁵ Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2022 рік : постанова Верховної Ради України від 15.02.2022 № 2036-IX (під номером 131). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁶ Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2023 рік : постанова Верховної Ради України від 07.02.2023 № 2910-IX (під номером 254). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁷ Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2024 рік : постанова Верховної Ради України від 06.02.2024 № 3561-IX (під номером 197). *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁸ Порядок денний 7, 8, 9, 10, 11-ї та 12-ї сесії Верховної Ради України IX скликання. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

²⁹ Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо поновлення конкурсів та подання декларації на посади державної служби та місцевого самоврядування від 21.02.2023 № 9041. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

державного управління на 2022–2025 роки³⁰. Проте за весь період чинності Стратегії закон про відновлення конкурсних процедур (ні законопроект № 6496, ні № 9041) так і не був ухвалений.

У липні 2025 року Уряд подав до Верховної Ради законопроект № 13478, який розробляло НАДС на виконання **вимог Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки**. І цьому проекту не судилося потрапити в сесійну залу. Проект перебував на розгляді Парламенту лише два дні, і після відставки Уряду був знятий з розгляду.

Естафету з розгляду у Верховній Раді перейняв альтернативний до нього депутатський проект — **№ 13478-1**. Цей законопроект майже повністю відтворює положення урядового законопроекту № 13478 з відмінністю лише у вимогах до досвіду членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби та строках оголошення конкурсів.

Можливі наслідки нерозв'язання проблем

Ухвалення законодавства щодо відновлення конкурсів на посади державної служби є стратегічно важливим для України, особливо в контексті оцінювання міжнародними партнерами прогресу України в проведенні євроінтеграційних реформ. Відповідно, затримка ухвалення такого законодавства потенційно може мати такі наслідки:

- ▶ отримання негативних оцінок від ЄК за результатами щорічного оцінювання прогресу у сфері реформи державного управління в рамках Пакета розширення та, відповідно, ризик **сповільнення євроінтеграційних процесів через явне невиконання Україною щорічних рекомендацій Європейської Комісії**;
- ▶ **недоотримання Україною 415 мільйонів євро фінансування в рамках виконання Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки**, які мають бути спрямовані на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій та технічну підтримку в реалізації програми;
- ▶ **репутаційні втрати у відносинах із міжнародними партнерами**. Подальше застосування практики призначення на посади державної служби без конкурсного добору створює ризик негативних результатів міжнародних моніторингових оцінювань (зокрема, у межах Програми SIGMA). За відсутності змін Україна може знову отримати низькі оцінки за індикатором «меритократія та ефективність добору державних службовців», як це вже ставалося у 2023 році, коли прогрес за цим показником був оцінений у 0 балів із 5 можливих;
- ▶ **ризик зниження якості кадрового складу державної служби**, зокрема через недостатній рівень професійної підготовки та кваліфікації осіб, призначених на посади державної служби під час дії воєнного стану без застосування конкурсних процедур;
- ▶ **ризик збереження або посилення тенденції до підвищеної плинності кадрів на державній службі**.

³⁰ Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Позиції стейкхолдерів

Законопроект № 13478-1 досить **активно обговорюється в медійному просторі**³¹, що вчерегове засвідчує актуальність питання відновлення конкурсного добору на посади державної служби. Водночас органи влади, громадський та приватний сектори висловлюють різні позиції щодо положень цього законопроекту.

Державні органи переважно висловлюють схвалення, зазначаючи важливість ухвалення цього проекту для виконання вимог Плану для Ukraine Facility та його відповідність принципами державного управління ОЕСР (SIGMA). Єдиним органом який висловив зауваження до змісту акта, стало Міністерство юстиції. Мін'юст наголосив на необхідності уніфікації термінології, яка використовується в положеннях законопроекту, та заміни некоректних формулювань на ті, які узгоджуватимуться із чинним законодавством.

З боку громадського сектору позиції щодо законопроекту є неоднорідними та поєднують як критику, так і схвалення. Аналітичні центри загалом підтримують необхідність ухвалення законопроекту № 13478-1, оскільки його прийняття є важливим для виконання Україною зобов'язань у межах Плану для Ukraine Facility. Водночас деякі представники громадськості звертають увагу на ризики, закладені в положеннях акта, що, на їхню думку, зумовлює потребу в його доопрацюванні.

Важливим кроком під час роботи над законопроектом № 13478-1, який дав змогу його розробникам «почути голос громадськості», стало проведення громадського обговорення у формі електронних консультацій³². В обговоренні взяли участь представники чотирьох організацій, **однак значна частина їхніх пропозицій не була врахована.**

Подібну позицію демонструє і **приватний сектор**: з одного боку, він **підтримує необхідність ухвалення законопроекту**, з іншого — вказує на положення, **які потребують доопрацювання**. Це вкотре доводить, що загальне схвалення законопроекту поєднується з потребою виправити точкові недоліки.

Отже, загальне схвалення законопроекту стейкхолдерами поєднується з критичним ставленням до певних його норм.

Докладніше позиції стейкхолдерів представлені в [Додатку В](#).

³¹ Голова комітету Ради Шуляк розраховує на розгляд відновлення конкурсів на держслужбу на наступному сесійному тижні. *Інтерфакс-Україна* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 25.02.2026). Бізнес-спільнота закликає відновити конкурси на посади державної служби. *UCB-News* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 25.02.2026). Голова НАДС Наталія Алюшина взяла участь у зустрічі з Європейською Комісією щодо імплементації Дорожньої карти з реформи державного управління. *Національне агентство України з питань державної служби* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 25.02.2026).

³² Звіт про громадське обговорення проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби». 35 с. *Національне агентство України з питань державної служби* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 25.02.2026).

Узгодженість законопроекту з міжнародним зобов'язанням України у сфері євроінтеграції

Міжнародні інституції послідовно наголошують на потребі відновлення конкурсних процедур як ключового інструменту забезпечення меритократичного підходу до формування кадрового складу державної служби (докладніше — у додатку Б).

Положення законопроекту розроблялися на вимогу Плану для Ukraine Facility та відповідно до міжнародних зобов'язань України.

Згідно з висновком Комітету ВРУ з питань інтеграції України до Європейського Союзу³³ законопроект № 13478-1 узгоджується із зобов'язаннями України у сфері євроінтеграції.

У законопроекті № 13478-1 враховані рекомендації міжнародних інституцій та європейські стандарти у сфері добору кадрів на посади державної служби.

Переваги законопроекту

Законопроект спрямований на розбудову професійної державної служби, удосконалення конкурсної процедури на зайняття посад державної служби, процедур просування та звільнення, та їх узгодження з принципами державного управління ОЕСР (SIGMA), а також на відновлення конкурсів відповідно до Плану для Ukraine Facility.

Законопроект пропонує комплексне розв'язання нагальних для державної служби питань: конкурсних процедур, кар'єрного просування державних службовців і припинення державної служби, поступового відновлення конкурсів на посади державної служби.

Загалом ухвалення законопроекту сприятиме забезпеченню сталості та стабільності корпусу державної служби.

Ризики, пов'язані з реалізацією норм законопроекту

Головне науково-експертне управління Верховної Ради України звернуло увагу на певні недоліки законопроекту, які за відсутності доопрацювання призведуть до ускладнень реалізації деяких положень законопроекту після його ухвалення як закону.

Зокрема, це стосується механізмів проходження адаптації державного службовця, підстав для оголошення внутрішнього конкурсу, визначення Парламентом та Президентом кандидатур до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби, підстав для припинення державної служби за невиконання або неналежне виконання контракту про

³³ Висновок Комітету Верховної Ради України з питань інтеграції України до Європейського Союзу щодо проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 03.09.2025 № 04-20/10-2025/202275. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

проходження державної служби, оцінювальних суджень у формулюванні вимог до члена Комісії з питань вищого корпусу державної служби³⁴.

Від 29 вересня 2019 року (з дати набрання чинності Законом № 117-IX) Комісія з питань вищого корпусу державної служби (втім, і як конкурсна комісія, утворена в державному органі для проведення конкурсу) 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 більш як три на одну посаду**), для вибору суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця конкурсу. Законопроект не змінює такого підходу й передбачає збереження значного обсягу дискреції суб'єкта призначення під час вибору **між трьома кандидатами**. Такий підхід не усуває ризиків політично вмотивованих призначень і звільнень на посадах вищого корпусу державної служби, а також створює потенційні передумови для формування лояльної команди на шкоду принципу професійності.

Законопроект також **не усуває причин для політично вмотивованих звільнень державних службовців категорії «А»**. Закон «Про центральні органи виконавчої влади» дозволяє звільняти з посади за поданням Прем'єр-міністра або профільного міністра, не вимагаючи водночас жодного обґрунтування³⁵.

Практика показує, що державні секретарі міністерств змінюються разом із призначенням нового міністра або навіть частіше. 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 (щоправда, в останнього ще є такий шанс). Така практика унеможливує виконання державним секретарем одного з його ключових завдань — забезпечення стабільності та наступності в роботі міністерства. Отже, замість того, щоби бути символом інституційної сталості й гарантом безперервності державної політики, ця посада дедалі більше перетворюється на **залежний елемент політичної кон'юнктури**, що підриває ефективність апарату міністерства та нівелює його стратегічну функцію.

Збереження таких підходів свідчить про зручність подібної моделі для чинного політичного керівництва, яке зберігає важелі впливу на кадрові рішення в обхід конкурсних процедур, однак підриває довіру до конкурсних процедур та фактично нівелює їх.

³⁴ Висновок Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 02.09.2025 № 16/03-2025/202158. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

³⁵ Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. Статті 10, 19. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Узгодження законопроекту з положеннями чинного законодавства України

Загалом державні органи або не висловили зауважень до тексту законопроекту, або заявили про його пряме підтримання.

Водночас Мін'юст звернув увагу на потребу узгодження деяких формулювань із нормами чинних законів³⁶. Зокрема, **редакційних уточнень потребують два формулювання**, які використовуються в нормах проекту № 13478-1:

- › застаріле формулювання «комунальних підприємств, установ, організацій», що базується на термінології Господарського кодексу України, який втратив чинність 28 серпня 2025 року, потрібно замінити більш сучасним підходом до позначення таких суб'єктів — «юридичні особи, незалежно від організаційно-правової форми», що відповідатиме нормам Закону № 4196-IX³⁷;
- › формулювання «позбавлена права займатися певною діяльністю або обіймати певні посади» потрібно увідповіднити чинним положенням Кримінального кодексу України³⁸, замінивши його на «позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю».

Головне науково-експертне управління Верховної Ради України також акцентувало на неузгодженості законопроекту з Конституцією України, яка не передбачає повноважень Парламенту та Президента визначати особу до складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби³⁹.

Варто привернути увагу до того, що Закони України «Про державну службу» та «Про центральні органи виконавчої влади» не узгоджені між собою — зокрема, щодо визначення кількості кандидатур, які Комісія має подати суб'єкту призначення для обрання керівника ЦОБВ. Так, відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», Комісія подає на розгляд Уряду не більш ніж **п'ять** кандидатур⁴⁰. Проте під час внесення змін до Закону «Про державну службу» положення цього Закону залишили поза увагою.

