

Аналітична записка
з питань порівняльного законодавства щодо проведення
внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби
в державах Європейського Союзу*

Анотація. В аналітичній записці досліджено особливості правового регулювання проведення внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби у державах Європейського Союзу на прикладах Бельгії, Іспанії, Ірландії, Німеччини, Франції, із визначенням його загальних принципів: рівності, заслуг, публічності й прозорості. Описано типовий алгоритм конкурсного відбору (оголошення вакансії, перевірка умов, оцінка результатів конкурсу) у кожній з названих держав і визначено спільні та відмінні риси проведення внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, внутрішній конкурс, умови внутрішнього конкурсу, проведення внутрішнього конкурсу, конкурсне випробування.

Вступ

Проведення внутрішнього конкурсу на заміщення посад державної служби – це спеціалізована форма внутрішнього добору, що поєднує механізми просування по службі, забезпечення мобільності кадрів та збереження принципу меритократії в адміністрації. У теоретичному вимірі внутрішні конкурси розглядаються як елемент внутрішніх ринків праці державної служби, який дозволяє поєднати дві ключові цілі: заохочення кар'єрного зростання і використання накопиченого внутрішнього професійного капіталу, а також гарантування добору на підставі компетенцій.

У теорії внутрішні конкурси трактуються як інструмент адміністрування людських ресурсів, що поєднує інституційні дизайн-рішення (централізовані проти децентралізованих процедур), стимулювання мобільності між відомствами та механізми забезпечення неупередженості й прозорості відбору. Утім, на практиці вони породжують нормативні напруження: як поєднати відкритість і рівні можливості для внутрішніх кандидатів із гарантіями об'єктивного оцінювання; як убезпечити конкурси від кумівства чи формалізованих бар'єрів¹.

Акцент на меритократії, рівних можливостях і мобільності, який присутній у сучасній академічній та політико-адміністративній дискусії, вимагає від правових регламентів чіткого визначення критеріїв відбору, інструментів оцінювання та процесів оскарження рішень, що підтверджується як у практичних звітах SIGMA, так і в інституціях ЄС. На рівні реформ спостерігається тенденція до уніфікації процедур, більшої стандартизації компетенційних вимог і запровадження прозорих процедур утворення

¹ Demmke, C. European civil services between tradition and reform. 2004. URL: <https://www.europeansources.info/record/european-civil-services-between-tradition-and-reform/>

рейтингових списків для майбутніх призначень, що має на меті підвищити довіру до системи добору та забезпечити ефективність державної служби².

Проведення внутрішніх конкурсів на заміщення посад державної служби загалом відповідає змісту принципів державного управління, розроблених Програмою SIGMA, які ґрунтуються на чинних актах *acquis* ЄС, правових інструментах Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР, щоб залучати, мотивувати та утримувати працівників і колективи з необхідними навичками та компетенціями, органи державного управління пропонують, серед іншого, можливості для розвитку, кар'єри та просування по службі на основі заслуг і результативності, а політика та практика кар'єрного розвитку й мобільності на державній службі сприяють різноманітності та інклюзії (принципи 11 та 12)³.

Наразі програмні документи публічної політики передбачають вдосконалення процедури проведення конкурсу на посади державної служби. Так, матеріали робочої групи «Державне управління» до Проекту Плану відновлення України передбачають розробку концепції «шляхів на посади державної служби», яка включатиме різні способи заповнення вакансій: внутрішнє переміщення та просування по службі (в межах однієї установи), внутрішнє переміщення, просування по службі та конкурс (в рамках державної служби), а також конкурс, відкритий для зовнішніх кандидатів, зокрема з резервного списку, кадрового резерву тощо⁴.

Так само це питання знаходить свій прояв на рівні законопроектної діяльності. З метою швидкого та ефективного заповнення посад державної служби проектом Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби (реєстр. № 13478-1 від 16.07.2025)⁵ пропонується запровадити внутрішній конкурс для відбору кандидата на зайняття посади державної служби в державному органі серед державних службовців такого органу.

