

**ПРОТОКОЛ № 19**  
**засідання Ради управління людськими ресурсами**  
**при НАДС**

м. Київ

30 квітня 2026 року

Початок: 10 год. 00 хв.

Закінчення: 13 год. 00 хв.

Веде засідання: голова Ради управління людськими ресурсами при НАДС (далі — голова Ради управління людськими ресурсами) Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

**ПОРЯДОК ДЕННИЙ**

**1. Відкриття засідання Ради управління людськими ресурсами**

Доповідають:

Алюшина Наталія, Голова НАДС;

Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС, голова Ради управління людськими ресурсами.

**2. Стратегічна роль HR у публічній службі: від кадрового адміністрування до управління людським капіталом**

Доповідають:

Ольга Горбановська, Керівник практики People Advisory Services в Україні;

Денис Заболотенко, Державний експерт експертної групи стратегічного розвитку державного управління Директорату публічного управління Секретаріату Кабінету Міністрів України;

Наталія Рудкевич, Заступниця директора офісу з управління персоналом, начальниця управління з підбору та навчання персоналу Львівської міської ради.

**3. Актуалізація та адаптація HR-інструментів та політик в умовах тривалого воєнного стану**

Доповідають:

Дамір Ахметович, Експерт з публічного управління Центру з питань добросесності в оборонному секторі при Міністерстві оборони Норвегії (CIDS);

Катерина Хохлова, Державний експерт Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування;

Костянтин Татаркін, Радник з питань ветеранів та ветеранок IREX.

#### **4. Спеціальний гість**

Доповідає: Ярослав Сандрачук

#### **5. Професійний розвиток публічних службовців: нові компетентності**

Доповідають:

Джасмін Борн, Голова команди з державного управління Посольства Великої Британії в Україні;

Девід Біш, Керівник відділу навчальної роботи компанії EF Language Learning Solutions Ltd. та Наталія Алюшина, Голова НАДС;

Ігор Хребтій, Начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

#### **6. Підбиття підсумків**

Доповідає: Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС, голова Ради управління людськими ресурсами.

### **1. Відкриття засідання Ради управління людськими ресурсами**

**ВИСТУПИЛА:** Алюшина Наталія, Голова НАДС. відкрила весняне засідання Ради управління людськими ресурсами та наголосила на важливості професійного діалогу щодо розвитку державної служби, нормативних змін і формування сучасної HR-політики. У своєму виступі вона підкреслила, що в умовах війни саме люди та їхня здатність брати відповідальність, підтримувати одне одного і проявляти емпатію забезпечують стійкість державних інституцій. Окрему увагу було приділено трансформації ролі HR-фахівця — від кадрового адміністрування до стратегічного партнера і кризового менеджера, який забезпечує збереження людей та інституційної спроможності. Також було окреслено основні тематичні блоки засідання: стратегічна роль HR, адаптація HR-інструментів до кризових умов та професійний розвиток державних службовців. Наприкінці виступу вона оголосила про старт конкурсу кращих практик управління персоналом у трьох номінаціях: підтримка добробуту працівників, сучасні підходи до оцінювання та використання штучного інтелекту в HR-процесах.

Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС, голова Ради управління людськими ресурсами. Вона привітала учасників засідання та модерувала обговорення стратегічних викликів для HR-спільноти державної служби. Вона акцентувала увагу на необхідності переосмислення ролі HR як стратегічної функції в органах державної влади та наголосила на важливості довіри між керівництвом, працівниками та службами управління персоналом. Під час інтерактивного опитування учасників було порушено питання сприйняття HR як стратегічного партнера, рівня довіри працівників до HR-служб та ролі HR у реалізації стратегій державних органів.

## **2. Стратегічна роль HR у публічній службі: від кадрового адміністрування до управління людським капіталом**

**ВИСТУПИЛА:** Ольга Горбановська, Керівник практики People Advisory Services в Україні. Вона представила аналітичний огляд глобальних тенденцій у сфері управління персоналом та окреслила ключові виклики для HR-функції в умовах демографічної кризи, технологічних змін і трансформації ринку праці. Вона наголосила на необхідності активного впровадження інструментів штучного інтелекту в HR-процеси, зазначивши, що автоматизація та генеративний ШІ вже сьогодні суттєво змінюють підходи до рекрутингу, навчання персоналу та HR-аналітики. Окрему увагу спікерка приділила переходу від моделі управління посадами до моделі управління навичками, де ключовим стає розвиток компетентностей та формування внутрішнього ринку талантів. Також вона акцентувала на кризі лідерства, важливості емоційної підтримки команд і необхідності системного розвитку лідерського потенціалу в організаціях. Наприкінці виступу Ольга Горбановська закликала HR-фахівців постійно навчатися, адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні інструменти для підвищення ефективності державної служби.