³⁶ Висновки та пропозиції Міністерства юстиції України до законопроекту № 13478-1. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

³⁷ Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 9 січня 2025 року № 4196-IX. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

³⁸ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

³⁹ Висновок Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 02.09.2025 № 16/03-2025/202158. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁴⁰ Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. *Стаття 19*. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

У контексті термінологічної узгодженості з чинними законодавчими актами варто також привернути увагу до використання в законопроекті терміну «гендерний баланс»⁴¹, який не має чіткого визначення в законодавстві (особливо в контексті його розмежування з близькими за значенням термінами «гендерна рівність» та «гендерний паритет»).

У зв'язку з цим під час доопрацювання законопроекту доцільно обрати один із варіантів: (1) застосовувати в законопроекті усталену та нормативно визначену термінологію або (2) передбачити в законопроекті доповнення статті 2 Закону України «Про державну службу» новим терміном «гендерний баланс», окресливши значення цього терміну в межах цього Закону. Такий підхід сприятиме дотриманню принципу правової визначеності та допоможе уникнути різнотлумачення норм закону.

Гендерний аналіз

Закон України «Про державну службу» де-юре закріплює принцип рівності статей: незалежно від статі визначає вимоги до кандидатів, які претендують на посади державної служби, добір кандидатів на посади, підвищення кваліфікації, права та обов'язки державних службовців, кар'єрне зростання та положення щодо просування по службі тощо.

Згідно з даними КСДС загальна чисельність жінок на посадах державної служби стабільно перевищує чисельність чоловіків у середньому втричі. Така пропорція зберігалася як у довоєнний період, так і після початку повномасштабного вторгнення.

Найменша різниця в представленості зафіксована у 2021 році, коли кількість жінок перевищувала кількість чоловіків у 2,9 раза, найбільша — у 2025 році, у 3,8 раза, в інші роки середній показник становив орієнтовно три рази. Під час воєнного стану така динаміка частково пов'язана з мобілізацією та вступом частини чоловіків-державних службовців до лав Збройних сил України (див. рис. 8).

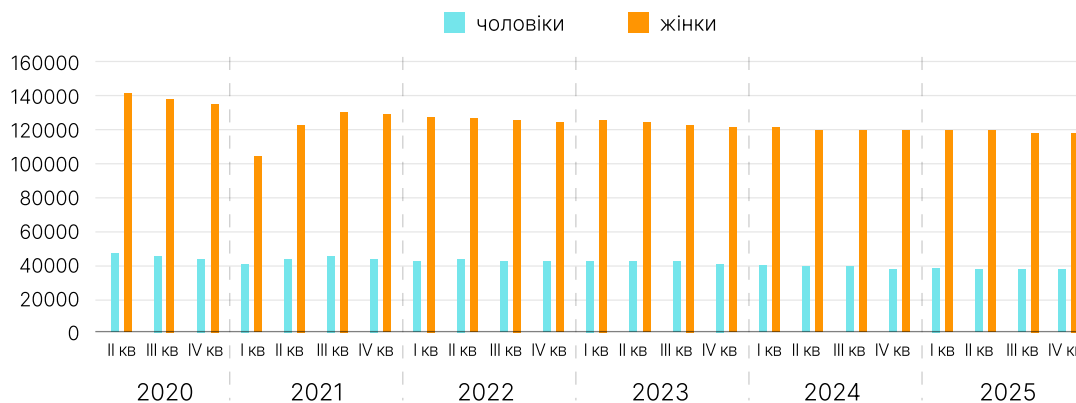


Рисунок 8 — Співвідношення чоловіків і жінок на посадах державної служби

Докладніша інформація — у [додатку Г](#).

Дані КСДС вказують на ще один факт — у системі державної служби зберігається вертикальна гендерна сегрегація в межах посадової ієрархії. Так, станом на III квартал 2025

⁴¹ Про державну службу : Закон України в редакції законопроекту № 13478-1 (розділ I, пункт 3, підпункт 15). Стаття 28, частина 2.

року⁴² на посадах категорії «А» переважають чоловіки (75%). Натомість найбільша частка жінок зосереджена на посадах категорії «В» (79%).

Серед посад середньої ланки управління (категорія «Б») жінки також становлять більшість — 68% проти 32% чоловіків.

Попри кількісну перевагу жінок у загальній структурі державної служби, саме чоловіки значно частіше обіймають керівні посади. Так, серед усіх жінок, зайнятих на посадах категорій «Б» і «В» (118 321 особа), лише 22% (25 964 особи) працюють на керівних посадах категорії «Б». Натомість серед чоловіків частка керівників є істотно вищою — 51% (12 473 особи із загальної чисельності 24 399 осіб).

Це свідчить про наявність прихованої вертикальної гендерної сегрегації, за якої жінки переважно зосереджені на рівні реалізації управлінських рішень, тоді як чоловіки — на рівні їх ухвалення.

Законопроект передбачає можливість застосування позитивних дій з метою досягнення гендерного балансу в державному органі — у разі, коли за результатами конкурсу найвищий бал набрали кандидати з однакової професійною компетентністю, то перевага має надаватися кандидату/кандидатці тієї статі, яка менше представлена в цьому державному органі^{43,44}. Запровадження відповідної норми сприятиме зменшенню гендерного дисбалансу на посадах державної служби.

Водночас різниця в гендерній представленості на державній службі є настільки суттєвою, що її подолання потребуватиме тривалого часу з метою забезпечення поступовості змін та уникнення штучного вирівнювання показників. До того ж досягнення рівної (або наближеної до рівної) представленості статей на державній службі не має бути самоціллю. Головним критерієм має залишатися професійна компетентність кандидатів на посаду, щоб дійсно забезпечити меритократичний принцип під час здійснення добору.

Крім того, за відсутності законодавчо визначеного поняття «гендерний баланс» та з огляду на чисельну перевагу жінок на посадах державної служби (без урахування ієрархії посад) ефект від застосування позитивних дій навряд чи буде суттєвим або відчутним, принаймні в короткостроковій перспективі.

Більш відчутним може бути ефект від застосування позитивних дій щодо посад категорії «А», чисельність яких у системі державної служби є незначною (229 посад⁴⁵). Саме в

⁴² Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні: Фактична кількість працюючих державних службовців — загальна, за категоріями і статтю. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁴³ Про державну службу : Закон України в редакції законопроекту № 13478-1 (розділ I, пункт 3, підпункт 15). Стаття 28, частина 2.

⁴⁴ Відповідно до статті 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», позитивні дії — спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях жінок і чоловіків щодо реалізації прав і свобод, встановлених Конституцією і законами України.

⁴⁵ Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні: Фактична кількість працюючих державних службовців — загальна, за категоріями і статтю. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

межах цієї категорії посад позитивні дії можуть впливати на коригування гендерного дисбалансу через надання переваги кандидатові або кандидатці тієї статі, яка є менш представленою у відповідному державному органі.

2.2. Готовність державної служби до ухвалення законопроекту № 13478-1: результати анкетного опитування

Основною цільовою групою законопроекту № 13478-1 є державні службовці всіх категорій, тому їхній внутрішній погляд на порушену проблематику є важливим орієнтиром для оцінки того, наскільки законодавча ініціатива враховує інтереси цієї аудиторії.

Результати анкетного опитування дають змогу краще зрозуміти внутрішні настрої в системі державної служби, оцінити готовність до відновлення конкурсів, а також очікування та прогнози державних службовців щодо ефективності ключових новел законопроекту.

Щодо заходів, потрібних для покращення процедури добору на посади державної служби, опитані державні службовці висловили різні позиції. Найбільше респонденти підтримали такі твердження:

- ▶ унормувати подальший статус осіб, призначених на посади державної служби під час дії правового режиму воєнного стану без конкурсу — 50%;
- ▶ відновити роботу вебпорталу з повідомленнями про відкриті вакансії державної служби — 40,7%;
- ▶ створити кадровий резерв із кандидатів на посади державної служби категорії «Б» і «В», яких суб'єкт призначення може повторно визначити переможцями конкурсу — 32,2%;
- ▶ відновити конкурсний добір на посади державної служби — 26,3%;
- ▶ створити кандидатський резерв, учасники якого могли б отримувати інформацію про вакантні посади, які відповідають їхній професійній компетентності — 19,9%;
- ▶ усунути можливість розсуду суб'єкта призначення під час визначення переможця конкурсного добору — 11,9%;
- ▶ зменшити ризики політичного впливу на членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби — 8,9%.

Водночас **кожен дев'ятий респондент (11,4%)** не зміг однозначно визначити власну позицію щодо цього питання.

Відновлення конкурсів на посади державної служби в період дії правового режиму воєнного стану **підтримали лише 26,3% респондентів**. Переважна більшість опитаних утрималася від оцінки цього твердження, що може свідчити про стримане або скептичне ставлення до конкурсної процедури як інструменту підвищення якості добору кадрів, а також про потенційно латентний опір такій ініціативі. Такі висновки узгоджуються з відповідями респондентів на інші запитання анкети.

Подекуди державні службовці прямо висловлювали застереження щодо доцільності відновлення конкурсного добору.

«Тільки не конкурс. А то підуть і ті [державні службовці], що є».

«Ті [державні службовці], хто не пройшли конкурс, звільняться. Інші не прийдуть».

«Відновлення конкурсного добору може спричинити ще більшу прогалину в кадровому забезпеченні, оскільки знизиться доступність до зайняття посад тими кандидатами, які справді мотивовані працювати на посадах державної служби».

«Відновлення конкурсів все одно не призведе до прозорого добору. Кого потрібно, того і призначать».

«Відновлення конкурсних процедур і надалі не гарантуватиме подальшу якісну роботу кандидата. Беручи до уваги низьку забезпеченість кадрами на посадах категорії «В» у регіонах, варто врахувати, що з відновленням конкурсу кандидатів на зайняття таких посад може стати ще менше. Низький рівень заробітної плати для державних службовців категорії «В» навіть не створює конкуренції порівняно з рівнем заробітної плати в приватному секторі. Тому для створення більш якісного й повного кадрового забезпечення на посадах державної служби (категорій «Б» та «В») варто, навпаки, прибирати перепони на шляху до зайняття посад справді вмотивованими людьми, а не ще більше підіймати планку недоступності».

«Процедура призначення за конкурсом уже не актуальна».

«На час дії воєнного стану не треба відновлювати проведення конкурсів».

«Взагалі скасувати конкурс. Це зайва процедура. Є випробувальний термін — і цього достатньо!»

Респонденти пропонували і свої варіанти відповідей, зокрема:

- › запровадити можливість кар'єрного зростання через призначення на вищу посаду без конкурсного добору (наприклад, якщо працівник пропрацював у державному органі 3–5 років і має відмінні оцінки за результатами щорічного оцінювання);
- › державні службовці, призначені без конкурсу, після скасування воєнного стану мають призначатися на посади державної служби без проходження конкурсу, якщо вони мають стаж роботи понад один рік;
- › у зв'язку зі щорічними змінами в структурі та постійними реорганізаціями: (1) запровадити можливість переведення з посади на посаду за результатами щорічного оцінювання; (2) ввести до переліку документів під час призначення на посаду (за наявності) рекомендаційний лист від попереднього роботодавця, що усуне тіньовий вплив «телефонного права»;
- › змінити підхід для добору (диференціювати питання для добору залежно від посади).

Державних службовців, які були призначені на посади без конкурсу на період дії воєнного стану, хвилює їхній подальший статус у разі відновлення конкурсного добору. Проте навіть

такі респонденти інколи висловлювалися за відновлення конкурсного добору та проходження конкурсу на загальних засадах.