Основна частина

Системи державної служби традиційно поділяють на кар'єрні (*career-based*) та конкурсні (*position-based*). У кар'єрних системах державні службовці зазвичай приходять на державну службу на початку своєї кар'єри, часто через загальні конкурси або іспити, і піднімаються службовими сходами. У

² Cardona, F. Structural elements for recruitment in European civil service systems. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management / OECD & European Union). 1998, June. URL: <https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/1998/Structural-Elements-for-Recruitment-in-European-Civil-Service-Systems.pdf>

³ Принципи державного управління, ОЕСР, Париж, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf

⁴ Проект Плану відновлення України: Матеріали робочої групи «Державне управління». Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

⁵ Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби № 13478-1 від 16.07.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817>

конкурсних системах кожна посада відкривається для внутрішнього та зовнішнього набору, і державні службовці мають подавати заявки на кожну конкретну посаду. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що великі континентальні європейські держави, як правило, більше орієнтовані на кар'єрну модель, а північні європейські держави частіше застосовують конкурсну модель⁶. У деяких державах розмежовують зовнішній і внутрішній конкурс на заміщення посад на державній службі. Зовнішній конкурс відкритий для будь-якої особи, яка відповідає загальним вимогам, встановленим законом, та на підставі оголошення про вакансію. Тоді як внутрішній конкурс зазвичай обмежується державними службовцями, які вже обіймають посади, і використовується переважно як спосіб просування по службі. Однак навіть під час проведення зовнішнього конкурсу внутрішні кандидати зазвичай мають перевагу, оскільки вже мають досвід і знання про функціонування публічного сектору та підтверджений послужний список, тоді як кандидати не з державної служби, можливо, не мають попереднього досвіду роботи в публічному секторі. Знаходження оптимального балансу між внутрішнім і зовнішнім конкурсом вимагає ретельного врахування багатьох факторів, які спробуємо дослідити на прикладі досвіду різних держав.

Франція. Відповідно до норм Загального кодексу державної служби (далі – ЗКДС)⁷ виділяють три форми конкурсного відбору на посади державної служби: зовнішній конкурс (для будь-якого кандидата, який може підтвердити здобуття відповідної освіти та відповідає іншим вимогам конкурсу); внутрішній конкурс (для державних службовців); так званий «третій конкурс» до певних органів державної служби або категорій посад (для кандидатів, які протягом певного періоду часу виконували одну з передбачених умовами конкурсу видів діяльності, зокрема обрана посада органу місцевого самоврядування, посада керівника асоціації чи інша професійна діяльність). Загальні приписи щодо проведення конкурсних відборів спільні для усіх форм та передбачені статтями L325-9 – L325-22 ЗКДС і деталізуються в підзаконних актах⁸.

Згідно зі статтею L325-3 ЗКДС внутрішні конкурси є відкриті, в яких можуть брати участь: державні службовці, що належать до публічної служби, у межах якої ці конкурси організовано; військовослужбовці; кандидати, які працюють в міжурядовій міжнародній організації. Законом також передбачені випадки участі у внутрішніх конкурсах інших посадовців, суддів, контрактних працівників тощо. Для участі у внутрішньому конкурсі необхідно мати стаж державної служби і, за потреби, пройти відповідну підготовку. Переважно встановлюється вимога про наявність 4 років стажу державної служби до 1 січня

⁶ Leadership for a High Performing Public Service: Towards a Senior Civil Service Systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance No. 40. URL: https://www.ospi.es/images/documentos/archivos/Leadership_for_a_high_Performing_Civil_Service.pdf

⁷ Code général de la fonction publique. URL : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000044416551/2026-01-27

⁸ Arrêté du 21 mars 2023 fixant les modalités d'organisation, la nature, la durée, les coefficients et le programme des épreuves des concours d'entrée à l'Institut national du service public et les modalités d'organisation des concours d'accès aux cycles préparatoires au concours interne et au troisième concours. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000047329443/2026-02-26>

року, в якому відкрито конкурс⁹. Служба кандидата у міжурядових міжнародних організаціях прирівнюється до державної служби для підрахунку необхідного стажу.

