



Human-Centred Management as an Innovative Approach to Human Resource Development in the Civil Service of Ukraine

UDC 35.088.4:331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.15421/152619>

Rusnak Anton

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0001-5798-1861>, bigbosstiger@gmail.com
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.

Under martial law, staff shortages, high professional workload, and digital transformation, the civil service of Ukraine requires updated approaches to human resource management. Human-centered management is becoming an innovative approach, as it combines the interests of a public authority with the development, well-being, and engagement of employees.

The article substantiates the content of human-centered management as an innovative approach to human resource management in the civil service of Ukraine and identifies the main areas of its practical implementation. The methodological basis of the study consists of systemic, institutional, and human-centered approaches; the methods of comparative analysis, synthesis, and generalization are applied.

The evolution of personnel management from an administrative-procedural model to strategic and subsequently human-centered management is characterized. The main components of this approach are identified: respect for human dignity, trust, fairness, psychological safety, professional well-being, adaptation, mentoring, inclusiveness, accessibility, flexible work organization, and regular feedback.

The significance of the initiatives of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS) for the transition from process-oriented management to an approach focused on the needs and potential of the individual is assessed.

As a result, the author's vision of human-centered management is formulated, which encompasses value-based, socio-psychological, professional, organizational, and institutional components.

It has been established that the further implementation of human-centered management will contribute to reducing the risks of professional burnout and staff turnover, creating an environment of trust, supporting strong teams, and enhancing the institutional capacity of the civil service of Ukraine.

Keywords: human-centred management, civil service, human resources, psychological safety, professional well-being, inclusion, accessibility

Людиноцентричне управління як інноваційний підхід до розвитку людських ресурсів державної служби України

Руснак Антон

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація.

В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, високого професійного навантаження та цифрової трансформації державна служба України потребує оновлення підходів до управління людськими ресурсами. Людиноцентричне управління набуває значення інноваційного підходу, так як поєднує інтереси державного органу з розвитком, добробутом і залученістю працівників.

У статті обґрунтовано зміст людиноцентричного управління як інноваційного підходу до управління людськими ресурсами у сфері державної служби України та визначено основні напрями його практичного впровадження. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний і людиноцентричний підходи; застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення.

Охарактеризовано еволюцію управління персоналом від адміністративно-процедурної моделі до стратегічної, а згодом до людиноцентричного управління. Визначено основні складники такого підходу: повагу до гідності людини, довіру, справедливість, психологічну безпеку, професійний добробут, адаптацію, наставництво, інклюзивність, безбар'єрність, гнучку організацію праці та регулярний зворотний зв'язок. Оцінено значення ініціатив Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) для переходу від процесно-орієнтованого управління до роботи, зорієнтованої на потреби й потенціал людини.

У результаті дослідження сформульовано авторське бачення щодо людиноцентричного управління, яке охоплює ціннісний, соціально-психологічний, професійний, організаційний та інституційний компоненти. Встановлено, що подальше впровадження людиноцентричного управління сприятиме зниженню ризиків професійного виснаження і плинності кадрів, формуванню середовища довіри, підтримці сильних команд та підвищенню інституційної спроможності державної служби України.

Ключові слова: людиноцентричне управління, державна служба, людські ресурси, психологічна безпека, професійний добробут, інклюзивність, безбар'єрність

Стаття надійшла / Article arrived: 02.07.26 // Схвалено до друку / Accepted: 12.08.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 14.08.26



Вступ.

Система управління людськими ресурсами державної служби України тривалий час була орієнтована переважно на кадрове адміністрування та дотримання встановлених процедур. Однак сучасні умови потребують більш широкого підходу до роботи з персоналом. Поряд із професійною компетентністю дедалі більшого значення набувають залученість працівників, психологічна безпека, належна адаптація та можливості професійного розвитку.

