

ПРОТОКОЛ № 18
засідання Ради управління людськими ресурсами
при НАДС

м. Київ

16 грудня 2025 року
Початок: 09 год. 30 хв.
Закінчення: 12 год. 30 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

Доповідає: Алюшина Наталія, Голова НАДС.

2. Інновації в управлінні людськими ресурсами

Трансформація HR: виклики, можливості та штучний інтелект

Доповідає: Алюшина Наталія, Голова НАДС

Підходи Японії до сучасного управління людськими ресурсами

Доповідає: Сузукі Шота, Заступник Голови Офісу ЛСА в Україні

Презентація посібника “Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом на публічній службі”

Доповідає: Козуб Ольга, державний експерт експертної групи з розвитку інновацій, технологій, робототехніки та роботизації Міністерства цифрової трансформації України

Оптимізація HR-процесів через впровадження HRMIS: можливості, інструменти та результати

Доповідає: Євген Тонкопрядов, директор Генерального департаменту з питань цифровізації у сфері державної служби

3. Сучасні тенденції та актуальні зміни законодавства у сфері HRM

Процедура проведення класифікації посад державної служби у 2026 році

Доповідає: Кудринська Галина, керівник експертної групи з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС

Підходи до формування фонду оплати праці. Роль та значення СУП.

Доповідає: Сашук Микола, керівник експертної групи з питань політики оплати праці на державній службі Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС

Результати опитування державних службовців щодо організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану

Доповідає: Савченко Наталія, Державний експерт експертної групи з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби

4. Нагородження переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом»

Вітальні промови:

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.

5. 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 привітала учасників засідання Ради управління людськими ресурсами та наголосила на ключовій ролі Ради управління людськими ресурсами як майданчика для професійного діалогу, обміну практичними напрацюваннями та пошуку системних рішень в умовах обмежених ресурсів і зростаючих викликів. А також висловила подяку за професіоналізм, стійкість і відданість роботі.

2. Інновації в управлінні людськими ресурсами

ВИСТУПИЛА: Алюшина Наталія, Голова НАДС, Трансформація HR: виклики, можливості та штучний інтелект. У межах виступу Голова НАДС окреслила ключові зміни в управлінні персоналом публічної служби в умовах війни, кадрового дефіциту, зростання потреби в інклюзії, адаптивності та стратегічній ролі HR. Також було наголошено на важливості підтримки працівників, розвитку внутрішнього навчання, формування привабливого іміджу публічної служби як роботодавця та забезпечення безбар'єрного середовища. Окрему увагу приділено ролі штучного інтелекту як інструменту підсилення HR-функції, зменшення рутинних процесів і підтримки управлінських рішень за умови дотримання етичних принципів і збереження відповідальності людини. Наталія Алюшина підкреслила, що успішна трансформація HR має ґрунтуватися на поєднанні технологій, розвитку AI-грамотності та збереженні фокусу на цінностях, сенсах і людяності публічної служби.

ВИСТУПИВ: Сузукі Шота, Заступник Голови Офісу ЛІСА в Україні, Підходи Японії до сучасного управління людськими ресурсами. У вступному слові представник ЛІСА наголосив на ключовому значенні розвитку людських ресурсів для ефективного публічного управління та підтвердив повагу Японії до стійкості й професіоналізму українських державних службовців в умовах війни. Шота Сузукі представив основні програми ЛІСА з розвитку потенціалу публічної служби України, зокрема стипендіальну програму JDS та програму Knowledge Co-Creation Program (КССР). Він також підтвердив готовність ЛІСА й надалі підтримувати зміцнення спроможності державної служби України як ключову умову відновлення та сталого розвитку.

ВИСТУПИЛА: Козуб Ольга, державний експерт експертної групи з розвитку інновацій, технологій, робототехніки та роботизації Міністерства цифрової трансформації України, Презентація посібника “Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом на публічній службі”. У межах презентації

рекомендацій з відповідального використання штучного інтелекту в управлінні персоналом Ольга Козуб окреслила мету впровадження ШІ як інструменту підвищення ефективності HR-процесів за умови етичності, прозорості та людського контролю. Розглянуто основні напрями застосування ШІ в HR, ключові ризики та поширені міфи, а також світовий і український досвід використання відповідних рішень. Вона наголосила на принципах законності, недискримінації, захисту персональних даних і необхідності розвитку ШІ-грамотності HR-фахівців.