Крім того, у внутрішніх конкурсах можуть брати участь кандидати – громадяни держав-членів Європейського Союзу, держав-учасниць Угоди про Європейський економічний простір, Князівства Андорра, держави, для якої це передбачено чинною угодою або конвенцією (стаття L321-2). Такі кандидати повинні підтвердити стаж державної служби або прирівняної до неї служби в одній із цих держав, і за потреби пройти в одній із цих держав підготовку, еквівалентну тій, що вимагається спеціальним законодавством або відповідною категорією посади.

Конкретна категорія службовців, які мають право на участь у конкурсі, та необхідний стаж служби визначаються умовами конкурсу або категорією посади. На практиці існує велика різноманітність необхідних умов: деякі внутрішні конкурси відкриті для всіх державних службовців, інші призначені лише для певної категорії державних службовців; більшість внутрішніх конкурсів не вимагають наявності спеціального диплома, але є конкурси, для реєстрації на які потрібне підтвердження про здобуття відповідної освіти.

Здебільшого внутрішній конкурс проходить у два етапи: 4 відбіркові випробування (письмові) та 3 вступні випробування (усні). Відбіркові випробування внутрішнього конкурсу складаються з практичних завдань, що ставлять кандидатів у реальні професійні ситуації. Окрім оцінки академічних знань, ці випробування, зокрема, дозволяють оцінити здатність кандидатів діяти в складному та невизначеному середовищі, а також формулювати пропозиції та їх трансформувати. Передбачено такі відбіркові випробування: аналітична записка з актуального питання; записка щодо вирішення проблеми публічного права або економіки; питання з короткими відповідями; практичний кейс, що стосується управлінських та організаційних питань. Відбіркові випробування проводяться в спеціалізованих екзаменаційних центрах. Кандидат, який не з'явився на відбіркове випробування, не може бути допущений до наступного.

Вступні випробування зосереджені на якостях і здібностях кандидатів, їхній здатності взаємодіяти, кар'єрних цілях та професійній поведінці й мотивації. Вступні випробування проводяться в Парижі лише для кандидатів, визнаних такими, що пройшли попередній відбір. Зокрема проводиться:

1) співбесіда – дозволяє оцінити якості та навички кандидата, особливо управлінські, міжособистісні навички та мотивацію, а також кар'єрні цілі;

2) групова вправа оцінює міжособистісні навички кандидатів у професійному контексті, а точніше їхню здатність співпрацювати для колективного пошуку рішення конкретної проблеми державної політики. Вправа складається з двох частин. Перша передбачає надання групі щонайменше з трьох кандидатів елементів конкретної професійної ситуації та конкретної директиви, що вимагає рішення або вибору плану дій, протягом 20 хвилин. Журі не втручається та дозволяє кандидатам вільно організовувати свою роботу та

⁹ Concours interne. URL: <https://www.insp.gouv.fr/concours/concours-de-la-voie-generale/concours-interne>

обговорення. Друга частина складається з 10-хвилинної індивідуальної співбесіди з кожним кандидатом, яку проводять члени журі. Кожна частина вправи оцінюється індивідуально.

3) англійська мова – складається з читання уривку та коментування тексту обсягом приблизно 600 слів, а потім розмови з журі¹⁰.