**ВИСТУПИВ:** Денис Заболотенко, Державний експерт експертної групи стратегічного розвитку державного управління Директорату публічного управління Секретаріату Кабінету Міністрів України. Денис Заболотенко у своєму виступі висвітлив основні напрями нової Стратегії реформи державного управління на 2026–2030 роки та роль HR у її реалізації. Він підкреслив, що сучасна державна служба має бути професійною, ефективною та привабливою для працівників, а HR-функція повинна перейти від адміністративної до стратегічної моделі роботи. Особливу увагу було приділено цифровізації HR-процесів, використанню аналітичних даних для управління персоналом, розвитку лідерського потенціалу та вдосконаленню системи професійного навчання. Також спікер наголосив на важливості створення умов для залучення ветеранів до державної служби, розвитку інклюзивного середовища та підвищення довіри до державних інституцій.

**ВИСТУПИЛА:** Наталія Рудкевич, Заступниця директора офісу з управління персоналом, начальниця управління з підбору та навчання персоналу Львівської міської ради. Вона виступила з темою трансформації HR-функції в органах місцевого

самоврядування. У своєму виступі Наталія Рудкевич акцентувала увагу на переосмисленні ролі HR у сучасних умовах, наголосивши, що люди є не ресурсом, а ключовим капіталом та основною цінністю організації. Вона представила практичний досвід Львівської міської ради щодо переходу від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським потенціалом, розвитку компетентнісного підходу, системи наставництва, програм адаптації та підтримки працівників. Окрему увагу було приділено впровадженню HR-аналітики, цифрових рішень та інструментів штучного інтелекту у процеси рекрутингу, навчання і розвитку персоналу, а також формуванню культури відповідального використання ШІ в муніципальному секторі. Спікерка також презентувала практики Львівської міської ради у сфері wellbeing, розвитку бренду роботодавця, внутрішніх комунікацій, стажувань для молоді та реалізації принципів Хартії стійкості людського капіталу.

### **3. Актуалізація та адаптація HR-інструментів та політик в умовах тривалого воєнного стану**

**ВИСТУПИВ:** Дамір Ахметович, Експерт з публічного управління Центру з питань доброчесності в оборонному секторі при Міністерстві оборони Норвегії (CIDS). У своєму виступі він наголосив на важливості обережного впровадження практик управління людськими ресурсами з корпоративного сектору у сферу публічного управління, зважаючи на відмінність цілей та необхідність дотримання принципів прозорості, рівності та законності. Окрему увагу було приділено використанню штучного інтелекту в HR-процесах як допоміжного інструменту, який потребує критичного аналізу та людського контролю під час ухвалення рішень. Дамір Ахметович також акцентував увагу на необхідності відновлення конкурсних процедур із урахуванням сучасних підходів до відбору на основі компетентностей. Він представив бачення оптимізації компетентнісних рамок для державних службовців, зокрема визначення базових поведінкових компетентностей та окремих компетентностей для керівних посад категорій «А» і «Б». У виступі було підкреслено важливість перевірки не лише формальних документів, а й практичних навичок та вмінь кандидатів під час конкурсного відбору. Крім того, спікер наголосив на важливості забезпечення максимальної прозорості конкурсних процедур, у тому числі через можливість громадського моніторингу та аудіо- і відеофіксацію процесів тестування й співбесід. Він підкреслив, що такі підходи сприятимуть підвищенню довіри громадян до державної служби, забезпеченню рівних можливостей для кандидатів та формуванню професійної, доброчесної й ефективної системи управління людськими ресурсами.

**ВИСТУПИЛА:** Катерина Хохлова, Державний експерт Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. У своєму виступі вона поінформувала учасників Ради про актуальні зміни у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зокрема щодо оцінювання результатів службової діяльності, оновлення

форми особової картки державного службовця та змін до порядку проходження служби в умовах воєнного стану. Також було висвітлено питання зарахування кредитів ЄКТС за професійне навчання у разі переведення чи перепризначення державного службовця. Окрему увагу спікерка приділила впровадженню законодавства щодо застосування англійської мови на державній службі, оновленню правил етичної поведінки державних службовців та порядку реагування на випадки дискримінації за ознакою статі. Крім того, учасників було поінформовано про підготовку законопроектів щодо удосконалення дисциплінарних процедур і професійного розвитку державних службовців.

**ВИСТУПИВ:** Костянтин Татаркін, Радник з питань ветеранів та ветеранок IREX. У своєму виступі він акцентував увагу на питаннях працевлаштування ветеранів та ветеранок на державній службі й необхідності адаптації HR-процесів до нових викликів. Він наголосив на важливості гнучких процедур добору кадрів, підтримки ветеранів під час інтеграції у публічну службу та підготовки колективів до роботи з людьми, які мають військовий досвід. Також було підкреслено, що державна служба є одним із ключових напрямів професійної реалізації ветеранів після завершення служби. Окремо Костянтин Татаркін повідомив про ініціативу зі створення та пілотування моделі стажування ветеранів і ветеранок на державній службі та в органах місцевого самоврядування за підтримки міжнародних партнерів. За його словами, проєкт реалізовуватиметься у співпраці з НАДС та має на меті полегшити адаптацію ветеранів до роботи у сфері публічного управління. Наприкінці виступу він наголосив на необхідності переходу від концепції Human Resources до Human Capital, акцентуючи увагу на цінності людського потенціалу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

