

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23>

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська обл., 08401, Україна
e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено комплексне наукове осмислення процесу людиноцентричної трансформації публічної служби як визначальної передумови ефективної післявоєнної відбудови України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переорієнтації системи публічного управління від інституційно-бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на потреби людини, забезпечення довіри громадян до держави та підвищення результативності управлінських рішень у процесах відновлення країни. У роботі проаналізовано теоретико-методологічні підходи до розуміння людиноцентризму в публічному управлінні, розкрито його зміст як базового принципу сучасної державної служби, що передбачає пріоритетність прав, свобод і потреб людини у процесі формування та реалізації державної політики.

У межах дослідження визначено, що людиноцентрична трансформація публічної служби передбачає системні зміни у трьох взаємопов'язаних площинах: інституційній (модернізація організаційної структури та процедур публічного управління), кадровій (формування нової управлінської культури, розвиток професійних компетентностей, етичних стандартів і сервісного мислення службовців) та цифровій (впровадження технологій електронного урядування, цифрових платформ взаємодії держави і громадян, автоматизація адміністративних послуг). Обґрунтовано, що саме синергія цих складових забезпечує підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічної служби.

Особливу увагу приділено зв'язку між рівнем людиноцентричності публічного управління та успішністю процесів післявоєнної відбудови. Доведено, що відновлення України потребує не лише інфраструктурної та економічної реконструкції, але й відновлення соціальної довіри, що можливе за умови формування відкритої, сервісної та клієнтоорієнтованої держави. У статті також акцентовано на необхідності впровадження інноваційних моделей управління, які базуються на партнерстві держави, громадянського суспільства та бізнесу.

У результаті дослідження сформульовано концептуальні положення щодо ролі людиноцентричної публічної служби як системоутворювального чинника післявоєнної відбудови України та визначено ключові напрями її подальшої трансформації в умовах євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: людиноцентризм, публічна служба, публічне управління, післявоєнна відбудова, державна служба, цифрова трансформація, управлінські реформи.

Як цитувати: Пархоменко-Куцевіл О. І. Людиноцентрична трансформація публічної служби як передумова ефективної післявоєнної відбудови України. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 352–364. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23>

In cites: Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2026). Human-centered transformation of public service as a prerequisite for effective post-war reconstruction of Ukraine. *State Formation*, no. 1 (39), 352–364. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-23> [in Ukrainian].

Вступ. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, руйнуванням критичної інфраструктури, трансформацією суспільних потреб та необхідністю формування нової моделі державного управління в умовах післявоєнного відновлення. У цьому контексті особливого значення набуває проблема модернізації публічної служби як ключового інституційного механізму забезпечення ефективності держави, реалізації реформ та відновлення довіри громадян до органів публічної влади. Традиційна адміністративно-бюрократична модель функціонування публічної служби, орієнтована переважно на виконання процедур та нормативних вимог, поступово втрачає здатність відповідати складним соціальним, економічним та безпековим викликам сучасності. Це зумовлює необхідність переходу до людиноцентричної моделі, у якій громадянин розглядається не лише як отримувач адміністративних послуг, а як центральний суб'єкт взаємодії з державою.

Для України питання людиноцентричної трансформації публічної служби має стратегічне значення у контексті післявоєнної відбудови. Відновлення держави потребуватиме не лише фінансових ресурсів та фізичної реконструкції, а насамперед спроможних інституцій, професійних кадрів та ефективних механізмів управління змінами. Саме публічні службовці виступатимуть ключовими суб'єктами реалізації державної політики відновлення, координації міжнародної допомоги, забезпечення соціальної стабільності та впровадження реформ європейської інтеграції. Тому трансформація публічної служби має розглядатися як фундаментальна передумова формування стійкої, демократичної та орієнтованої на громадянина держави.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями визначається необхідністю розвитку теоретико-методологічних засад модернізації публічної служби, удосконалення механізмів кадрового забезпечення державного управління, впровадження цифрових та інноваційних управлінських практик, а також адаптації європейського досвіду до українських умов. Особливої актуальності набуває визначення напрямів трансформації публічної служби з урахуванням глобальних тенденцій розвитку державного управління та специфіки післявоєнної відбудови України.

Огляд літератури. Проблематика трансформації публічної служби в умовах суспільних змін, інституційної модернізації та цифрового розвитку активно досліджується у сучасній науці державного управління. Водночас питання формування саме людиноцентричної моделі публічної служби, яка б розглядалася як стратегічна передумова післявоєнної відбудови України, перебуває на етапі наукового становлення.