Позиції респондентів щодо унормування подальшого статусу державних службовців, що були призначені без конкурсу, розподілилися так (див. рис. 9):

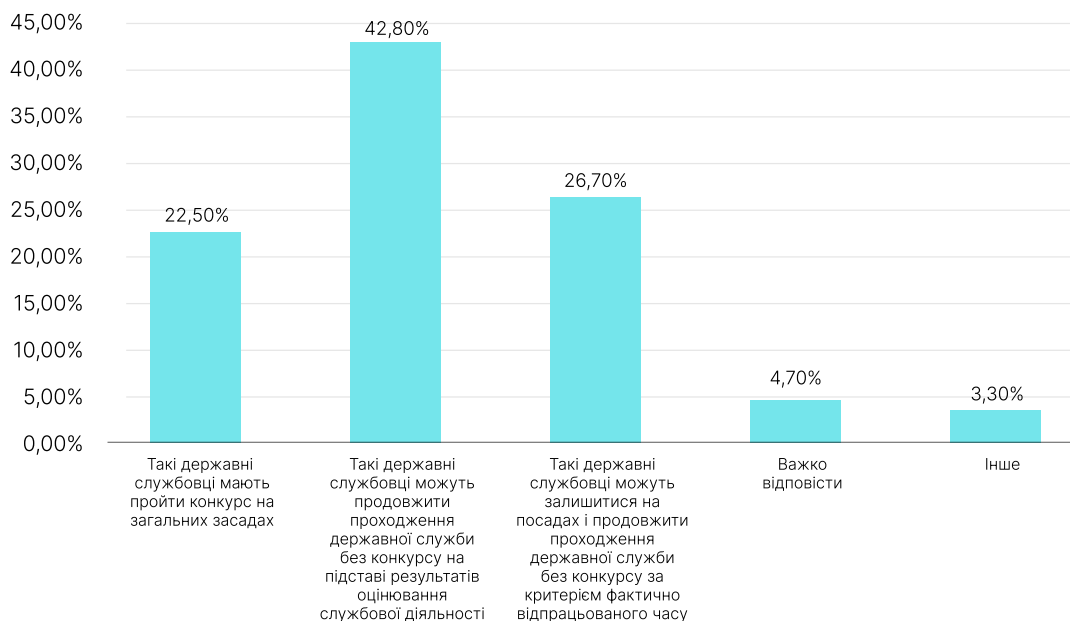


Рисунок 9 — Результати опитування щодо подальшого статусу державних службовців, які були призначені на посади без конкурсу під час дії правового режиму воєнного стану

У власних варіантах відповіді респонденти також пропонували такі опції:

- ▶ поєднати два чинники — результати оцінювання та фактично відпрацьований час;
- ▶ залишитися на посадах за результатами оцінювання можуть державні службовці, які мають стаж роботи не менше ніж два роки;
- ▶ державні службовці можуть бути призначені на посади без конкурсу, якщо мають стаж роботи не менше ніж один рік;
- ▶ державні службовці можуть залишитися на посадах за рішенням керівника;
- ▶ якщо особа пропрацювала на посаді понад шість місяців, то вона автоматично має бути призначена на посаду (за винятком посад зі строковим призначенням);
- ▶ може бути конкурсний добір, але умови його проведення мають бути спрощеними;
- ▶ для осіб, які працюють понад рік та мають позитивні результати річного оцінювання, доцільно запровадити спрощену атестацію (а не повний конкурс). Це має містити оцінку доброчесності, відповідності кваліфікаційним вимогам та успішності виконання завдань, а не загальний конкурс, що мінімізує ризики втрати досвідчених кадрів.

Логічно припустити, що позиції респондентів значною мірою ґрунтуються на їхньому особистому досвіді вступу та проходження державної служби. У своїх оцінках вони переносять власний досвід, очікування та застереження на загальну ситуацію, пропонуючи ті варіанти рішень, які вважають найбільш доцільними з власної точки зору.

Державні службовці висловлюють різні погляди щодо доцільності запровадження практики **продовження державної служби для осіб, призначених на посади без конкурсу та які пропрацювали на державній службі визначений законом строк, без конкурсу за рішенням суб'єкта призначення** (див. рис. 10).

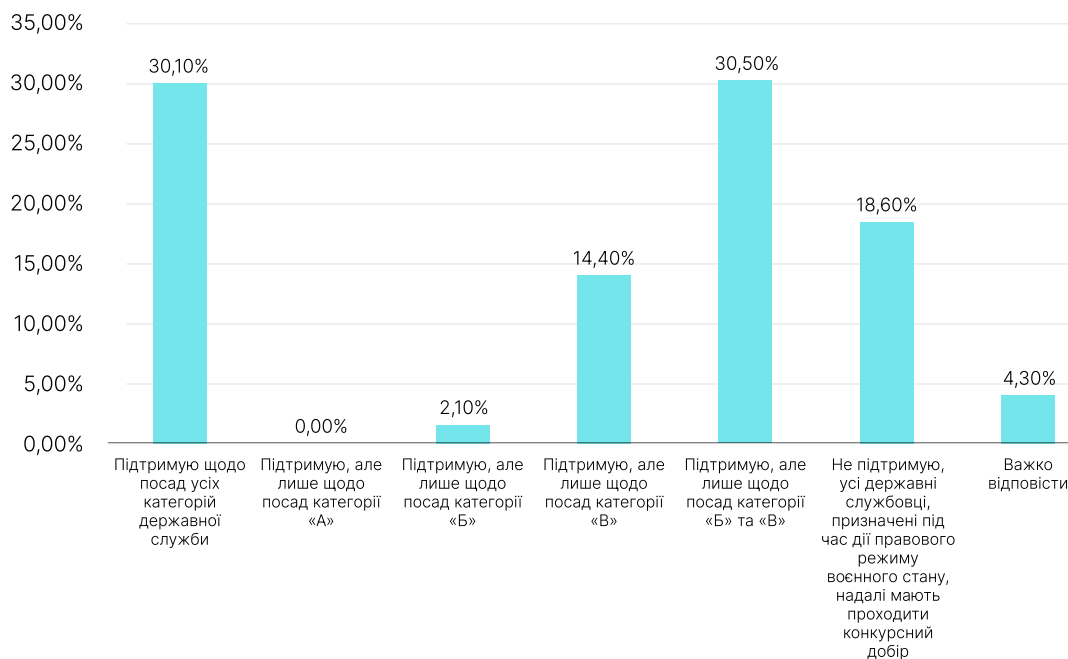


Рисунок 10 — Результати оцінювання можливості для державних службовців, призначених на посади без конкурсного добору, які пропрацювали визначений законом строк, продовжити проходження служби без конкурсу за рішенням суб'єкта призначення

Позиції респондентів щодо застосування такого підходу майже порівну розподілилися між варіантом його поширення на всі категорії посад (30,1%) та лише на посади категорій «Б» і «В» (30,5%), водночас жоден з опитаних не підтримав можливість застосування цього підходу виключно до державних службовців категорії «А».

З одного боку, такі результати можуть відображати побоювання перед конкурсним добром або небажання витратити свої власні ресурси (зокрема, час і зусилля) на додаткову підготовку до нього. З іншого боку, схильність до такої практики може свідчити про те, що **розсуд суб'єкта призначення не сприймається державними службовцями як істотний ризик, а подекуди навіть розглядається як потенційна перевага та прийнятніша альтернатива конкурсному добору.**

Переважно респонденти оцінюють таку практику як позитивну. Так, **38,6%** учасників опитування вважають, що продовження проходження служби за рішенням суб'єкта призначення **тільки покращить якість державного управління**, оскільки дасть змогу зберегти цінних і досвідчених працівників. Майже **кожен четвертий респондент (24%)** вважає, що застосування такої практики **нічого не змінить**. Негативно ставляться до такої практики **20,6%** опитаних, оскільки вона не гарантує справедливого призначення кращих осіб на основі заслуг (див. рис. 11).

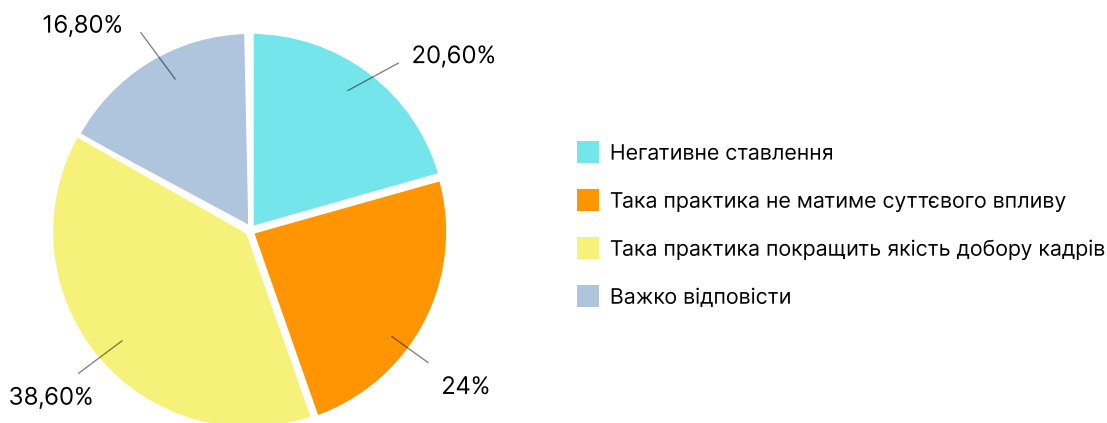


Рисунок 11 — Результати оцінювання впливу на якість добору кадрів із розсуду суб'єкта призначення щодо продовження проходження державної служби державним службовцем, призначеним під час дії правового режиму воєнного стану без конкурсу

Відповіді на чергове питання анкети знову засвідчили, що **більшість державних службовців не вбачає проблем у відсутності конкурсів** та в продовженні повноважень державних службовців поза конкурсними процедурами.

Попри те, що позиція щодо **відновлення конкурсних процедур не була широко підтримана**, усе ж **більшість респондентів (сумарно 51,7%) висловили довіру до їх результатів**. Водночас **майже кожен п'ятий учасник** опитування (сумарно 25%) **не довіряє** результатам конкурсного добору. Як пояснюють самі державні службовці, така недовіра ґрунтується на власному негативному досвіді проходження конкурсних процедур (див. рис. 12).

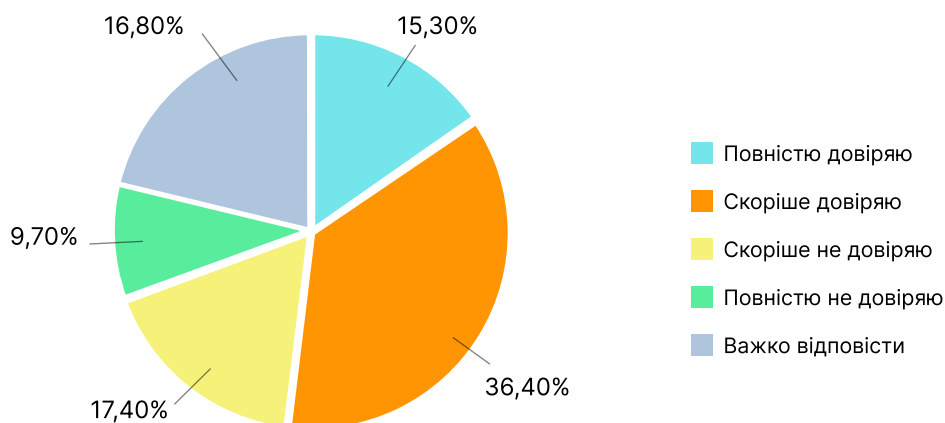


Рисунок 12 — Результати оцінювання довіри до результатів конкурсного добору на посади державної служби

Також майже **кожен п'ятий респондент (21,2%) не зміг визначитися зі своїм ставленням до результатів конкурсного добору**. Це також є індикатором неоднозначності сприйняття державними службовцями справедливості конкурсних процедур із власного досвіду.