ВИСТУПИВ: Тонкопрядов Євген, директор Генерального департаменту з питань цифровізації у сфері державної служби НАДС у своєму виступі висвітлив питання оптимізації HR-процесів через впровадження HRMIS. Також він представив концепцію єдиної особової картки державного службовця в HRMIS та її переваги. Він зазначив, що картка містить всі ключові відомості (загальна інформація, проходження служби, стажі, ранги, відпустки тощо), а також при переході до іншого органу державної влади інформація не вноситься повторно. Він також підкреслив, що цього року було внесено багато змін до системи, які мають на меті оптимізацію HR-процесів.

3. Сучасні тенденції та актуальні зміни законодавства у сфері HRM

ВИСТУПИЛА: Кудринська Галина, керівник експертної групи з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС взяла участь у засіданні в онлайн-форматі. У своїй доповіді вона звернула увагу на оновлення Методики проведення класифікації посад державної служби, що передбачає забезпечення колегіальності прийняття рішень, чітких принципів класифікації та уточнення повноважень відповідальних підрозділів. Також Галина Кудринська уточнила порядок підготовки документів, видання наказів та погодження результатів класифікації. Визначено подальші кроки щодо погодження результатів класифікації, надісланих до НАДС або територіальних органів до 31 грудня 2025 року.

ВИСТУПИВ: Сащук Микола, керівник експертної групи з питань політики оплати праці на державній службі Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС у своєму виступі висвітлив ключові аспекти формування політики оплати праці, зокрема виклики, з якими стикається система в умовах обмежених ресурсів, та шляхи забезпечення конкурентоспроможності оплати праці для державних службовців.

ВИСТУПИЛА: Савченко Наталія, державний експерт експертної групи з питань класифікації функцій і посад державної служби Генерального департаменту з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби НАДС представила результати опитування державних службовців щодо організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану. За результатами розгляду матеріалів опитування встановлено, що у 2025 році більшість державних службовців працюють у штатному режимі, водночас фіксується суттєве зростання навантаження (65%) та поширеність понаднормової роботи. Також Наталія Савченко зазначила, що незважаючи на виклики воєнного стану, більшість працівників (84%) декларують намір продовжувати роботу на державній службі.

4. Нагородження переможців Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом»

ВИСТУПИЛА: Юлія МАРУШКЕВИЧ, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС, голова Ради управління людськими ресурсами, оголосила номінації конкурсу відповідно до пакету НАДС від 10 грудня 2025 року № 156-25 “Про затвердження результатів Всеукраїнського конкурсу “Кращі практики управління персоналом” та привітала з отриманням відзнаки роботи служби управління персоналом.

ВИСТУПИЛА: Наталія АЛЮШИНА, Голова НАДС, привітала учасників Всеукраїнського конкурсу “Кращі практики управління персоналом”. Висловила свою вдячність службам управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування, що взяли участь у конкурсі та вручила нагороди.

Цього року «Кращі практики управління персоналом» включали наступні тематики: «Мотивація, що надихає», «HR, що руйнує бар'єри» та «Кар'єрний маршрут: розвиток з перспективою», сформовані відповідно до актуальних викликів і пропозицій HR-спільноти.

5. 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 під час підведення підсумків зустрічі поінформувала про результати опитування щодо потреб служб управління персоналом державних органів і органів місцевого самоврядування, а також про напрацювання у сфері організаційної культури та

етичної поведінки публічних службовців. Наголошено на оновленні Загальних правил етичної поведінки, проведенні навчальних заходів з оцінювання результатів службової діяльності та оприлюдненні методичних матеріалів на сайті НАДС. Окрема увага була приділена подальшим крокам взаємодії, зокрема проведенню засідання Координаційного штабу з питань впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

**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