У зв'язку з цим зростає увага до людиноцентричного підходу в управлінні персоналом, який передбачає, що під час прийняття кадрових рішень враховуються не лише потреби державного органу, а й досвід, здібності та професійні потреби працівника. Такий підхід не знижує вимог до результативності державного службовця, а створює умови для повнішого використання його потенціалу.

Особливого значення людиноцентричність набуває в умовах воєнного стану. Підвищене навантаження, кадрові втрати, професійне виснаження та необхідність збереження інституційної пам'яті безпосередньо впливають на спроможність державних органів. Саме тому підтримка працівників, справедливий розподіл завдань, психологічно безпечна взаємодія та безперервний розвиток стають складниками стійкості державної служби.

Мета статті. Доцільність проведення цього дослідження зумовлена необхідністю обґрунтування сутності людиноцентричного управління як інноваційного підходу до управління людськими ресурсами у сфері державної служби, визначення його основних складників та розроблення практичних напрямів упровадження у діяльність державних органів і служб управління персоналом.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблематика людиноцентричного управління сформувалася на перетині стратегічного управління людськими ресурсами, організаційної поведінки, психології праці, теорії мотивації, досліджень професійного добробуту та публічної служби. Спільною для цих напрямів є увага до взаємозв'язку між умовами праці, станом працівника та результатами діяльності організації.

Одним із важливих теоретичних підходів є концепція взаємної вигоди в управлінні людськими ресурсами. Д. Гест обґрунтовує, що кадрові практики мають створювати позитивний результат не лише для організації, а й для

працівника. Так, за такого підходу добробут розглядається як самостійна мета HRM, а не лише як засіб підвищення продуктивності (Guest, 2017). Тому для державної служби це означає, що орієнтація на суспільне служіння має поєднуватися з належними умовами праці та підтримкою професійної стійкості службовця.

На початку 2000-х Ева Демеруті та Арнольд Баккер розробили модель професійних вимог і ресурсів (Job Demands–Resources model), яка пояснює зв'язок між навантаженням і професійним станом працівника. Високі вимоги самі по собі не обов'язково призводять до виснаження. Негативні наслідки виникають переважно тоді, коли працівникові бракує часу, інформації, підтримки керівника, автономії та можливостей для відновлення. Тому складні завдання мають урівноважуватися чіткістю цілей, необхідними ресурсами, підтримкою і можливостями розвитку та відновлення. За тривалого дефіциту ресурсів зростає ризик вигорання та знижується залученість, тоді як підтримка керівника, чіткі завдання, можливості розвитку та визнання результатів сприяють її збереженню (Bakker & Demerouti, 2017). І якщо вимоги врівноважені необхідними ресурсами, працівник краще справляється із завданнями та зберігає професійну залученість (Bakker et al., 2023). Це особливо важливо в умовах державної служби, оскільки професійна відповідальність часто поєднується з небезпекою, кадровим дефіцитом і тривалою невизначеністю.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із психологічною безпекою. М. Фрейзер та співавтори визначають її як умову відкритої взаємодії, навчання, обміну знаннями й відповідальної поведінки працівників. Автори наголошують, що психологічно безпечне середовище не означає відсутності професійних вимог. Його ознакою є можливість висловити обґрунтовану позицію, поставити запитання чи повідомити про ризик без страху негативних особистих наслідків (Frazier et al., 2017). Відповідно таке середовище сприяє обміну знаннями, командному навчанню та своєчасному виявленню проблем. Для публічної служби це має безпосереднє значення, оскільки замовчування помилок, ризиків негативно впливає на роботу колективу та на якість управлінських рішень.

Професійний добробут, як зазначають М. Бхойр і В. Сінха практики добробуту мають охоплювати організацію роботи, лідерство, розвиток, взаємини, автономність і баланс між вимогами та ресурсами працівника (Bhoir & Sinha, 2024). Тому, добробут не слід зводити

до разових тренінгів або психологічних консультацій: він формується щоденними кадровими й управлінськими рішеннями.