Теоретичні засади трансформації публічного управління закладено у працях М. Мура, який обґрунтував концепцію створення суспільної цінності [2]. Дослідник довів, що діяльність державних інституцій має оцінюватися не лише через адміністративну ефективність, а через здатність створювати суспільну користь та відповідати потребам громадян. Цей підхід став одним із фундаментальних для формування людиноцентричної парадигми публічного управління, оскільки зміщує акцент із виконання процедур на забезпечення результатів для суспільства.

С. Осборн у межах концепції нового публічного врядування досліджував трансформацію ролі держави в умовах складного суспільного середовища. Автор акцентує увагу на переході від традиційної ієрархічної бюрократії до моделей управління, заснованих на партнерстві, мережевій взаємодії та співпраці між державою, громадянським суспільством і приватним сектором [3]. Його дослідження створили основу для розуміння публічної служби як відкритої системи, орієнтованої на потреби людини.

Б. Гай Пітерс досліджував проблеми реформування державного управління та адаптації адміністративних систем до нових суспільних умов. Ці положення мають важливе значення для аналізу післявоєнної відбудови України, оскільки саме публічна служба має забезпечувати адаптивність державних інституцій.

У дослідженні Т. Купрій, Ю. Кальниша, О. Харитонова, Р. Крусяна та Р. Коцура розглянуто людиноцентричну парадигму як фундаментальний принцип розвитку системи публічного управління [4]. Автори акцентують увагу на тому, що сучасна модель державного управління має базуватися на орієнтації на потреби населення, доступності послуг та врахуванні соціальних характеристик громадян.

Дослідження Дж. Дж. П. Латупейрісси, Н. Л. Ю. Деві, І. К. Р. Прайни та інших авторів [5] присвячене трансформації надання публічних послуг через цифровізацію. Автори доводять, що цифрові технології є важливим фактором модернізації державних сервісів, однак наголошують на ризиках цифрового виключення окремих соціальних груп. Це підтверджує необхідність поєднання цифрової трансформації з людиноцентричним підходом, проте питання зміни самої публічної служби як інституції залишається поза межами дослідження.

У роботі І. Цотсаса та Г. Фрагідіса [6] досліджується значення сервіс-дизайну для модернізації публічного сектору. Автори підкреслюють, що сучасні державні послуги повинні створюватися через розуміння реальних потреб користувачів, залучення громадян та застосування інноваційних управлінських методів.

С. Хьоккі, К. Пякконен, К. Нам та С. Міеттінен [7] досліджують використання емпатичного дизайну для формування громадяноорієнтованих цифрових послуг. Автори доводять, що технологічні рішення у сфері державного управління мають розроблятися з урахуванням людського досвіду, поведінки та соціального контексту.

М. Післару, К. Владу, Л. Іваску та І. Мірча [8] аналізують розвиток громадяноцентричного врядування із застосуванням технологій штучного інтелекту. Автори наголошують, що цифрові інструменти можуть підвищити рівень участі громадян та ефективність управлінських процесів, але їх використання потребує дотримання принципів прозорості, відповідальності та орієнтації на суспільні потреби.

Важливе значення має дослідження ОЕСР [9], у якому визначено глобальний перехід держав до моделей управління, орієнтованих на людину. У документі наголошується на необхідності розвитку проактивних послуг, співтворення державних сервісів разом із громадянами, використання цифрових технологій та формування довіри до державних інституцій.

У дослідженні В. Чжоу, Ч. Лю та Ш. Чена [10] аналізуються механізми цифрової трансформації місцевих органів влади. Автори доводять, що цифрові-

зація державного сектору залежить не лише від технологій, а й від організаційних змін, управлінських компетентностей та здатності інституцій адаптуватися до нових умов.

Н. Гавкалова та Л. Гордієнко [11] досліджують концептуальні основи післявоєнної трансформації публічного управління України. Автори акцентують увагу на необхідності системної модернізації державного управління, адаптації до європейських стандартів та формування нових управлінських механізмів у процесі відновлення держави.

А. Дакал та О. Бураков [12] аналізують сучасні тенденції управління людськими ресурсами у публічному управлінні України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Автори звертають увагу на необхідність оновлення кадрової політики, розвитку компетентностей державних службовців та адаптації системи управління персоналом до нових викликів.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасна наука має значний доробок щодо реформування публічної служби, професіоналізації державних службовців, цифрової трансформації та розвитку сервісної держави. Проте на сьогодні відсутні комплексні системні дослідження, у яких людиноцентрична трансформація публічної служби розглядається саме як стратегічна передумова ефективної післявоєнної відбудови України. Недостатньо розробленими залишаються питання формування моделі публічної служби, здатної одночасно забезпечувати інституційну стійкість держави, відновлення довіри громадян, цифрову модернізацію, професійний розвиток кадрів та реалізацію політики відновлення в умовах посткризового розвитку.