Німеччина. Проведення конкурсу на зайняття посад державної служби в Федеративній Республіці Німеччина спирається на конституційний принцип добору за заслугами: частина 2 статті 33 Основного закону¹¹ зазначає, що кожен німець має рівний доступ до кожної державної посади відповідно до своїх здібностей, хисту і професійної компетентності. Одночасно це положення не містить прямих вказівок щодо того, як проводити процедуру відбору державних службовців, та загалом допускає можливість як внутрішніх, так і зовнішніх конкурсів. Натомість стаття 8 Закону про федеральну державну службу (далі – ЗФДС)¹² закріплює правило, відповідно до якого має бути розміщене оголошення про прийом на роботу та яке має бути публічним. Винятки можуть бути встановлені Федеральним урядом. Таке оголошення може здійснюватися внутрішньо (у межах відповідної служби) або публічно. При визначенні форми слід враховувати мету відповідного оголошення. Оголошення має бути адресоване колу осіб, які можуть подавати заявку на цю посаду та які можуть брати участь у відбірковій процедурі. Заміщення посад найвищої ланки зазвичай здійснюється з числа вже наявних державних службовців і тому не вважається прийомом на роботу. Публічне оголошення про вакансію необхідне лише тоді, коли можливість призначення на посаду має бути відкрита також для осіб, які ще не перебувають у службових відносинах з відповідним роботодавцем і відповідна посада може бути ними зайнята лише шляхом встановлення нових службових відносин, а не шляхом підвищення чи переведення. Отже, часто в організаційному розпорядженні адміністрації щодо конкурсного відбору приймається рішення щодо розміщення публічного оголошення на посаду або шляхом проведення внутрішнього конкурсу¹³. Судова практика Федерального адміністративного суду (BVerwG) водночас визнає наявність у відомств такої дискреції. Однак, якщо відомство має намір пізніше враховувати певні призначення як законну вимогу до кандидата, який претендує на посаду з підвищенням, тобто розглядати їх як елемент кар'єри, то й у таких випадках відступ від обов'язку публічного оголошення вакансії за загальним правилом не допускається. Ці посади мають бути доступні для всіх зацікавлених осіб¹⁴.

¹⁰ Concours interne. URL: <https://www.insp.gouv.fr/concours/concours-de-la-voie-generale/concours-interne>

¹¹ Основний закон Федеративної Республіки Німеччина. URL: https://www.bundestag.de/resource/blob/1033364/grundgesetz_uk.pdf

¹² Bundesbeamtenengesetz (BBG). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009/index.html

¹³ Stellenbesetzung im öffentlichen Dienst. WD 6-062/23. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. (2023). Deutscher Bundestag. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/963904/e10e6edf0011c8f8cc8faa7b1d0edbc7/WD-6-062-23-pdf.pdf>

¹⁴ Gutachten zum Verfahren der internen und externen Personalauswahl in der Bundesverwaltung. Schriftenreihe des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung. 2014. Band 19. URL: https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/BWV-Veroeffentlichung/personalauswahl-bund-volltext.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Критерії відбору сформульовані у статті 9 ЗФДС, яка визначає, що вибір кандидатів має здійснюватися за критеріями придатності, здібностей та професійних досягнень без урахування статі, походження, раси чи етнічного походження, інвалідності, релігії або світогляду, політичних переконань, соціального походження, родинних зв'язків або сексуальної ідентичності.

Процедурні елементи внутрішнього конкурсу визначаються локальними правилами відповідних служб, які зазвичай передбачають створення конкурсної комісії, визначення формальних вимог до кандидата у тексті оголошення (посада, вимоги до кваліфікації, строки подання документів, критерії оцінки) та форма конкурсного випробування (інтерв'ю або тести). Зазначені правила мають відповідати нормам ЗФДС.

У сукупності ці норми формують правову модель внутрішнього конкурсу в федеративній державі: конституційна вимога рівного доступу та добору за заслугами задає критерії й ціль процедури; ЗФДС на федеральному рівні встановлює обов'язок оприлюднення вакансій, формалізує критерії добору. Одночасно багато технічних і організаційних аспектів, зокрема форма й місце оголошення, деталі конкурсних комісій, допустимі винятки та порядок їх застосування – деталізуються підзаконними актами та адміністративними інструкціями, тому конкретна процедура внутрішнього конкурсу може відрізнитися між відомствами та рівнями публічної служби, але обов'язково мусить відповідати вказаним конституційним та законодавчим стандартам.