Одним із чинників, що можуть сприяти підвищенню довіри до конкурсного добору є **вдосконалення роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, утворених суб'єктом призначення в державному органі**.

Найчастіше респонденти вказують на такі способи підвищення ефективності роботи таких комісій:

- › надати їм повноваження обирати серед кандидатів **одного переможця** конкурсу та **наступного за ним кандидата**, який може обійняти посаду в разі відмови переможця або вивільнення цієї посади протягом року після проведення конкурсу — 29,5%;
- › зменшити **політичний вплив** на членів комісій — 29%;
- › **конкретизувати відповідальність** за втручання в роботу комісій — 22,9%;
- › **забезпечити навчання членів комісій** щодо інструментів оцінювання професійної компетентності кандидатів — 22,5%.

Водночас досить висока частка респондентів (28,2%) не змогла визначитися з варіантами, що може свідчити про відсутність відповідного досвіду або про недостатню зацікавленість цим питанням.

Запровадження внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» опитані державні службовці переважно підтримують: сумарно **61,9%** респондентів підтримують таку ініціативу або схиляються до її підтримання, сумарно **20,8%** — не підтримують цю ініціативу або схиляються до цього. Важко визначитися з позицією було **кожному шостому** респонденту (15,7%) (див. рис. 13).

Отже, така ініціатива загалом відповідає інтересам цільової аудиторії.

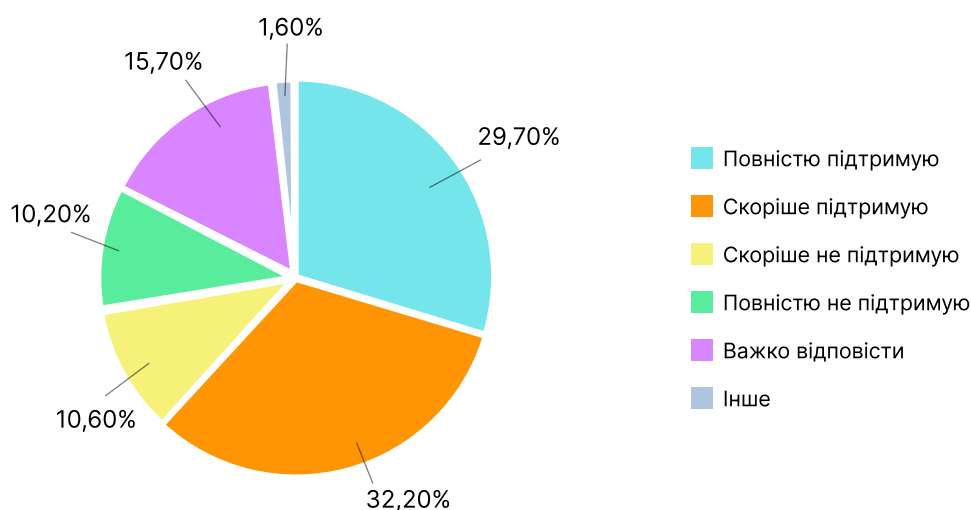


Рисунок 13 — Результати оцінювання ініціативи запровадження внутрішнього конкурсу на посади державної служби

Ініціативу **надавати перевагу кандидатам, які мають статус ветерана війни**, під час визначення результатів конкурсу за умови рівної професійної компетентності кандидатів, які набрали найбільшу загальну кількість балів, підтримали або схилялися до підтримання більшість респондентів — сумарно **42,8%**.

Упереджено до неї ставляться сумарно **28,8%** респондентів — щонайменше кожен четвертий службовець, а **25,4%** респондентів не змогли визначитися зі своєю позицією (див. рис. 14).

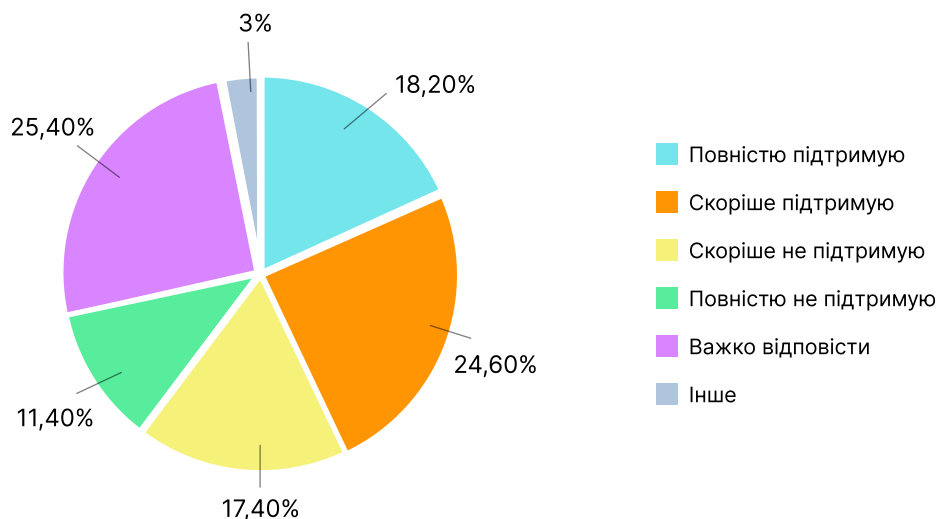


Рисунок 14 — Результати оцінювання ініціативи щодо надання переваги кандидату, який має статус ветерана війни, під час визначення результатів конкурсу

Деякі респонденти висловлювалися за можливість призначення ветеранів на посади державної служби без конкурсу, однак за умови наявності в таких кандидатів необхідних компетентностей. Такі пропозиції є поодинокими.

«Я позитивно ставлюся до цієї ініціативи за умови її зваженого та обмеженого застосування. Таке положення є важливим інструментом соціальної політики та підтримки захисників, але воно ні в якому разі не має знижувати базових вимог до професійної компетентності та ефективності майбутнього державного службовця».

Неоднозначність ставлення державних службовців до надання переваги ветеранам під час визначення переможця конкурсу підкреслює важливість проведення додаткових інформаційних кампаній з її впровадження та сприяння формуванню дружньої до ветеранів організаційної культури державної служби загалом та певних державних органів зокрема.

Ідею **створення кандидатського резерву** з-поміж осіб, що відповідають вимогам до професійної компетентності та під час проведення конкурсу були включені до загального рейтингу кандидатів на посади державної служби, підтримує значна кількість респондентів. **Сумарно 69,4% опитаних підтримують або скоріше підтримують таку ініціативу.** Майже **кожен шостий респондент (17,4%)** не визначився зі своєю позицією, що може свідчити як про недостатню поінформованість або незацікавленість у цьому питанні. І лише 12,7% службовців висловилися проти такої пропозиції.

Отже, така ініціатива загалом відповідає інтересам стейкхолдерів (див. рис. 15).

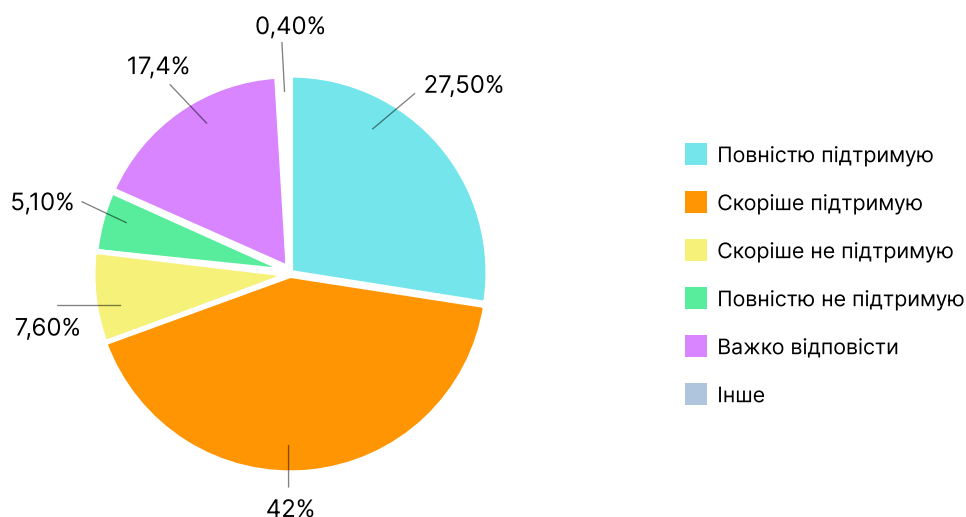


Рисунок 15 — Результати оцінювання ініціативи створення кандидатського резерву

Ще більше підтримують ініціативу створення кадрового резерву з-поміж кандидатів на посади державної служби категорії «Б» і «В», які за рішенням суб'єкта призначення можуть бути призначені без проведення конкурсу на посаду державної служби, на яку вони проходили конкурс, або на іншу рівнозначну або нижчу посаду. Підтримали або схиляються до підтримання такої ініціативи сумарно **74,6%**. Один із респондентів запропонував створити актуалізований реєстр кадрового резерву, який може бути швидко мобілізований для заміщення вакансій у регіонах, де державні органи зазнали втрат чи релокації.

Аналогічно до ситуації з кандидатським резервом, **12,7%** респондентів не підтримали ініціативу. Не змогли визначитися зі своєю позицією **11,9%** опитаних, що менше, ніж у випадку з кандидатським резервом. Це свідчить, що суть кадрового резерву є більш зрозумілою для державних службовців, ніж суть кандидатського резерву.

Отже, загалом створення кадрового резерву також **відповідає очікуванням державних службовців** (див. рис. 16).