В українській науковій літературі передумови людиноцентричного управління розкрито у праці Г. Дмитренка та С. Мудри. Автори обґрунтували необхідність формування інноваційної системи людиноцентричного управління персоналом у державних структурах, основою якої є розвиток і самореалізація працівника та узгодження його цілей із результатами діяльності організації (Дмитренко & Мудра, 2015).

Як доводять Н. Гончарук і Ю. Пирогова, у сфері публічної служби зберігається повільний перехід від діловодної моделі до стратегічного управління людськими ресурсами. До пріоритетних напрямів вони відносять адаптацію, професійний розвиток, оцінювання, мотивацію, кар'єрний супровід і соціально-психологічну підтримку працівників (Гончарук & Пирогова, 2020). Така позиція безпосередньо пов'язана з людиноцентричним підходом, оскільки служба управління персоналом має супроводжувати професійний шлях людини, а не лише оформлювати кадрові процедури.

В умовах воєнного стану людиноцентричне управління досліджують О. Вербова та Р. Вербова. Авторки обґрунтовують необхідність гнучкої організаційної культури, програм підтримки добробуту, інклюзивного середовища, безперервного навчання та адаптивних форм організації праці (Вербова & Вербова, 2024). Положення щодо збереження команд і професійної стійкості можуть бути адаптовані до державної служби, незважаючи на те дослідження виконано на матеріалі підприємств,

Сучасні наукові дослідження розкривають окремі складники людиноцентричного управління: добробут, психологічну безпеку, мотивацію, адаптацію, професійний розвиток, інклюзивність і гнучкість. Попри актуальність цієї проблематики, у науковій літературі бракує цілісної моделі, яка враховувала б особливості правового статусу державного службовця та нормативно визначений характер кадрових процедур у публічному управлінні. Тому людиноцентричне управління як інноваційний підхід до розвитку людських ресурсів державної служби потребує подальшого комплексного дослідження.

Результати дослідження.

Проведене дослідження дало змогу простежити основні зміни в підходах до управління людськими ресурсами. На основі аналізу українських і зарубіжних наукових праць

виокремлено три етапи розвитку кадрової моделі: адміністративно-процедурний, стратегічний і людиноцентричний. Їхня послідовна зміна свідчить про поступове розширення функцій кадрової роботи та переосмислення ролі працівника в діяльності організації.

Адміністративно-процедурний етап: працівника розглядали переважно як виконавця посадових функцій. Кадрова робота зосереджувалася на документації, дисципліні та дотриманні встановлених вимог, тоді як потреби й професійні очікування працівника майже не враховувалися.

Стратегічний підхід розширив зміст кадрової роботи. Добір, навчання, оцінювання та мотивацію почали узгоджувати з цілями організації, а працівника стали розглядати як носія важливих компетентностей. Саме з таким переходом автори Н. Гончарук і Ю. Пирогова пов'язують модернізацію публічної служби та посилення ролі служб управління персоналом (Гончарук & Пирогова, 2020).

Стратегічне управління людськими ресурсами у багатьох випадках зосереджується передусім на результатах організації. Водночас у публічному секторі важливо враховувати не лише ефективність, а й добробут працівників, суспільну цінність роботи та особливості діяльності державних установ (Boselie et al., 2021).

Проведений аналіз дає підстави розмежувати два взаємопов'язані виміри людиноцентричності. Зовнішній вимір передбачає орієнтацію державної політики та публічних послуг на потреби громадянина, його права і залучення до прийняття рішень. Еволюцію цього підходу досліджує З. Бурик, пов'язуючи її зі зміною ролі громадянина від пасивного отримувача рішень до учасника формування політики (Бурик, 2023).

Вдовічен (2025) зазначає, що правовий зміст людиноцентризму розкривається через статус отримувача адміністративних послуг як носія прав і законних інтересів, на забезпечення яких спрямовується публічно-сервісна діяльність.