Іспанія. Проведення внутрішнього конкурсу в Іспанії органічно вписане в загальну систему просування по службі державних службовців, яку визначає Основний статут державних службовців (далі – ОСДС)¹⁵. Стаття 16 ОСДС проголошує право державних службовців на професійне просування та визначає поняття кар'єри (горизонтальна і вертикальна кар'єра). Стаття 18 встановлює, що внутрішнє просування по службі здійснюється через процедури відбору, які гарантують дотримання конституційних принципів рівності, заслуг та здібностей, а також забезпечують: оголошення вакантної посади та інших умов конкурсу; прозорість; неупередженість та професіоналізм членів відбіркових органів; незалежність та свободу дій відбіркових органів; відповідність змісту відбіркових процедур функціям або завданням, які потрібно виконувати; оперативність, без шкоди для об'єктивності, у процесах відбору (частина 2 статті 55 ОСДС).

Стаття 78 ОСДС закріплює, що забезпечення мобільності державних службовців в кожній державній адміністрації здійснюється шляхом конкурсних іспитів. Такий конкурс полягає в оцінці заслуг і здібностей, а за потреби – і професійних якостей кандидатів колегіальними відбірковими органами. Персональний склад цих органів має формуватися за принципами професіоналізму та спеціалізації їхніх членів, відповідати критерію гендерної паритетності між жінками та чоловіками. Законодавством про державну службу передбачено, що для державних службовців, які будуть прийняті відповідно до

¹⁵ Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

ОСДС, встановлюється мінімальний строк перебування на посадах (як правило два роки), за результатами конкурсу, що необхідний для можливості брати участь в інших конкурсах із заповнення вакантних посад. За рішенням адміністрації у таких конкурсах на окремі посади можуть брати участь і штатні державні службовці з інших державних адміністрацій.

Важливо відзначити процесуально-інституційні наслідки: конкретні правила проведення конкурсів (критерії оцінки, вага складових, строки мінімального перебування на посаді після її здобуття, порядок формування комісій, адміністративні процедури оскарження) згідно із законом делегуються на рівень законодавства про державну службу регіонального чи державного рівня, а також внутрішніх положень відповідних адміністративних органів. Це пояснює варіативність процедур у різних адміністративних сферах і автономіях, водночас підтверджуючи, що центральні принципи (рівність, заслуга, спроможність, публічність; вимоги до обґрунтування рішень; участь колегіальних відбіркових органів) мають обов'язковий загальнодержавний характер.

Ірландія. Відбіркові конкурси на державну службу в Ірландії можуть бути трьох видів: конкурси (confined competition), обмежені певними відомствами/департаментами (внутрішнє просування); конкурси (interdepartmental competition), відкриті для кандидатів з усіх відомств/департаментів (міжвідомче просування); відкриті конкурси для всіх кандидатів, які відповідають вимогам, включно з громадськістю.

Для нагляду за призначеннями на широкий спектр посад у державній та публічній службі створено незалежний статутний орган – Комісію з призначень на державну службу (CPSA). Усі процедури про призначення на посади регулюються Законом про управління державною службою (Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004)¹⁶ та повинні відповідати Кодексу практики щодо призначення на посади в державній та публічній службі, опублікованого Комісією (далі – Кодекс практики)¹⁷.

Усі призначення, що здійснюються шляхом конкурсного набору, повинні проводитися за ліцензією, яку видає CPSA за потреби для відомств (департаментів) за їхнім запитом. Відкриті та міжвідомчі конкурси зазвичай організовує Служба публічних призначень (PAS) – незалежний статутний орган, відповідальний за централізований набір, оцінювання та відбір кадрів для державної та публічної служби, що діє в межах своєї ліцензії на набір (статті 33–42 Закону про управління державною службою). Однак іноді відомства (департамент) проводять конкурсний набір за власною ліцензією.

Кодекс практики визначає регуляторну основу таких процедур призначення і зосереджується на таких принципах набору: добросовісність (probity), за заслуги (merit), найкраща практика (best practice), послідовність (consistency), прозорість (transparency) та призначення, що сприяють рівності,

¹⁶ Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2004/act/33/enacted/en/html>

¹⁷ Code of Practice for Appointment to Positions in the Civil and Public Service. Commission for Public Service Appointments. URL: <https://www.publicjobs.ie/documents/CPSA-Code-of-Practice-2022.pdf>

різноманітності та інклюзії (appointments promoting equality, diversity and inclusion). Кодекс практики встановлює стандарти для кожного етапу відбору (оповіщення, відбір документів, інтерв'ю, прийняття рішень), а також обов'язкові процеси моніторингу, аудитів та механізми перегляду рішень (статті 2–7 Кодексу практики).