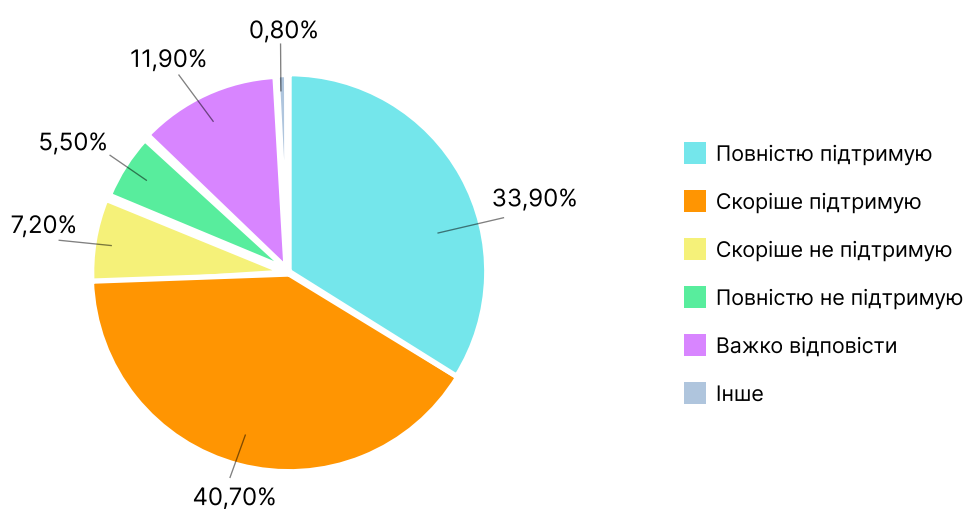


Рисунок 16 — Результат оцінювання ініціативи створення кадрового резерву

Оцінки респондентів щодо перспектив позитивного впливу відновлення конкурсів на престижність державної служби не можна назвати оптимістичними. На переконання **більшості респондентів (56,4%), після відновлення конкурсів нічого не зміниться**. Водночас 22,5% опитаних мають оптимістичні очікування, що конкурси дадуть змогу підвищити престижність. Навпаки, про можливість змін тільки в гіршу сторону зазначають 13,6% респондентів (див. рис. 17).

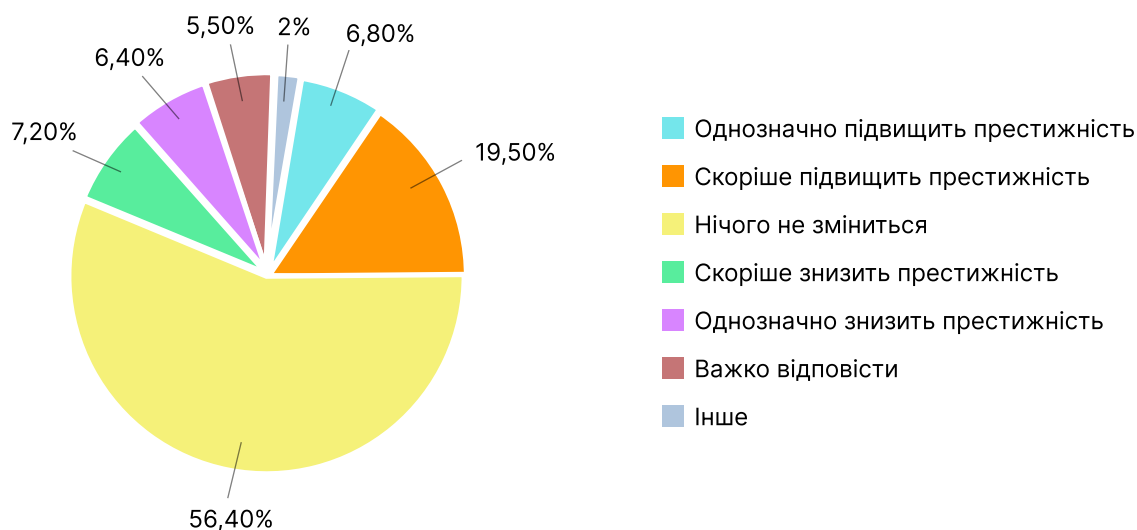


Рисунок 17 — Результати впливу відновлення конкурсів на престижність державної служби

Спроможність законопроекту № 13478-1 розв'язати проблеми формування кадрового складу державної служби державні службовці оцінюють стримано.

Лише **4,2%** респондентів мають **позитивні очікування** щодо його ефективності. **Найбільша частка** опитаних (**29,2%**) вважає, що ухвалення законопроекту матиме лише **частковий вплив**, ще 19,5% переконані, що **нічого не зміниться**. Водночас **29,2%** респондентів було складно оцінити можливі наслідки ухвалення акта.

Кожен шостий респондент (**17,8%**) зазначив, що взагалі не знайомий зі змістом законопроекту № 13478-1, що свідчить про недостатній рівень поінформованості державних службовців щодо ключових напрямів реформування державної служби та потребу в посиленні комунікаційних заходів.

Загалом результати опитування вказують на адаптацію державних службовців до чинної моделі добору кадрів і обмежене усвідомлення потенційних переваг конкурсного добору. Але деякі респонденти чітко розуміють необхідність і чекають на відновлення конкурсів на посади державної служби, а також прямо пов'язують конкурсні процедури із забезпеченням справедливості добору, зменшенням впливу людського чинника та мінімізацією корупційних ризиків під час ухвалення кадрових рішень.

Водночас не варто чекати, що саме по собі відновлення конкурсного добору та уточнення певних умов проходження та припинення державної служби автоматично забезпечить залучення висококваліфікованих фахівців або суттєво підвищить престиж державної служби. Для цього необхідні комплексні рішення, спрямовані на формування таких умов праці, які були б водночас привабливими та прийнятними як для потенційних, так і для чинних державних службовців. Зокрема, йдеться про забезпечення справедливої оплати праці (респонденти зазначають ганебно низький рівень заробітної плати, через що

державні службовці скоро почнуть жебракувати), стабільності системи органів державної влади, а також про підвищення якості управлінських компетентностей і рішень політичного керівництва, ефективність яких частина державних службовців оцінює критично.

Відновлення конкурсних процедур є необхідним кроком, однак паралельно потрібно продовжувати роботу над розробленням та впровадженням заходів, спрямованих на підвищення престижності державної служби та зміцнення іміджу держави як надійного та конкурентоспроможного роботодавця.

Додаток А. Співвідношення кількості призначених та звільнених державних службовців у період 2020–2025 років⁴⁶

Таблиця А.1

Співвідношення кількості призначених та звільнених державних службовців у довоєнний період

2020 рік											
Кількість призначених державних службовців											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
20	2 165	6 996	32	1 247	3 375	22	1 042	3 765	28	1 209	6 059
9 181			4 654			4 984			7 447		
Усього:			26 266								
Кількість звільнених державних службовців											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
14	3 011	8 801	23	1 305	3 423	21	1 415	4 403	11	1 690	5 418
11 826			4 751			5 839			7 119		
Усього:			29 535								

⁴⁶ На основі даних кількісного складу державних службовців, представлених на вебсайті НАДС.

2021 рік											
Кількість призначених державних службовців											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
18	5 697	18 583	11	3 016	10 645	24	3 371	15 015	35	2 808	14 216
24 298			13 672			18 410			17 059		
Усього:			73 439								
Кількість звільнених державних службовців											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
11	2 507	7 160	13	2 005	8 663	16	1 956	8 407	41	1 496	6 876
9 678			10 681			10 379			8 413		
Усього:			39 151								

Воєнний період

Таблиця А.2

Співвідношення кількості призначених та звільнених державних службовців у воєнний період

2022 рік											
Кількість призначених державних службовців											
станом на 01.05 з них за категоріями			станом на 01.07 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
			33	1 785	5 999	62	3 857	12 718	68	6 074	20 624
			7 817			16 637			26 766		
Зокрема призначених відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»											
станом на 01.05 з них за категоріями			станом на 01.07 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
									40	4 710	15 547
									20 297		
Кількість звільнених державних службовців											
станом на 01.05 з них за категоріями			станом на 01.07 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
16	1 313	4 642	24	2 373	9 480	40	4 018	16 609	49	5 957	24 434
5 971			11 877			20 667			30 440		

2023 рік											
Кількість призначених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
17	2 284	7 594	27	4 160	14 332	43	6 161	21 399	56	7 395	28 736
9 895			18 519			27 603			36 187		
Кількість звільнених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
23	2 136	8 333	39	4 126	16 190	52	6 200	24 625	61	7 985	32 147
10 492			20 355			30 877			40 193		

2024 рік											
Кількість призначених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
6	823	8 435	21	1 794	16 008	31	2 828	23 330	54	4 384	30 636
9 264			17 895			26 186			35 074		
Кількість звільнених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
8	1 649	7 877	21	3 277	15 619	27	4 637	23 247	45	6 462	31 166
9 534			18 917			27 938			37 673		

2025 рік											
Кількість призначених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
21	1 768	7 759	46	3 715	15 584	68	5 499	23 727	87	7 615	34 502
9 548			19 345			29 294			42 204		
Кількість звільнених державних службовців											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
16	1 541	7 659	33	2 962	16 054	60	4 694	25 276	73	6 666	36 552
9 216			19 049			30 030			43 291		

Додаток Б. Міжнародні зобов'язання України у сфері формування кадрового складу державної служби

У контексті євроінтеграції Україна має низку зобов'язань, висунутих міжнародними партнерами, зокрема і у сфері державного управління. Виконання цих зобов'язань має регулярно оцінюватися, на підставі чого робиться висновок про поступ або ж, навпаки, про зменшення темпів у реалізації реформ у сфері добору кадрів на посади державної служби з дотриманням меритократичного принципу.

Міжнародні зобов'язання України щодо формування кадрового складу державної служби (зокрема, і в умовах дії воєнного стану) зафіксовані в таких актах:

- 1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014⁴⁷**

Угода про асоціацію окреслює лише загальні європейські цінності, на яких має ґрунтуватися участь України в європейських політиках. Однією з таких цінностей визнається повага до доброго врядування, про що зазначено в преамбулі. У ст. 3 Угоди додатково наголошено, що належне врядування є одним із головних принципів для посилення відносин між Сторонами. Цілями політичного діалогу між сторонами, серед іншого, є зміцнення поваги до демократичних принципів, верховенства права та доброго врядування (ст. 4). Конкретних положень щодо вступу на посади державної служби в Угоді про асоціацію не закріплено.

- 2. Звіт Європейської Комісії щодо прогресу України в межах Пакета розширення**

У межах Кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС» розглядається виконання Україною зобов'язань у сфері реформи державного управління.

› **Звіт за 2023 рік⁴⁸:**

У перший рік оцінювання прогресу України ЄК зазначила, що реформа державного управління зупинилася у сфері добору на основі заслуг. На думку представників ЄК, тривалі періоди відсутності процедур для захисту професійної та деполітизованої державної служби, у поєднанні з широким використанням непрозорих прямих призначень, **підірвали**

⁴⁷ Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁴⁸ Ukraine 2023 Report : Commission Staff Working Document. Brussels, 08.11.2023. SWD(2023) 699 final. 152 p. *European Commission* : An official website of the European Union (дата звернення: 25.02.2026).

конкурентоспроможність та незалежність державної служби. З огляду на це на 2024 рік перед Україною було висунуто **вимогу відновити процес добору на основі заслуг.** Однак фактично ця вимога так і не була виконана.

Гендерна представленість на державній службі залишалася незбалансованою. Станом на кінець 2022 року вище керівництво складало 70% чоловіків та 30% жінок, середнє керівництво — 33% чоловіків та 67% жінок, а на виконавчому рівні — 22% чоловіків та 78% жінок.

» **Звіт за 2024 рік⁴⁹:**

ЄК так само наголошувала, що сфера регулювання державної служби все ще потребувала вдосконалення. Воєнний стан суттєво вплинув на нормативну базу державної служби, адже з моменту запровадження воєнного стану не було конкурсного добору на державну службу на основі заслуг та рівних можливостей. **Широке використання непрозорих прямих призначень підриває професіоналізм, незалежність та стабільність державної служби.** Хоча показники плинності кадрів знизилися з 2019 року, як плинність кадрів, так і рівень вакансій залишаються високими.