Мета статті. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні ролі людиноцентричної трансформації публічної служби як ключової передумови забезпечення ефективності процесів післявоєнної відбудови України та формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини, суспільну довіру та сталий розвиток.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких дослідницьких завдань:

- проаналізувати теоретико-методологічні засади людиноцентричного підходу в системі публічної служби;
- визначити ключові напрями трансформації публічної служби в умовах післявоєнного відновлення держави;
- обґрунтувати взаємозв'язок між рівнем людиноцентричності публічного управління та ефективністю процесів відбудови України.

Методологія дослідження. Для вирішення поставлених завдань у статті використовувалися методи системного аналізу, компаративного аналізу, індукції та індукції, узагальнення тощо. Застосування зазначених методів надало можливість автору обґрунтувати напрями людиноцентричної трансформації публічної служби України в умовах післявоєнної відбудови.

Основні результати дослідження. Людиноцентрична трансформація публічної служби є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління, що набуває особливого значення в умовах післявоєнної відбудови

України. Масштабність руйнувань, необхідність відновлення інституційної спроможності держави, забезпечення соціальної стійкості суспільства та інтеграція України до європейського управлінського простору вимагають переосмислення ролі публічного службовця. Традиційна бюрократична модель, орієнтована переважно на виконання адміністративних процедур, поступово поступається людиноцентричній моделі врядування, у якій основним критерієм ефективності держави стає здатність забезпечувати якість життя громадян, доступність послуг, довіру до інституцій та партнерську взаємодію між державою і суспільством.

Концептуально людиноцентричний підхід у публічному управлінні сформувався як результат еволюції наукових уявлень про роль держави, характер взаємодії влади і суспільства та принципи функціонування публічної служби. Його становлення пов'язане з переходом від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі, яка базувалася на ієрархії, стандартизованих процедурах та домінуванні нормативного регулювання, до сучасних моделей управління, орієнтованих на громадянина, суспільну цінність та результативність державної діяльності. У межах такого підходу людина розглядається не лише як адресат управлінських рішень або отримувач адміністративних послуг, а як активний учасник процесів формування та реалізації державної політики.

Теоретичним підґрунтям людиноцентричної моделі стали положення нового публічного управління, концепції належного врядування та публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності. Кожна із цих концепцій зробила внесок у переосмислення ролі держави та публічної служби. Зокрема, концепція нового публічного управління, яка активно розвивалася наприкінці ХХ століття, запропонувала перенесення окремих управлінських підходів приватного сектору до сфери державного управління, акцентуючи увагу на ефективності, результативності, якості послуг та відповідальності за кінцеві результати діяльності державних інституцій. Дослідники цієї концепції наголошували, що державний апарат має бути не лише механізмом виконання владних функцій, а організаційною системою, здатною адаптуватися до змін суспільних потреб [13].

Водночас розвиток концепції належного врядування розширив розуміння ефективності державного управління, доповнивши його такими принципами, як відкритість, прозорість, підзвітність, участь громадян, верховенство права та партнерство між державою і суспільством. У межах цієї моделі публічна служба розглядається як інструмент забезпечення суспільного розвитку, а не лише як адміністративний механізм реалізації владних повноважень. Саме ідея взаємної відповідальності держави і громадян стала основою переходу до людиноцентричного управління, оскільки передбачає врахування реальних потреб населення при формуванні державних рішень [14].

Подальший розвиток цих підходів знайшов відображення у концепції публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності, запропонованій М. Муром. Науковець обґрунтував, що головним результатом діяльності державних інституцій має бути не просто виконання адміністративних процедур або надання послуг, а створення цінності для суспільства через забезпечення добробуту громадян, соціальної справедливості та довіри до держави.

Відповідно, державний службовець має виступати не лише виконавцем управлінських рішень, а стратегічним суб'єктом, який розуміє суспільні потреби, формує рішення з урахуванням довгострокових наслідків та забезпечує баланс між інтересами різних груп населення [1].