Комісія (CPSA) забезпечує дотримання стандартів, встановлених в Кодексі практики, відомствами (департаментами) при наборі персоналу на посади в державній та публічній службі. Виконуючи наглядову роль, CPSA проводить аудит процедур набору та розглядає скарги осіб, незадоволених проведенням процедури призначення. CPSA може робити рекомендації, надавати поради або давати вказівки органам, що проводять набір у межах її повноважень; однак вона не має статутних повноважень скасувати рішення про призначення, прийняте одним із таких органів.

Практика проведення таких конкурсів зазвичай оформлюється спеціальними циркулярами, які встановлюють: межі конкурсу (які державні службовці можуть взяти участь у конкурсі), вимоги до кандидатів та їх кваліфікації, стаж державної служби, порядок формування панелей (рейтингового списку), строки дії панелей та питання, пов'язані з мобільністю та прийняттям пропозицій. Ці циркуляри деталізують процедури відбору: етапи (електронна заявка, попередній відбір, письмові тести або завдання на компетентність, оцінювання, співбесіда), критерії ранжування та правила допуску до кожного етапу. У циркулярах також вказуються часові межі та період дії панелі (наприклад, обмеження щодо терміну використання створеної панелі для подальших призначень).

Кваліфікаційні вимоги до претендентів у внутрішніх конкурсах зазвичай деталізуються у відповідному циркулярі. Для типових міжвідомчих конкурсів на посади встановлюються наступні загальні правила: кандидат має працювати на державній службі, на дату закінчення прийому заяв; мати мінімальний стаж (зазвичай два роки) державної служби; додатково можуть бути встановлені обмеження щодо раніше займаних рангів (наприклад, особи на рівнозначних або вищих посадах не можуть брати участь у конкурсі на нижчі посади)¹⁸.

Правові та процедурні вимоги щодо утворення панелі для призначень є критично важливими. Після завершення відбору успішні кандидати розміщуються в порядку рейтингу на панелі, з якої призначення на конкретні вакантні посади здійснюються за процедурою, визначеною у відповідному циркулярі.

Методологія оцінювання кандидатів у внутрішніх конкурсах орієнтована на компетентнісний підхід і комбінацію інструментів: письмові завдання на компетентність (competency-based applications), автоматизовані письмові тести, робочі приклади (work samples), тестування володіння мовою (якщо це передбачено), групові завдання, індивідуальні кейси (assessment centre) та

¹⁸ Circular 09/2025 – Interdepartmental Competition for Promotion to Higher Executive Officer (HEO) in the Chief State Solicitor's Office. URL: <https://assets.gov.ie/static/documents/interdepartmental-competition-for-promotion-to-higher-executive-officer-heo-in-the-chi.pdf>

індивідуальні співбесіди. У циркулярах конкретизовано, що кожний етап має чітко визначені критерії відбору/рейтингування (cut-offs), а результати попередніх етапів переносяться у підсумковий рейтинг. Кодекс практики та відповідні циркуляри встановлюють вимогу документального обґрунтування результатів на кожному етапі, можливість аудиту та вимогу про забезпечення розумних умов (reasonable accommodation) для кандидатів з інвалідністю.

Конкурсна процедура складається з таких етапів: оголошення конкурсу, визначення критеріїв відбору відповідно до посадових обов'язків, прийом заяв (для внутрішніх конкурсів – встановлення чітких правил щодо осіб, які мають право подаватися), оцінювання відповідності документів формальним критеріям, методи оцінювання компетенцій (тести, співбесіда, завдання), складання рейтингу кандидатів на підставі заслуг, оформлення пропозиції та документування прийнятих рішень і підстав для них.