Людиноцентричний підхід ставить у центр професійний розвиток, здоров'я, мотивацію та добробут працівника. тають визначальними чинниками людиноцентричного підходу також його самостійність, компетентність і відчуття належності до колективу. Саме це підвищує відповідальність і якість роботи (Deci et al., 2017).

Цифрове середовище зберігає етичні засади управління. Цифрові технології мають підтримувати працівника та розширювати його



можливості, а не усувати людину від важливих кадрових рішень (Череп та ін., 2024).

На сьогодні внутрішній вимір людиноцентричності визначає ставлення державного органу до працівників. Якість державних послуг залежить від їхньої мотивації, професійного стану та спроможності. Тому державний службовець розглядається як фахівець із власним досвідом, потребами та можливостями розвитку.

В Україні, зокрема у державній службі, людиноцентричний підхід послідовно розвивається в рамках реформ та ініціатив Національного агентства з питань державної служби (НАДС). Після початку повномасштабного вторгнення Наталія Алюшина наголосила: «Люди завжди на першому місці – їхнє життя, безпека і здоров'я» (НАДС, 2022а). Це передбачає увагу керівників до безпеки, психологічного стану та робочого навантаження працівників.

Досвідчені службовці є «на вагу золота», оскільки важливими є їхні знання та компетентності, зазначає Н. Алюшина (НАДС, 2022b). Отже, людиноцентричність спрямована на підтримку працівників, збереження професійного досвіду та кадрового потенціалу державної служби.

Безбар'єрність важливий напрям розвитку державної служби. «Питання безбар'єрності має стати невід'ємною частиною організаційної культури публічної служби» підкреслює Н. Алюшина (Алюшина та ін., 2024). Так у підготовленому НАДС і Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) гайді, частка державних службовців з інвалідністю зросла з 5,6 % у 2021 році до 6,8 % у 2023 році. Орієнтований на керівників і служби управління персоналом гайд містить рекомендації щодо фізичної, цифрової, інформаційної та організаційної безбар'єрності.

З огляду позицій управління людськими ресурсами безбар'єрність передбачає перегляд усього кадрового циклу. Під час добору слід забезпечувати розумне пристосування, у процесі адаптації - виявляти наявні бар'єри, а в організації праці - використовувати доступні формати, гнучкі режими та індивідуальні рішення. Особливо важливо враховувати потреби людей з інвалідністю, ветеранів і ветеранок, молоді, працівників старшого віку, батьків малолітніх дітей та інших груп. Такий підхід не створює привілеїв, а забезпечує рівні можливості, сприяє збереженню фахівців і підвищує якість управлінських рішень (Алюшина та ін., 2024).

Людиноцентричний підхід також відображено в політиці організаційної культури. На семінарі НАДС для вищого корпусу державної служби у 2024 році розглядали питання модернізації організаційної культури, взаємодії з ветеранами й ветеранками, запобігання гендерно зумовленому насильству та формування інклюзивного середовища. Основними цінностями визначено повагу, відкритість, довіру, емпатію та толерантність до різноманіття (НАДС, 2024с).

Окремим визначним напрямом стала програма підтримки ментального здоров'я державних службовців категорій «Б» і «В», зокрема працівників HR-служб. Вона спрямована на розвиток компетентностей керівників і фахівців з управління персоналом у сфері психологічної підтримки працівників (НАДС, 2024b).

Важливим складником людиноцентричної HR-політики є повернення ветеранів і ветеранок до цивільної роботи. HR-порадник, підготовлений НАДС спільно з GIZ, охоплює підготовку колективу, проведення співбесіди, етику комунікації, адаптацію на робочому місці, організацію праці та врегулювання можливих конфліктів (НАДС, 2024а).

У 2026 році людиноцентричне управління стало трансформаційним напрямом Школи підготовки стратегів. У межах навчального модуля розглянуто вплив людиноцентричності на роботу команд, якість управлінських рішень і довіру до державних інституцій. Голова НАДС Н. Алюшина зазначила, що «Сьогодні державна служба має бути не лише про процедури, а про людей. Управлінські рішення повинні враховувати досвід, потреби та потенціал кожного. Саме такий підхід дозволяє формувати сильні команди, здатні працювати в умовах змін і забезпечувати якісний результат для громадян» (НАДС, 2026).