На відміну від класичної адміністративної моделі, у якій державний службовець переважно виконує функцію реалізації законодавчих норм та управлінських процедур, сучасна людиноцентрична модель змінює саму філософію публічної служби. Державний службовець стає професійним менеджером публічних процесів, координатором взаємодії між державою і суспільством, агентом інституційних змін та носієм цінностей демократичного врядування. Така роль передбачає не лише володіння професійними знаннями, а й розвиток компетентностей стратегічного мислення, комунікації, управління змінами, цифрової грамотності, етичної відповідальності та здатності працювати в умовах невизначеності.

Сучасні дослідження публічного управління наголошують, що ефективність публічної служби більше не може оцінюватися виключно через дотримання процедур, кількість прийнятих рішень або виконання формальних показників. У центрі оцінювання має перебувати здатність державних інституцій забезпечувати позитивний суспільний результат: доступність і якість публічних послуг, рівень довіри громадян, швидкість реагування на кризові ситуації, інноваційність управлінських рішень та спроможність держави адаптуватися до нових викликів [15].

Особливого значення людиноцентричний підхід набуває в умовах глобальних трансформацій, коли держави стикаються із комплексними викликами: цифровою революцією, демографічними змінами, кризами безпеки, економічною нестабільністю та зростанням очікувань громадян щодо якості державного управління. У таких умовах традиційні бюрократичні механізми часто виявляються недостатньо гнучкими, тоді як людиноцентрична модель передбачає розвиток адаптивних інституцій, здатних швидко реагувати на зміни та створювати інноваційні рішення.

Для України цей підхід набуває особливого значення в контексті післявоєнної відбудови. Відновлення держави вимагатиме не лише реконструкції матеріальних ресурсів, а й формування якісно нової системи публічного управління. Саме публічні службовці будуть ключовими суб'єктами реалізації політики відновлення, управління міжнародною допомогою, координації реформ та забезпечення соціальної стабільності. Тому трансформація публічної служби має передбачати перехід від моделі «управління громадянами» до моделі «служіння громадянам», де основою діяльності державних інституцій є розуміння потреб людини, партнерська взаємодія та створення суспільної цінності.

Отже, людиноцентричний підхід формує нову парадигму функціонування публічної служби, у якій професійність державного службовця поєднується з орієнтацією на громадянина, інноваційністю та демократичними цінностями. Його впровадження дозволяє перейти від адміністративної моделі держави до сервісної та адаптивної держави, здатної ефективно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати стійкий розвиток у післявоєнний період.

Післявоєнна відбудова України має розглядатися як комплексний процес відновлення державної спроможності, у якому публічна служба відіграватиме стратегічну роль. Досвід країн, які проходили через масштабні кризи та конфлікти, свідчить, що успішне відновлення залежить від якості державних інституцій, професійності управлінських кадрів та здатності держави швидко реагувати на нові виклики. Наприклад, досвід трансформацій у країнах Центральної та Східної Європи після завершення соціалістичного періоду показує, що інституційні реформи та професіоналізація державної служби були визначальними умовами європейської інтеграції. Аналогічно, досвід Боснії і Герцеговина, Хорватія та інших держав демонструє, що відновлення потребує не лише фінансових ресурсів, а й реформування системи управління, посилення довіри громадян до держави та розвитку людського капіталу.

Для України людиноцентрична трансформація публічної служби має стати основою формування нової управлінської парадигми, де головним ресурсом держави виступатимуть професійні, мотивовані та компетентні службовці. В умовах війни та післявоєнного відновлення державні органи стикаються з необхідністю працювати в умовах високої невизначеності, швидкої зміни пріоритетів, значного навантаження на соціальну сферу та потреби ефективного використання міжнародної допомоги. Це вимагає переходу від моделі реагування на проблеми до моделі стратегічного управління розвитком.

Одним із ключових напрямів такої трансформації є професіоналізація публічної служби на основі компетентнісного підходу. Сучасний державний службовець має володіти не лише знаннями законодавства та адміністративних процедур, а й цифровими компетентностями, навичками кризового управління, стратегічного планування, комунікації, управління змінами та міжсекторальної взаємодії. Європейські стандарти державного управління, зокрема принципи SIGMA [16], акцентують увагу на необхідності формування професійної, політично нейтральної та орієнтованої на результат державної служби.

Важливою складовою людиноцентричної трансформації є зміна організаційної культури органів публічної влади. У багатьох випадках ефективність реформ обмежується не нормативними проблемами, а усталеними управлінськими практиками, низьким рівнем інноваційності, недостатньою відкритістю та формальним ставленням до потреб громадян. Тому післявоєнна модернізація має передбачати формування культури служіння суспільству, де державний службовець сприймає громадянина не як об'єкт адміністративного впливу, а як партнера у процесі вироблення та реалізації державної політики.