Бельгія. Внутрішні конкурси у Бельгії використовуються як елемент кар'єри державного службовця при просуванні по службі та мобільності державних службовців. Загальні приписи проведення конкурсів на заміщення вакантних посад встановлені Статутом державних службовців, затвердженим Королівським указом 2 жовтня 1937 року¹⁹ (з подальшими змінами та доповненнями). Відповідно до статті біс Статуту процедура заміщення вакантної посади визначається уповноваженим органом. Однією з таких процедур, поряд із просуванням по службі, зовнішнім конкурсом, професійною переорієнтацією є внутрішній конкурс (marché interne)²⁰. Детальніше процедури внутрішнього конкурсу регламентуються Королівськими указами щодо відбору та кар'єри державних службовців від 22 грудня 2000 року²¹ та щодо мобільності штатних працівників у федеральній адміністративній державній службі від 15 січня 2007 року²².

Відповідно до умов внутрішнього конкурсу штатний державний службовець (на відміну від працівників, які працюють за контрактом, а також осіб, які не працюють у федеральному уряді) може подавати заявки на вакантні посади, зарезервовані для штатних працівників, як у тому органі, в якому працює, так і в іншій федеральній організації. Внутрішній конкурс може допускати можливість подання заявки на посаду нижчого рівня або рангу. Лише штатні посади можуть бути заміщені через процедуру відбору, відкриту для внутрішнього конкурсу. У цьому контексті розрізняють два типи відбору: відбори, відкриті для кандидатів поза межами адміністрації та кандидатів, які є штатними співробітниками адміністрації; відбори, відкриті лише для кандидатів, які є штатними співробітниками адміністрації. Загальні умовами участі у внутрішньому конкурсі: кандидат повинен бути призначений на постійну посаду

¹⁹ Arrêté royal portant le statut des agents de l'Etat. 2 Octobre 1937. URL: <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1937/10/02/1937100201/justel>

²⁰ Les parcours de carrière dans l'administration fédérale. URL: [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/Parcours%20de%20carri%C3%A8re%20dans%20l'administration%20f%C3%A9d%C3%A9rale%20\(2\).pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/content/documents/Parcours%20de%20carri%C3%A8re%20dans%20l'administration%20f%C3%A9d%C3%A9rale%20(2).pdf)

²¹ Arrêté royal concernant la sélection et la carrière des agents de l'Etat. 22 Decembre 2000. URL: <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2000/12/22/2000002123/moniteur>

²² Arrêté royal relatif à la mobilité des agents statutaires dans la fonction publique fédérale administrative. 15 Janvier 2007. URL: <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2007/01/15/2007002002/moniteur>

(тобто не перебувати на випробувальному терміні); кандидат не може перебувати у тривалій відпустці. Додатково може вимагатися відповідний стаж (досвід), а для окремих професій (наприклад, архітектор) – спеціальна кваліфікація (освіта).

Конкретні умови внутрішнього конкурсу викладаються в оголошенні, яке розміщується на платформі пошуку роботи в державному секторі та централізованого працевлаштування для федерального уряду – «Travaillerpour.be»²³ (інформація про відкриті конкурси також розміщується на цій платформі). Заявка на участь в конкурсі також подається через особистий кабінет на сайті «Travaillerpour.be», може знадобитися завантаження та верифікація документів, які підтверджують призначення на постійну посаду державного службовця. Процедура відбору може включати: формальну перевірку заявок на відповідність умовам конкурсу; перевірка необхідного досвіду та кваліфікації кандидатів; тестування; співбесіда²⁴.