#### 4. Спеціальний гість

**ВИСТУПИВ:** Ярослав Сандрачук, ветеран. Він поділився власним досвідом повернення до цивільного життя після участі в бойових діях та наголосив на важливості системної адаптації ветеранів у державних органах. Він підкреслив, що процес реінтеграції має починатися завчасно та включати підтримку як самого ветерана, так і його родини, а також підготовку колективу до взаємодії з людьми, які мають бойовий досвід. Окрему увагу спікер приділив необхідності створення внутрішніх політик професійної адаптації ветеранів, розвитку інклюзивного середовища, забезпеченню гнучких умов праці та підтримки з боку HR-служб. У своєму виступі Ярослав також наголосив на важливості якісної комунікації між державним органом та працівниками, які проходять військову службу, підкресливши, що для ветеранів надзвичайно цінним є відчуття підтримки та залученості до колективу. Він звернув увагу на необхідність етичної взаємодії з ветеранами, недопущення стигматизації та формального підходу до працевлаштування, а також зауважив, що ветеран має сприйматися насамперед як професійний фахівець, а не лише як особа зі статусом учасника бойових дій.

## 5. Професійний розвиток публічних службовців: нові компетентності

**ВИСТУПИЛА:** Джасмін Борн, Голова команди з державного управління Посольства Великої Британії в Україні. Вона презентувала результати реалізації програми British English Language Training (BELT) для державних службовців України. У своєму виступі вона наголосила, що володіння англійською мовою є важливим інструментом професійної діяльності публічних службовців, зокрема в контексті євроінтеграції, міжнародної співпраці та реалізації реформ. Спікерка підкреслила, що програма спрямована на розвиток практичних мовних навичок через індивідуальні та групові заняття, онлайн-навчання і тематичні воркшопи, побудовані на реальних робочих завданнях державної служби. Також Джасмін Борн відзначила ефективну співпрацю з НАДС та повідомила, що протягом минулого року до програми було залучено понад 1700 державних службовців із 55 органів державної влади. Вона поінформувала про підготовку до нового академічного циклу програми та впровадження нових форматів навчання, зокрема мовних клубів для розвитку навичок комунікації англійською мовою.

**ВИСТУПИЛИ:** Девід Біш, Керівник відділу навчальної роботи компанії EF Language Learning Solutions Ltd. та Наталія Алюшина, Голова НАДС. Було представлено короткий відеофрагмент у межах обговорення проєкту з вивчення англійської мови для публічних службовців. Наталія Алюшина наголосила на важливості партнерства з Education First та реалізації ініціативи English for Public Service як інструменту професійного розвитку державних службовців. Окремо було підкреслено значення доступу до міжнародних освітніх можливостей через портал управління знаннями та масштабування подібних проєктів у різних органах влади. Також відзначено високий рівень залученості учасників та значні результати програми, зокрема кількість слухачів і сертифікатів.

Девід Біш у своєму виступі поділився баченням ролі освіти як інструменту підтримки України та розвитку публічної служби. Він підкреслив, що вивчення англійської мови є важливим для доступу до міжнародних практик, стандартів ЄС і НАТО, а також для підвищення ефективності управлінських процесів і міжнародної співпраці. Спікер відзначив, що платформа EF забезпечує персоналізоване навчання та дозволяє державним службовцям навчатися у зручному темпі, досягаючи вимірюваних результатів. Окремо він звернув увагу на високий рівень мотивації українських учасників програми та їхню стійкість навіть у складних умовах, що є прикладом надзвичайної відданості професійному розвитку.

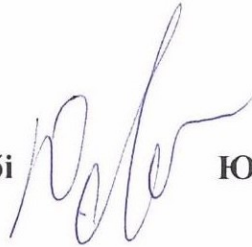
**ВИСТУПИЛИ:** Ігор Хребтій, Начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби. Він представив підхід до формування навчальних програм за сім'ями посад у системі державної служби. Він зазначив, що у Вищій школі публічного управління з 2023 року впроваджується системна робота робочих груп, до яких залучаються представники різних органів державної влади для

визначення професійних компетентностей. Було поінформовано, що вже сформовано 14 робочих груп і розроблено відповідні рекомендації та навчальні програми, а у 2026 році заплановано ще 8 робочих груп і близько 20 нових програм підвищення кваліфікації. Окремо він наголосив на важливості залучення практиків до цієї роботи та формування актуального змісту навчання відповідно до потреб державної служби.

## 6. Підбиття підсумків

**ВИСТУПИЛА:** Марушкевич Юлія, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС, голова Ради управління людськими ресурсами.

Голова Ради управління людськими ресурсами при НАДС, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС



Юлія МАРУШКЕВИЧ

Секретар Ради управління людськими ресурсами при НАДС, державний експерт експертної групи з питань розвитку спроможності управління персоналом Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС



Юлія ЄРЧЕНКО