Гендерна представленість на державній службі так само була нерівномірною. На кінець 2023 року вищий керівний склад державної служби складало 70% чоловіків та 30% жінок, середній керівний склад — 34% чоловіків та 66% жінок, тоді як 22% державних службовців, які не обіймають керівних посад, становили чоловіки та 78% — жінки⁵⁰.

» **Звіт за 2025 рік⁵¹:**

Європейська Комісія зазначила, що воєнний стан продовжує суттєво впливати на нормативно-правову базу державної служби, оскільки конкурсний добір на державну службу на основі заслуг та рівних можливостей усе ще призупинено. ЄК вважає, що:

- **процедури добору слід удосконалити, особливо на посади вищої керівної ланки, та увідповіднити їх найкращим європейським практикам** (наразі парламентарі напроцьовують способи виконання цієї рекомендації);
- **усі вакансії на державній службі мають бути прозоро опубліковані на Єдиному державному вебпорталі електронних послуг.**

Водночас у Звіті підкреслено, що гендерна представленість на державній службі залишається нерівномірною. Станом на червень вищий керівний склад державної служби складало 74% чоловіків та 26% жінок, середній керівний склад — 33% чоловіків та 67% жінок, тоді як серед державних службовців, які не обіймали керівні посади, 21% становили чоловіки та 79% — жінки⁵².

⁴⁹ [Ukraine 2024 Report](#) : Commission Staff Working Document. Brussels, 30.10.2024. SWD(2024) 699 final. 105 p. *European Commission* : An official website of the European Union (дата звернення: 25.02.2026).

⁵⁰ [Ukraine 2024 Report](#) : Commission Staff Working Document. Brussels, 30.10.2024. SWD(2024) 699 final. P. 26–27. *European Commission* : An official website of the European Union (дата звернення: 25.02.2026).

⁵¹ [Ukraine 2025 Report](#) : Commission Staff Working Document. Brussels, 4.11.2025. SWD(2025) 759 final. 111 p. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁵² Там само. P. 26–27.

3. Дорожня карта з питань реформи державного управління, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475⁵³

Цей документ прийнято з метою виконання зобов'язань України, передбачених переговорною рамкою Європейського Союзу, схваленою рішенням Ради Європейського Союзу від 21 червня 2024 р., за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС».

Дорожня карта передбачає необхідність вжиття таких заходів:

- ▶ **прийняття та набрання чинності актами законодавства**, що вдосконалюють процедури вступу, проходження та припинення державної служби та відповідають меритократичному принципу, принципу доброчесності, а також європейським стандартам та принципам державного управління — III квартал 2025 року (згодом змінено на IV квартал 2025 року);
- ▶ **впровадження і посилення інструментів перевірки доброчесності кандидатів** на зайняття посад державної служби під час добору та призначення на всіх адміністративних рівнях — III квартал 2026 року;
- ▶ **проведення інформаційно-роз'яснювальної кампанії** щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби за оновленою процедурою, спрямованою на збільшення кількості професійних та доброчесних кандидатів — I–III квартал 2026 року;
- ▶ **відновлення добору та найму на основі меритократичного принципу для всіх державних службовців** здійснене залежно від безпекової ситуації в країні поетапно:
 - 1) на посади державної служби категорії «А»;
 - 2) на посади державної служби категорії «Б» (на підконтрольній Україні території, де не ведуться бойові дії);
 - 3) на посади державної служби категорії «В» (на підконтрольній Україні території, де не ведуться бойові дії)
 — III квартал 2026 року;
- ▶ **удосконалення та професіоналізація процедур добору кандидатів** на посади державної служби категорії «А» на основі оцінки професійної компетентності, включно з посиленими перевітками доброчесності — III квартал 2026 року;
- ▶ **організація навчання членів конкурсних комісій** щодо оцінювання професійної компетентності кандидатів перед включенням до складу конкурсної комісії — I квартал 2026 — IV квартал 2027 року.

Через неможливість вчасно виконати перший із заходів постала необхідність внесення змін: **термін його реалізації згодом було перенесено на IV квартал 2025 року.**

⁵³ Дорожня карта з питань реформи державного управління, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

4. План для Ukraine Facility на 2024–2027⁵⁴:

Реформа щодо процедури добору на державну службу передбачає здійснення таких кроків:

- ▶ **набрання чинності законодавства** (зокрема підзаконні НПА), яким передбачено удосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби. Зазначене законодавство має відповідати принципам державного управління ОЕСР (SIGMA), що стосуються процедур добору на основі професійних компетентностей — III квартал 2025 року (згодом змінено на IV квартал 2025 року⁵⁵);
- ▶ **відновлення добору на зайняття вакантних посад** з урахуванням професійних компетентностей для всіх державних службовців здійснюватиметься поступово в три етапи:
 - 1) на посади державної служби категорії «А»;
 - 2) на посади державної служби категорії «Б» (на підконтрольній Україні території, де не ведуться бойові дії);
 - 3) на посади державної служби категорії «В» (на підконтрольній Україні території, де не ведуться бойові дії)
 — III квартал 2026 року.

Запропоновані в Плані реформи **відповідають Цілі сталого розвитку № 16** «Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та таких, що ґрунтуються на широкій участі інституцій на всіх рівнях». Також передбачені в Плані заходи **узгоджуються з Планом заходів виконання рекомендацій Європейської Комісії**, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2023 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів від 9 лютого 2024 року № 133 (передбачено пунктами 4, 5, 6 Плану заходів).

5. Принципи державного управління, розроблені OECD/SIGMA⁵⁶:

Програма OECD/SIGMA розробила низку принципів, які відображають сучасні європейські стандарти державного управління. Зокрема, блок «Державна служба та управління людськими ресурсами» в частині добору державних службовців представлений такими принципами:

- ▶ **Принцип 9: Орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей:**
 - Орган державного управління аналізує людські ресурси (HR), готує та реалізує узгоджені з бюджетом кадрові плани, щоб забезпечити належну штатну

⁵⁴ План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки. 2024. 380 с. *Міністерство економіки України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁵⁵ Про внесення змін до Плану України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2025 № 817-р. *Верховна Рада України* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁵⁶ Принципи державного управління / OECD/SIGMA. 2023. 48 с. *Sigmaweb* : вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

кількість, поєднання компетенцій, навичок і досвіду для виконання своєї місії, враховуючи як поточні, так і майбутні потреби.

- **Державні службовці набираються на прозорих та відкритих конкурсах на основі заслуг.**
 - Інклюзивна політика та практика приймання на роботу підтримують різноманітність та рівні можливості в державному управлінні.
 - Орган державного управління залучає велику кількість кандидатів, що відповідають критеріям, використовуючи брендинг працедавця та інші інструменти найму.
 - Комплектування кадрами здійснюється на основі точних посадових інструкцій, що містять необхідний профіль кандидата (досвід, знання, навички, компетенції) для ефективної роботи, відображений, як і умови праці та заробітної плати, в оголошеннях про вакансії.
 - Відбіркові комісії складаються із членів, кваліфікованих здійснювати оцінювання кандидатів відповідно до вимог посади, без конфлікту інтересів і політично незаангажованих.
 - Методи добору забезпечують справедливе та обґрунтоване оцінювання необхідних для виконання роботи досвіду, знань, навичок і компетенцій і дають змогу вибрати найбільш підхожих кандидатів.
 - Процеси набору та добору є ефективними, своєчасними, зручними та підтримуються цифровими технологіями.
 - Претенденти своєчасно інформуються про рішення щодо приймання на роботу та мають право вимагати обґрунтування та оскарження в адміністративному та судовому порядку.
 - Процес адаптації забезпечує швидку адаптацію до роботи та організації, завдяки чому нові працівники почуваються впевнено, компетентно та добре працюють.
- » **Принцип 10: Ефективному лідерству сприяють компетентність, стабільність, професійна автономія та оперативне реагування підзвітних керівників вищої ланки:**
- Посади вищого керівництва зроблені привабливими завдяки справедливому найму персоналу, конкурентоспроможним окладам, професійним викликам, автономії та зменшенню кар'єрних ризиків.
 - **Процедури комплектування кадрами ґрунтуються на заслугах**, ними керують професіонали; вони неупереджені та прозорі, що дає змогу добирати та призначати керівників вищої ланки з достатньо великим досвідом, знаннями, навичками та компетенціями, що уможливають якісне виконання своєї роботи відповідно до заздалегідь визначених стандартів.
 - Політика та практика комплектування кадрами сприяє рівним можливостям, гендерному балансу та відсутності дискримінації на вищих керівних посадах.

6. Моніторинговий звіт SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління» (2023)⁵⁷ :

Востаннє Програма SIGMA надавала оцінку стану дотримання Принципів державного управління в Україні наприкінці 2023 року — майже через два роки після початку повномасштабного вторгнення. Цей Моніторинговий звіт, як і Звіт Єврокомісії, засвідчив низку проблем із відновленням конкурсів на посади державної служби під час дії воєнного стану.

Одним із ключових принципів, дотримання якого оцінювалося в межах блоку «Державна служба та управління людськими ресурсами», є те, що **набір на посади державної служби відбувається на основі заслуг та рівного ставлення на всіх його етапах; критерії пониження по посаді та звільнення державних службовців є чіткими.**

Експерти Програми SIGMA констатували, що державна служба в Україні сильно постраждала внаслідок збройної агресії РФ та наступного введення воєнного стану. Були вжиті особливі заходи щодо набору, звільнення, переведення, просування по службі, організації роботи та доброчесності, що призвело до зменшення уваги до практики добору, заснованого на заслугах⁵⁸.

Війна вплинула на кадри та їх добір:

- › у воєнний період конкурсний добір на основі заслуг не застосовувався;
- › порівнюючи з прийнятною практикою в кадровій сфері, плинність кадрів на державній службі надзвичайно висока (17% у 2022 році);
- › наявні постійні проблеми щодо складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби, яка була позбавлена основних повноважень⁵⁹.

У зв'язку з цим Програма SIGMA рекомендувала Україні:

- › **відновити набір та підвищення по службі на основі заслуг**, зокрема відновити дію Єдиного порталу вакансій державної служби та оновити його;
- › Уряд має підвищити спроможність державної служби, зокрема, шляхом **удосконаленої системи призначення на посади державної служби всіх рівнів**, щоб справлятися з викликами інтеграції в ЄС;
- › Уряд має посилити професіоналізм процедур добору на посади вищого корпусу державної служби та **усунути політичний вплив на оцінювання кандидатів**⁶⁰.

Отже, необхідність відновлення конкурсів на посади державної служби передбачена цілою низкою актів та підтверджується звітами міжнародних інституцій. Чинна практика, яка базується на відсутності конкурсів та призначенні на умовах, самостійно визначених органом влади, створює ризики для добору найбільш професійних кандидатів. З огляду на це **застосування конкурсних процедур, на думку міжнародних інституцій, має бути відновлено.**

⁵⁷ Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління : моніторинговий звіт / OECD/SIGMA. 2023. 219 с. Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁵⁸ Там само. С. 82.

⁵⁹ Там само. С. 83.