Проведений аналіз засвідчив, що підходи до проведення внутрішніх конкурсів на зайняття посад державної служби в державах Європейського Союзу відрізняються від більш кар'єрних (Франція, Бельгія), спрямованих на просування по службі та мобільність державних службовців, до більш гнучких конкурсних моделей (Німеччина), де ключовим є баланс між меритократією та дискрецією адміністрації. Порівняння показує, що попри розбіжності в інструментах оцінювання всі держави забезпечують єдині стандарти прозорості, публічності та рівного доступу до служби (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Особливості проведення внутрішнього конкурсу на зайняття посад державної служби

Критерій	Франція	Німеччина	Іспанія	Ірландія	Бельгія
Основні види	Зовнішній, внутрішній та «третій конкурс»	Публічне оголошення (зовнішній) або внутрішнє (у межах служби)	Конкурсні іспити для горизонтальної та вертикальної кар'єри	Обмежені (відомчі), міжвідомчі та відкриті конкурси	Внутрішній конкурс (marché interne), відкритий для штатних працівників
Вимоги до стажу	Зазвичай 4 роки стажу державної служби	Не визначено жорстко законом; залежить від конкурсу	Мінімум 2 роки перебування на попередній посаді	Для міжвідомчих конкурсів – зазвичай мінімум 2 роки	Необхідність бути призначеним на постійну посаду
Методи оцінювання	Відбіркові (письмові кейси) та вступні (інтерв'ю,	Співбесіди або тести (визначаються відомством)	Оцінка заслуг, здібностей та професійних якостей	Письмові тести, асесмент-центри,	Формальна перевірка, тестування та співбесіда.

²³ Travaillerpour.be. URL: <https://travaillerpour.be/fr/a-propos-de-travaillerpourbe>

²⁴ Directeur de prison A3 (m/f/x). SPF Justice. Réservé aux fonctionnaires. Postuler jusqu'au 26/02/2026. URL: https://travaillerpour.be/fr/jobs/mfg25021-directeur-de-prison-a3-mfx#tab_1

Критерій	Франція	Німеччина	Іспанія	Ірландія	Бельгія
	групові (вправи) випробування		колегіальними органами	співбесіди, робочі приклади	
Орган контролю / Організатор	Спеціалізовані екзаменаційні центри та журі	Відповідні відомства	Колегіальні відбіркові органи	Незалежна комісія CPISA та Служба публічних призначень	Централізована платформа та федеральні організації
Ключовий принцип	Меритократія та оцінка здатності діяти в реальних ситуаціях	Рівний доступ до кожної посади за здібностями та хистом	Професійне просування через прозорість та неупередженість	Доброчесність, інклюзія та стандартизація через ліцензування	Мобільність штатних працівників у межах федеральної адміністрації

Висновки

У дослідженні показано, що внутрішні конкурси на зайняття посад державної служби в державах ЄС поєднують принципи рівності, заслуг, публічності та прозорості. Вони виступають інструментом кар'єрного зростання та мобільності державних службовців, водночас забезпечуючи об'єктивність відбору. Франція, Німеччина, Нідерланди, Іспанія, Швеція та Польща демонструють різні підходи – від більш кар'єрних до конкурсних систем, але спільним є акцент на відкритості процедур, чітких критеріях оцінювання та можливості оскарження рішень. Це дозволяє уникати конфлікту інтересів й формалізованих бар'єрів, а також підвищує довіру до державної служби.

Для України актуальним є використання європейського досвіду у вдосконаленні конкурсних процедур. Запровадження внутрішніх конкурсів як механізму просування по службі відповідає принципам SIGMA та рекомендаціям ОЕСР, сприяє професійному розвитку державних службовців і створює прозорі «шляхи» кар'єри. Водночас важливо забезпечити баланс між внутрішнім і зовнішнім добром, щоб поєднати переваги накопиченого професійного капіталу з можливістю залучення нових компетенцій. Таким чином, внутрішній конкурс може стати дієвим інструментом модернізації державної служби, підвищення її ефективності та довіри громадян.

*Дослідницька служба
Верховної Ради України*

** Цей документ підготовлений Дослідницькою службою Верховної Ради України як довідковий інформаційно-аналітичний матеріал. Інформація та позиції, викладені в документі, не є офіційною позицією Верховної Ради України, її органів або посадових осіб. Цей документ може бути цитований, відтворений та перекладений для некомерційних цілей за умови відповідного посилання на джерело. Відповідні матеріали не призначені для використання у власних наукових дослідженнях.*