Практичне впровадження людиноцентричного підходу має охоплювати весь професійний шлях державного службовця - від добору й призначення до кар'єрного розвитку або завершення роботи в державному органі. Тому окремих заходів підтримки недостатньо: необхідно узгодити адаптацію, оцінювання, навчання, мотивацію та просування працівників.

Під час добору варто враховувати не лише формальну відповідність кандидата вимогам, а й його мотивацію, професійний потенціал, здатність до навчання та командної роботи. Прозорість, доступність і недискримінаційність процедур, зрозумілі завдання, підтримка



керівника та наставника, а також регулярний зворотний зв'язок створюють сприятливі умови для адаптації, професійного розвитку та залученості працівників. Оцінювання службової діяльності має допомагати працівникові бачити свої сильні сторони й напрями розвитку, а не лише фіксувати виконання завдань. Професійне навчання повинно відповідати реальним посадовим потребам і поєднуватися з можливостями застосування нових знань у роботі.

Кар'єрний розвиток охоплює не тільки підвищення, а й професійну спеціалізацію, горизонтальну мобільність та участь у нових проєктах. Таким чином, важливими чинниками мотивації залишаються справедливий розподіл навантаження, визнання результатів, підтримка керівника та відчуття причетності до спільної роботи (Deci et al., 2017).

Отже, всі кадрові процеси мають утворювати єдину систему, спрямовану на збереження, розвиток і повніше використання професійного потенціалу державних службовців.

Узагальнення теоретичних положень, практик НАДС і розглянутих кадрових процесів дало змогу сформувати авторське бачення людиноцентричного управління людськими ресурсами. Воно охоплює ціннісний, соціально-психологічний, професійний, організаційний та інституційний компоненти. Їх поєднання сприяє узгодженню цілей державного органу з професійним розвитком, добробутом і залученістю працівників.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що організаційна стійкість забезпечується не окремими заходами підтримки персоналу, а взаємодією всіх п'яти компонентів, зміст яких наведено у табл. 1.

Табл. 1

Основні компоненти людиноцентричного управління людськими ресурсами державної служби

Компонент	Зміст	Очікуваний управлінський результат
Ціннісний	Повага до гідності, довіра, справедливість, доброчесність, недискримінація.	Єдині стандарти кадрових рішень і відповідальної поведінки.
Соціально-психологічний	Психологічна безпека, підтримка психічного здоров'я, командна взаємодія, запобігання виснаженню.	Відкрита комунікація, зниження ризиків вигорання та конфліктів.
Професійний	Адаптація, наставництво, розвиток компетентностей, кар'єрна мобільність, збереження інституційної пам'яті.	Зростання професійної спроможності та утримання фахівців.
Організаційний	Баланс вимог і ресурсів, гнучка організація праці, безбар'єрність, регулярний зворотний зв'язок.	Залученість, продуктивність і стійкість команд.
Інституційний	Закріплення принципів у кадрових стратегіях, моделях компетентностей, оцінюванні, навчанні керівників і HR-аналітиці.	Системність, підзвітність і відтворюваність людиноцентричних практик.

Джерело: узагальнено автором.

Наведені в табл. 1 компоненти людиноцентричного управління реалізуються послідовно та взаємопов'язано. На початку визначають кадрові ризики, потреби працівників і бар'єри, що ускладнюють їхню роботу. Далі на цій основі переглядаються процедури адаптації, оцінювання, професійного розвитку та внутрішньої комунікації. Наступним етапом є закріплення людиноцентричних принципів у кадровій стратегії державного органу, визначення відповідальності керівників і показників роботи служби управління персоналом. Результати впровадження оцінюються за рівнем залученості працівників, психологічної безпеки, доступності професійного розвитку, плинності кадрів і якості зворотного зв'язку. Отримані

дані використовуються для подальшого вдосконалення кадрових процесів.