⁶⁰ Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління : моніторинговий звіт / OECD/SIGMA. 2023. С. 84. Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Додаток В. Позиції стейкхолдерів щодо законопроекту № 13478-1

Таблиця В.1

Позиції стейкхолдерів щодо законопроекту № 13478-1

Міністерство оборони України	Підтримується без зауважень ⁶¹ .
Державна податкова служба України	Підтримується. Вважає, що реалізація законопроекту матиме позитивний вплив на державних службовців та кандидатів на зайняття відповідних посад державної служби, оскільки удосконалив конкурсні процедури, зміцнить сталість та стабільність проходження державної служби, а також надасть інструменти керівникам державної служби, щоб ухвалювати більш ефективні управлінські рішення ⁶² .
Міністерство у справах ветеранів України	Підтримується, оскільки реалізація закону сприятиме удосконаленню конкурсної процедури на зайняття посад державної служби, удосконаленню процедур просування та звільнення, а також їх узгодженню з принципами державного управління ОЕСР (SIGMA) ⁶³ .
Міністерство освіти і науки України	Пропозицій та зауважень до тексту законопроекту немає ⁶⁴ .
Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України	Підтримує проект Закону в запропонованій редакції ⁶⁵ .

⁶¹ Висновки та пропозиції Міністерства оборони України до законопроекту № 13478-1. [Урядовий портал](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶² Висновки та пропозиції Державної податкової служби України до законопроекту № 13478-1. [Урядовий портал](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶³ Висновки та пропозиції Міністерства у справах ветеранів України до законопроекту № 13478-1. [Урядовий портал](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶⁴ Висновки та пропозиції Міністерства освіти і науки України до законопроекту № 13478-1. [Урядовий портал](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶⁵ Висновки та пропозиції Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України до законопроекту № 13478-1. [Урядовий портал](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

Міністерство юстиції України	Потребує доопрацювання. Більш коректно для позначення «комунальних підприємств, установ, організацій» використовувати формулювання «юридичні особи, незалежно від організаційно-правової форми», що відповідатиме нормам Закону № 4196-ІХ. Необхідно увідповіднити запропоноване формулювання «позбавлена права займатися певною діяльністю або обіймати певні посади» положенням Кримінального кодексу України ⁶⁶ .
Національне агентство України з питань державної служби	Підтримує та вважає вкрай важливим його схвалення Парламентом у найкоротші строки для своєчасної реалізації індикаторів Плану України ⁶⁷ .
Міністерство фінансів України	Зауважень немає. Реалізація акта не матиме впливу на видаткову та дохідну частини державного бюджету. Реалізація акта не потребуватиме фінансування з державного чи місцевих бюджетів. Реалізація акта не потребуватиме додаткових витрат із Державного бюджету України. Прийняття акта не суперечить законам, що регулюють бюджетні відносини ⁶⁸ .
Міністерство розвитку громад та територій України	Зауважень немає ⁶⁹ .
Аналітичні центри CASE Україна, Центр економічної стратегії, Інститут соціально-економічної трансформації, Інститут Економічного Лідерства, Мережа захисту національних інтересів «АНТС», Технології Прогресу, Інститут фінансів та права, Асоціація податкових консультантів — АПК, Advanter Group, Інститут податкових реформ, Офіс шеф-економіста КБС	Закликають Парламент ухвалити законопроект, оскільки такий крок є зобов'язанням України згідно з Планом для Ukraine Facility ⁷⁰ .

⁶⁶ Висновки та пропозиції Міністерства юстиції України до законопроекту № 13478-1. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶⁷ Висновки та пропозиції Національного агентства з питань державної служби України до законопроекту № 13478-1. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶⁸ Висновки та пропозиції Міністерства фінансів України до законопроекту № 13478-1. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁶⁹ Висновки та пропозиції Міністерства розвитку громад та територій України до законопроекту № 13478-1. *Урядовий портал* : офіційний вебсайт (дата звернення: 25.02.2026).

⁷⁰ Звернення аналітичних центрів до ВРУ щодо держслужби. *Економічна експертна платформа* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 24.02.2026).

<p>Центр політико-правових реформ</p>	<p>Вважають, що законопроект містить низку суттєвих недоліків:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. надто затягнуті строки відновлення конкурсів; 2. продовжувана політизація складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби; 3. значна дискреція суб'єктів призначення на продовження проходження служби без проведення конкурсу особами, яких ними призначено без відповідних процедур під час дії воєнного стану; 4. немає норм щодо повернення сталості проходження державної служби та обмежень свавільних звільнень; 5. за правилом, визначеним § 110 Регламенту, ВРУ розглядає альтернативні законопроекти одночасно з основним законопроектом. Тобто основного законопроекту, внесеного в установленому порядку, усе ж доведеться зачекати знову за умов дотримання такого правила. <p>Вказують, що бажаною була б зміна наявних і поява нових положень, що відповідали б очікуванням громадян України, як мінімум, у частині більш реалістичних строків відновлення конкурсів і припинення звільнень за формальними причинами, що є серед аспектів, на які Європейська Комісія звертала увагу у своєму Звіті раніше⁷¹.</p>
<p>Українська Рада Бізнесу (до складу якої входить 125 бізнес-асоціацій, членами яких є 27 тисяч підприємств різних галузей економіки)</p>	<p>Закликає народних депутатів прийняти законопроект № 13478-1 за основу та до другого читання врахувати такі пропозиції:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ст. 87 Закону «Припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення» все одно передбачає необґрунтовані звільнення через скорочення посади, зміну структури та штату тощо, тому стаття потребує відповідних змін; 2. розділом II «Прикінцевих та перехідних положень» запропоновані строки відновлення конкурсів. Однак наведені в законопроекті положення створюють можливість невідкриття певних «зайнятих» вакансій більш ніж 2,5 року, що фактично «узаконює» призначених без конкурсу осіб з огляду на можливість не оголошувати конкурси до завершення граничних термінів⁷².
<p>Проект ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2)</p>	<p>Вказує, що в законопроекті належним чином враховано раніше надані рекомендації як Проекту EU4PAR2, так і Програми SIGMA. Водночас окремі положення законопроекту потребують уточнення або додаткового доопрацювання для забезпечення цілісності та передбачуваності регулювання⁷³.</p>

⁷¹ Законопроект щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби: чому так довго чекали й скільки це? *Реанімаційний пакет реформ* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 24.02.2026).

⁷² Бізнес-спільнота закликає відновити конкурси на посади державної служби. *УРБ Українська Рада Бізнесу* : вебсайт. 2025 (дата звернення: 24.02.2026).

⁷³ Висновок Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування на проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби», внесений народними депутатами України О.Корнієнком, В.Безгіним (реєстр. № 13478-1).

Додаток Г. Співвідношення кількості жінок та чоловіків на посадах державної служби

Таблиця Г.1

Співвідношення кількості жінок та чоловіків на посадах державної служби в довоєнний період

2020 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
			140 273			138 562			133 980		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
			45 583			44 121			42 544		

2021 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
103 619			121 543			130 006			127 987		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
у I кварталі станом на 31.03 з них за категоріями			у II кварталі станом на 30.06 з них за категоріями			у III кварталі станом на 30.09 з них за категоріями			у IV кварталі станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
40 451			42 593			44 600			43 482		

Воєнний період

Таблиця Г.2

Співвідношення кількості жінок та чоловіків на посадах державної служби у воєнний період

2022 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
станом на 01.05 з них за категоріями			станом на 01.07 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
						64	27 959	96 977	66	28 029	95 697
125 941			125 476			125 000			123 792		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
станом на 01.05 з них за категоріями			станом на 01.07 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
						150	14 073	27 529	137	14 096	27 386
42 235			42 664			41 752			41 630		
2023 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
			65	27 600	94 745	64	27 511	93 318	67	27 021	92 720
124 232			122 410			120 893			119 808		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
			141	14 167	26 835	143	14 065	26 474	146	13 716	26 234
42 021			41 143			40 682			40 096		

2024 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
66	26 494	93 136	66	25 748	93 234	62	25 514	93 513	60	25 026	93 199
119 696			119 048			119 089			118 285		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
145	13 359	26 133	151	13 097	25 795	148	12 981	25 501	160	12 619	25 212
39 637			39 043			38 630			37 991		

2025 рік											
Фактична чисельність жінок, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
58	25 324	93 432	59	25 846	92 989	57	25 964	92 357	59	25 947	92 565
118 814			118 894			118 378			118 571		
Фактична чисельність чоловіків, які працюють											
станом на 31.03 з них за категоріями			станом на 30.06 з них за категоріями			станом на 30.09 з них за категоріями			станом на 31.12 з них за категоріями		
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
162	12 584	25 232	168	12 591	24 678	172	12 437	24 399	171	12 500	24 181
37 978			37 437			37 044			36 852		

Додаток Д. Анкета (формування кадрового складу державної служби під час дії правового режиму воєнного стану; законопроект № 13478-1)

Шановні державні службовці!

Просимо Вас узяти участь в анкетуванні щодо формування кадрового складу державної служби під час дії воєнного стану. Анкета анонімна (у відповідь не включатимуться Ваші електронні адреси й облікові записи Google). Отримані результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Заповнення анкети займе до 15 хв Вашого часу.

Дякуємо за участь в опитуванні!

I. Соціально-демографічний блок

1. Зазначте найменування органу влади, у якому Ви працюєте*⁷⁴:

(заповнити самостійно)

2. Зазначте Ваш вік*:

(одиничний вибір)

- › Менше ніж 25 років.
- › 26–30 років.
- › 31–40 років.
- › 41–50 років.
- › 51–60 років.
- › Понад 60 років.

⁷⁴ Зірочка (*) вказує на обов'язкове запитання.

3. Зазначте Вашу стать*:

(одиничний вибір)

- › Чоловік.
- › Жінка.
- › Не хочу зазначати.

4. Зазначте категорію Вашої посади державної служби*:

(одиничний вибір)

- › Категорія «А».
- › Категорія «Б».
- › Категорія «В».

5. Зазначте вид призначення Вас на посаду державної служби*:

(одиничний вибір)

- › Безстрокове.
- › Строкове.

6. Зазначте Ваш загальний стаж роботи на посадах державної служби*:

(одиничний вибір)

- › Менше ніж 1 рік.
- › Від 1 до 5 років.
- › Від 6 до 10 років.
- › Від 11 до 20 років.
- › Понад 20 років.

7. Чи працювали Ви на посадах державної служби до початку повномасштабного вторгнення?*

(одиничний вибір)

- › Так, працював(ла).
- › Ні, не працював(ла).

8. За якою процедурою Ви були призначені на посаду державної служби?*

(одиничний вибір)

- › За конкурсом.
- › За переведенням з іншого державного органу.
- › За результатами добору з призначенням на вакантну посаду через укладення контракту про проходження державної служби на період дії карантину (COVID-19).
- › Без конкурсного добору під час дії правового режиму воєнного стану.

II. Чинна практика добору кандидатів на посади державної служби під час дії воєнного стану

9. На Вашу думку, наскільки престижна робота на посадах державної служби під час дії правового режиму воєнного стану?*

(одиничний вибір)

- › Дуже престижна.
- › Скоріше престижна.
- › На якихось посадах престижна, на якихось — ні (залежить від посади та конкретного державного органу).
- › Скоріше не престижна.
- › Зовсім не престижна.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

10. Як Ви та Ваші знайомі дізнаєтеся (дізналися) про вакансії на посади державної служби під час дії правового режиму воєнного стану?*

(мультивибір)

- › На порталах пошуку роботи.
- › Через знайомих.
- › Через соціальні мережі.
- › Через оголошення на сайтах органів влади.
- › Не цікавлюся цією інформацією.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

11. Як Ви оцінюєте чинну практику добору кадрів на посади державної служби без застосування конкурсного добору?*

(одиничний вибір)

- › Повністю задоволений(на).
- › Скоріше задоволений(на).
- › Скоріше не задоволений(на).
- › Повністю не задоволений(на).
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

12. Чи вважаєте Ви чинну практику добору на посади державної служби без конкурсу такою, що забезпечує рівність права на доступ до державної служби?*

(одиничний вибір)

- › Так, цілком забезпечує.