Таким чином, людиноцентричне управління не заперечує кадрових процедур і стратегічних цілей державного органу, а доповнює їх увагою до гідності, професійних потреб і добробуту працівника. Державний службовець у такій системі розглядається не лише як виконавець визначених функцій, а як активний учасник управлінських процесів. Від його залученості, мотивації та професійної стійкості значною мірою залежить спроможність державного органу якісно виконувати свої завдання.

Висновки.

Підсумовучи вищенаведене можна зробити висновок, що людиноцентричне управління



людськими ресурсами державної служби є необхідним етапом розвитку публічного управління в Україні. Це передбачає підвищення мотивації працівників, збереження їхнього професійного потенціалу, що сприяє зміцненню інституційної спроможності державних органів.

Досліджено, що реалізація людиноцентричного підходу до управління людськими ресурсами державної служби у діяльності НАДС набуває послідовного практичного втілення. Це виявляється у спрямуванні кадрової політики на створення сприятливих умов для професійного розвитку, адаптації та збереження добробуту працівників шляхом цифровізації кадрових процесів, підтримки психічного здоров'я, забезпечення безбар'єрності й формування сучасної організаційної культури.

Встановлено, що особливої уваги потребує формування організаційної культури, заснованої на взаємній повазі, довірі, відкритій комунікації, справедливості управлінських рішень і відповідальності керівників за професійний розвиток працівників. Де у межах такої культури керівник створює умови для розкриття професійного потенціалу державних службовців, підвищення їхньої залученості та спрямування спільних зусиль на досягнення цілей державного органу.

У ході дослідження виявлено, що людиноцентричність не повинна зводитися лише до турботи про комфорт працівника або реалізації окремих соціальних ініціатив. Її доцільно розглядати як управлінську модель, що поєднує потреби державного службовця, цілі державного органу та суспільні інтереси. Оже, основу такої моделі становлять справедливість кадрових рішень, довіра, відкрита комунікація, можливості професійного розвитку та

персональна відповідальність керівників за стан і розвиток людських ресурсів.

Практичне використання людиноцентричного підходу визначається його здатністю забезпечити баланс між підтримкою працівника та вимогливістю до результатів його діяльності. Створення сприятливих умов праці має поєднуватися з чітким визначенням завдань, об'єктивним оцінюванням, відповідальністю та орієнтацією на якість виконання державних функцій. Саме за таких умов людиноцентричне управління може стати не декларативним принципом, а дієвим механізмом розвитку професійної, стійкої та результативної державної служби.

Тому людиноцентричне управління людськими ресурсами необхідно розглядати не як сукупність окремих соціальних, мотиваційних або психологічних заходів, а як комплексний принцип функціонування державного органу. Його впровадження дає змогу узгодити інтереси працівника, державного органу та суспільства, зменшити кадрові ризики, підвищити залученість персоналу, забезпечити збереження професійного потенціалу державної служби та поліпшити якість виконання державою своїх функцій.

Подальше практичне впровадження такого підходу має охоплювати весь професійний шлях працівника - від добору й адаптації до кар'єрного розвитку та завершення служби. Особливо важливими умовами є справедливий розподіл навантаження, безбар'єрне робоче середовище, постійний зворотний зв'язок, підтримка психічного здоров'я та підготовка керівників до роботи з різними потребами працівників. Це сприятиме збереженню кваліфікованих фахівців, зниженню професійного виснаження і плинності кадрів, а також зміцненню спроможності державних органів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина, Н., Марушкевич, Ю., Вапнічна, А., & Олійник, А. (2024). *Безбар'єрність на публічній службі: стислі рекомендації*. Національне агентство України з питань державної служби; Програма розвитку ООН в Україні. 9–14. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Barriers-free-Manual-1.pdf>
- Бурик, З. (2023). Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (6), 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34>
- Вдовічен, В. А. (2025). Концептуалізація людиноцентризму в публічному врядуванні крізь призму правового статусу отримувача адміністративних послуг. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (44), 587–597. <https://zenodo.org/records/16263021>
- Вербова, О. С., & Вербова, Р. М. (2024). Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України*, 57, 402–425. <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>
- Гончарук, Н., & Пирогова, Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37–48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Дмитренко, Г. А., & Мудра, С. В. (2015). Формування інноваційної системи людиноцентричного управління