- › Скоріше так.
- › Скоріше ні.
- › Ні, не забезпечує.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

13. Якщо Ви вважаєте, що чинна практика добору кадрів на посади державної служби без конкурсу є проблемною, то з чим це, на Вашу думку, пов'язано?

(опціонально, мультिवибір)

- › Обмежений доступ до інформації про вакантні посади.
- › Непрозорі процедури добору.
- › Широкий простір для розсуду суб'єкта призначення.
- › Корупційні практики в процесі добору.
- › Політичний вплив на кадрові рішення.
- › Дискримінація кандидатів за віковою ознакою.
- › Дискримінація кандидатів за гендерною ознакою.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

14. Як Ви, з позиції свого досвіду, оцінюєте рівень професійної компетентності державних службовців, призначених уперше на посади державної служби без конкурсного добору?*

(одиничний вибір)

- › Дуже високий рівень.
- › Достатньо високий рівень.
- › Середній рівень.
- › Низький рівень.
- › Дуже низький рівень.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

15. Якщо Ви стикалися з проблемами у взаємодії з державними службовцями, уперше призначеними на посаду без проведення конкурсу, чи з негативними наслідками їхньої діяльності для державного органу, то з чим, на Вашу думку, були пов'язані такі проблеми?

(опціонально, мультिवибір)

- › Брак необхідних знань та навичок для роботи в державних органах.
- › Орієнтація переважно на персональну лояльність суб'єкта призначення, а не на пошук оптимального та обґрунтованого рішення.
- › Проблем не було.

- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

16. Як Ви оцінюєте масштаб плинності кадрів у Вашому органі?*

(одиничний вибір)

- › Дуже висока плинність — значна кількість працівників звільняється або переводиться протягом року, що суттєво ускладнює діяльність державного органу.
- › Помірна (невисока) плинність — певна частина працівників змінюється, але це не критично для діяльності державного органу.
- › Плинність майже відсутня — кадровий склад зберігається стабільним, трапляються поодинокі звільнення або переведення.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

17. Як Ви оцінюєте масштаб незаповнених вакансій державної служби у Вашому органі?*

(одиничний вибір)

- › Дуже великий — значна кількість посад залишається вакантними, що суттєво ускладнює виконання завдань державного органу.
- › Помірний — частина посад вакантні, але це не критично для виконання завдань державного органу.
- › Незначний — укомплектованість штату близька до повної, поодинокі незаповнені посади не впливають на діяльність державного органу.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

18. Наскільки, на Вашу думку, плинність кадрів на посадах державної служби пов'язана з відсутністю конкурсного добору?*

(одиничний вибір)

- › Ці явища повністю пов'язані між собою.
- › Ці явища скоріше пов'язані між собою.
- › Ці явища скоріше не пов'язані між собою.
- › Ці явища зовсім не пов'язані між собою.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

19. Якщо Ви вважаєте, що плинність кадрів на посадах державної служби пов'язана з відсутністю конкурсного добору, то в чому причина?

(опціонально, мультिवибір)

- › Невизначеність щодо статусу державних службовців, призначених без конкурсу, після відновлення конкурсного добору спонукає їх шукати іншу роботу.
- › Рішення щодо призначення та звільнення ухвалюються на розсуд суб'єкта призначення, без достатніх процедурних обмежень.
- › Можливість замінити працівника без конкурсу знижує зацікавленість органу інвестувати в розвиток персоналу.
- › Можливість перейти до іншого органу без складних конкурсних процедур у разі незадоволення роботою.
- › Відсутність адаптації та наставництва для новопризначених державних службовців ускладнює їм роботу та знижує мотивацію залишатися на посаді.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

20. Які ще чинники, на Вашу думку, спричиняють плінність кадрів на державній службі?

(опціонально, мультिवибір)

- › Зміни політичних пріоритетів, відсутність сталих задач і короткий горизонт планування.
- › Політично вмотивовані звільнення.
- › Нестабільність системи центральних органів виконавчої влади (перерозподіл повноважень, реорганізації та зміни підпорядкування чи функцій органів).
- › Часті зміни в організаційній структурі державних органів (зміна структури, штатного розпису, скорочення штату).
- › Неефективні рішення та слабкий менеджмент з боку політичного керівництва.
- › Надмірне навантаження, яке призводить до вигорання та звільнення.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

III. Очікування щодо реформування добору на посади державної служби під час дії правового режиму воєнного стану

21. Яких заходів, на Вашу думку, потрібно вжити для покращення добору на посади державної служби?*

(мультिवибір)

- › Відновити роботу вебпорталу з повідомленнями про відкриті вакансії державної служби.
- › Відновити конкурсний добір на посади державної служби.

- › Унормувати подальший статус осіб, призначених на посади державної служби під час дії правового режиму воєнного стану без конкурсу.
- › Зменшити ризики політичного впливу на членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби.
- › Усунути можливість розсуду суб'єкта призначення під час визначення переможця конкурсного добору.
- › Створити кандидатський резерв, учасники якого могли б отримувати інформацію про вакантні посади, які відповідають їхній професійній компетентності.
- › Створити кадровий резерв із кандидатів на посади державної служби категорії «Б» і «В», яких суб'єкт призначення може повторно визначити переможцями конкурсу.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

22. Як, на Вашу думку, має бути унормовано статус державних службовців, які були призначені без конкурсу під час дії правового режиму воєнного стану?*

(одиничний вибір)

- › Такі державні службовці мають пройти конкурс на загальних засадах.
- › Такі державні службовці можуть продовжити проходження державної служби без конкурсу на підставі результатів оцінювання службової діяльності.
- › Такі державні службовці можуть залишитися на посадах і продовжити проходження державної служби без конкурсу за критерієм фактично відпрацьованого часу.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

23. Як Ви ставитеся до того, що державні службовці, призначені на посади без конкурсного добору та пропрацювали визначений законом строк, зможуть без конкурсу продовжити проходження служби за рішенням суб'єкта призначення?*

(одиничний вибір)

- › Так, підтримую щодо посад усіх категорій державної служби.
- › Так, підтримую, але лише щодо посад категорії «А».
- › Так, підтримую, але лише щодо посад категорії «Б».
- › Так, підтримую, але лише щодо посад категорії «В».
- › Так, підтримую, але лише щодо посад категорій «Б» і «В».
- › Ні, не підтримую, усі державні службовці, призначені під час дії правового режиму воєнного стану, надалі мають проходити конкурсний добір.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

24. Як, на Вашу думку, впливає на якість добору кадрів розсуд суб'єкта призначення щодо продовження проходження державної служби державним службовцем, призначеним у період дії правового режиму воєнного стану без конкурсу?

(опціонально, одиничний вибір)

- › Негативно, оскільки не гарантує справедливого призначення кращих осіб на основі заслуг.
- › Не має суттєвого впливу.
- › Покращує якість, оскільки дає змогу зберегти цінних і досвідчених працівників.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ *(Ваш варіант відповіді).*

25. Як Ви ставитеся до результатів конкурсного добору?*

(одиничний вибір)

- › Повністю довіряю.
- › Скоріше довіряю.
- › Скоріше не довіряю.
- › Повністю не довіряю.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ *(Ваш варіант відповіді).*

26. Яким чином, на Вашу думку, можна вдосконалити роботу Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, утворених суб'єктом призначення в державному органі?

(опціонально, мультивибір)

- › Забезпечити навчання членів комісій щодо інструментів оцінювання професійної компетентності кандидатів.
- › Надати їм повноваження обирати серед кандидатів одного переможця конкурсу та наступного за ним кандидата, який може обійняти посаду в разі відмови переможця або вивільнення цієї посади протягом року після проведення конкурсу.
- › Зменшити політичний вплив на членів комісій.
- › Конкретизувати відповідальність за втручання в роботу комісій.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ *(Ваш варіант відповіді).*

27. Як Ви ставитеся до запровадження внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», у якому зможуть брати участь державні службовці, що працюють в органі, де оголошується такий конкурс?*

(одиничний вибір)

- › Повністю підтримую.

- › Скоріше підтримую.
- › Скоріше не підтримую.
- › Повністю не підтримую.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

28. Як Ви ставитеся до ініціативи надавати перевагу кандидату, який має статус ветерана війни, під час визначення результатів конкурсу, якщо кандидати з найвищою загальною кількістю балів мають рівний рівень професійної компетентності?*

(одиничний вибір)

- › Повністю підтримую.
- › Скоріше підтримую.
- › Скоріше не підтримую.
- › Повністю не підтримую.
- › Важко відповісти.
- › Інше _____ (Ваш варіант відповіді).

29. Як Ви ставитеся до ініціативи створення кандидатського резерву з-поміж осіб, що відповідають вимогам до професійної компетентності та під час проведення конкурсу були включені до загального рейтингу кандидатів на посади державної служби?*

(одиничний вибір)

- › Повністю підтримую.
- › Скоріше підтримую.
- › Скоріше не підтримую.
- › Повністю не підтримую.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

30. Як Ви ставитеся до ініціативи створення кадрового резерву з-поміж кандидатів на посади державної служби категорії «Б» і «В», які за рішенням суб'єкта призначення можуть бути призначені без проведення конкурсу на посаду державної служби, на яку вони проходили конкурс, або на іншу рівнозначну або нижчу посаду?*

(одиничний вибір)

- › Повністю підтримую.
- › Скоріше підтримую.
- › Скоріше не підтримую.
- › Повністю не підтримую.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ (Ваш варіант відповіді).

31. Як, на Вашу думку, відновлення конкурсного добору на посади державної служби вплине на її престижність?*

(одиничний вибір)

- › Однозначно підвищить престижність.
- › Скоріше підвищить престижність.
- › Нічого не зміниться.
- › Скоріше знизить престижність.
- › Однозначно знизить престижність.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ *(Ваш варіант відповіді).*

32. На Вашу думку, ухвалення законопроекту № 13478-1 дасть змогу розв'язати всі ключові проблеми формування кадрового складу державної служби?

(одиничний вибір)

- › Так.
- › Частково.
- › Нічого не зміниться.
- › Взагалі не знайомий(ма) з положеннями законопроекту.
- › Важко відповісти.
- › Інше: _____ *(Ваш варіант відповіді).*

33. Якщо у Вас є додаткові міркування щодо відновлення конкурсів та вдосконалення порядку вступу, проходження чи припинення державної служби, поділіться ними, будь ласка, тут.

(опціонально, заповнити самостійно)

34. За бажання можете залишити свої контакти для подальшої співпраці (наприклад, участі в інтерв'юванні). Ми гарантуємо нерозголошення цієї інформації, а дані, отримані під час інтерв'ю, будуть використані лише в узагальненому вигляді без посилання на конкретних осіб.

(опціонально, заповнити самостійно)