- персоналом в державних структурах. *Економіка та держава*, (10), 15–20.
- Національне агентство України з питань державної служби. (2022а, 7 квітня). Наталія Алюшина: Людиноцентричність - «must have» для держслужбовців. Люди завжди на першому місці - їхнє життя, безпека і здоров'я. <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-lyudinocentrichnist-must-have-dlya-derzhsluzhbovciv-lyudi-zavzhd-na-pershomu-misci-yihnye-zhittya-bezpeka-i-zdorovya>
- Національне агентство України з питань державної служби. (2022b, 8 липня). Наталія Алюшина: Війна зараз нас випробовує і на міцність, і на людяність, і на людиноцентричність. <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-viina-zaraz-nas-vyprobovuie-i-na-mitsnist-i-na-liudianist-i-na-liudynotsentrychnist>
- Національне агентство України з питань державної служби. (2024а). HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів(ок) на публічній службі. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/hr-poradnyk-shchodo-adaptatsii-ta-orhanizatsii-roboty-veteranivok-na-publichnii-sluzhbi>
- Національне агентство України з питань державної служби. (2024b, 28 березня). НАДС започатковує навчальну програму з підтримки ментального здоров'я публічних службовців під час війни. <https://nads.gov.ua/news/nads-zapochatkovuie-navchalnu-prohramu-z-pidtrymky-mentalnoho-zdorovia-publichnykh-sluzhbovtziv-pid-chas-viiny>
- Національне агентство України з питань державної служби. (2024с, 12 червня). У НАДС провели семінар для Вищого корпусу державної служби з формування організаційної культури на публічній службі. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-provely-seminar-dlia-vyshchoho-korpusu-derzhavnoi-sluzhby-z-formuvannia-orhanizatsiinoi-kultury-na-publichnii-sluzhbi>
- Національне агентство України з питань державної служби. (2026, 23 квітня). Людиноцентричне управління як основа трансформації: відбувся третій модуль Школи підготовки стратегів. <https://nads.gov.ua/news/liudynotsentrychne-upravlinnia-ia-ik-osnova-transformatsii-vidbuvsia-treiii-modul-shkoly-pidhotovky-stratehiv>
- Череп, А., Воронкова, В., Череп, О., Калюжна, Ю., & Андрюкайтене, Р. (2024). Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities Studies*, 18(95), 176–188. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, Article 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

REFERENCES

- Aliushyna, N., Marushkevych, Yu., Vapnichna, A., & Oliinyk, A. (2024). *Bezbariiernist na publichnii sluzhbi: stysli rekomendatsii [Accessibility in the public service: Concise recommendations]*. National Agency of Ukraine on Civil Service; United Nations Development Programme in Ukraine. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Barriers-free-Manual-1.pdf>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, Article 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Buryk, Z. (2023). Rozvytok kontseptsii liudynotsentryzmu v systemi publichnoho upravlinnia [Development of the concept of human-centeredness in the public administration system]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (6), 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34>
- Cherep, A., Voronkova, V., Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Andriukaitiene, R. (2024). Tendentsii rozvytku liudynoorientovanoho upravlinnia personalom v umovakh hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti (Trends in the development of human-centred HR management under globalization and digitalization: Challenges and opportunities). *Humanities Studies*, 18(95), 176–188. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>



- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dmytrenko, H. A., & Mudra, S. V. (2015). Formuvannia innovatsiinoi systemy liudynotsentrychnoho upravlinnia personalom v derzhavnykh strukturakh [Formation of an innovative system of human-centred personnel management in public institutions]. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 15–20.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Goncharuk, N., & Pyrohova, Yu. (2020). Priorytetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy [Priority areas for improving human resource management in the public service of Ukraine]. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37–48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2022a, April 7). Nataliia Aliushyna: Liudynotsentrychnist — “must have” dlia derzhsluzhbovtiv. Liudy zavzhdy na pershomu misti — yikhnie zhyttia, bezpeka i zdorovia [Natalia Aliushyna: Human-centeredness is a must-have for civil servants. People always come first—their life, safety and health]. <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushyna-lyudinocentrychnist-must-have-dlya-derzhsluzhbovciv-lyudi-zavzhdy-na-pershomu-misci-yihnye-zhyttia-bezpeka-i-zdorovya>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2022b, July 8). Nataliia Aliushyna: Viina zaraz nas vyprobovuie i na mitsnist, i na liudianist, i na liudynotsentrychnist (Natalia Aliushyna: The war is testing our strength, humanity and human-centeredness). <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-viina-zaraz-nas-vyprobovuie-i-na-mitsnist-i-na-liudianist-i-na-liudynotsentrychnist>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024a). HR poradnyk shchodo adaptatsii ta orhanizatsii roboty veteraniv(ok) na publichnii sluzhbi [HR guide on the adaptation and work organization of veterans in the public service]. <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/hr-poradnyk-shchodo-adaptatsii-ta-orhanizatsii-roboty-veteranivok-na-publichnii-sluzhbi>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024b, March 28). NADS zapochatkovuie navchalnu prohramu z pidtrymky mentalnoho zdorovia publichnykh sluzhbovtiv pid chas viiny [NAUCS launches a training programme to support public servants’ mental health during the war]. <https://nads.gov.ua/news/nads-zapochatkovuie-navchalnu-prohramu-z-pidtrymky-mentalnoho-zdorovia-publichnykh-sluzhbovtiv-pid-chas-viiny>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024c, June 12). U NADS provely seminar dlia Vysshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby z formuvannia orhanizatsiinoi kultury na publichnii sluzhbi [NAUCS held a seminar for the senior civil service on developing organizational culture in the public service]. <https://nads.gov.ua/news/u-nads-provely-seminar-dlia-vyshchoho-korpusu-derzhavnoi-sluzhby-z-formuvannia-orhanizatsiinoi-kultury-na-publichnii-sluzhbi>
- National Agency of Ukraine on Civil Service. (2026, April 23). Liudynotsentrychne upravlinnia yak osnova transformatsii: vidbuvsia tretii modul Shkoly pidhotovky stratehiv [Human-centred management as a basis for transformation: The third module of the School for Strategists]. <https://nads.gov.ua/news/liudynotsentrychne-upravlinnia-iaak-osnova-transformatsii-vidbuvsia-tretii-modul-shkoly-pidhotovky-stratehiv>
- Rusnak, A., & Bagrim, O. (2025). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby: evoliutsiia teorii ta suchasni vyklyky [Conceptual approaches to human resource management in the civil service: Evolution of theories and contemporary challenges]. *Public Administration Aspects*, 13(3), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152524>
- Vdovichen, V. A. (2025). Kontseptualizatsiia liudynotsentryzmu v publichnomu vriaduvanni kriz pryzmu pravovoho statusu otrymuvacha administratyvnykh posluh [Conceptualization of human-centeredness in public governance through the legal status of an administrative service recipient]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (44), 587–597. <https://zenodo.org/records/16263021>
- Verbova, O. S., & Verbova, R. M. (2024). Liudynotsentrychne upravlinnia personalom ukrainskykh pidpriemstv yak protydia vyklykam voiennoho chasu [Human-centred personnel management of Ukrainian enterprises as a response to wartime challenges]. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, 57, 402–425. <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>