Окремим напрямом трансформації є цифровізація публічної служби. Глобальні тенденції цифрового урядування демонструють перехід від електронного уряду до цифрової держави, у якій технології використовуються не лише для автоматизації процедур, а для створення персоналізованих, доступних та проактивних державних сервісів. Для України цифрова трансформація має стати інструментом підвищення ефективності післявоєнного управління через розвиток цифрових платформ, використання аналізу даних, штучного інтелекту, автоматизації адміністративних процесів та розвитку цифрових компетентностей слу-

жбовців. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися гарантіями кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової інклюзії.

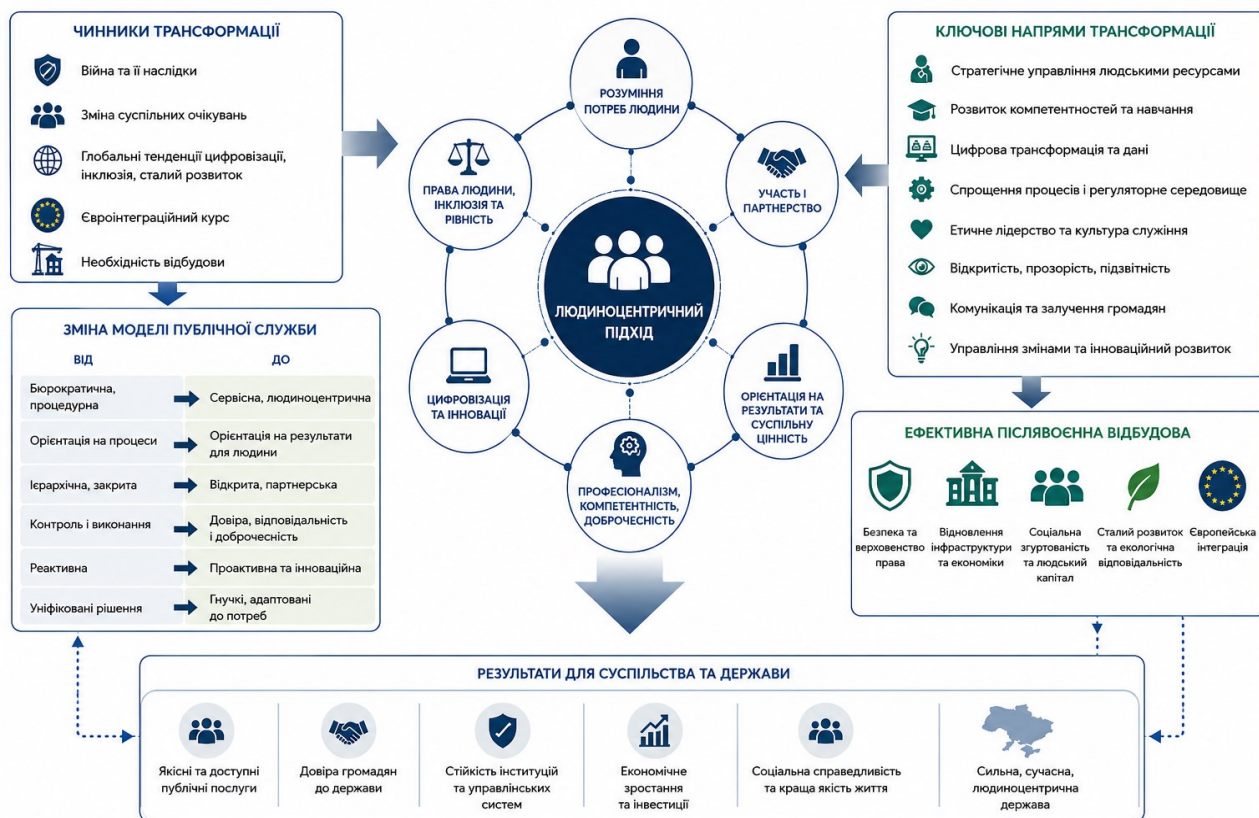


Рисунок. 1. – Людиноцентрична трансформація публічної служби як передумова ефективної післявоєнної відбудови України

Figure 1. – A People-Centered Transformation of the Public Service as a Prerequisite for Ukraine's Effective Postwar Reconstruction

Запропонована модель відображає системний підхід до розуміння людиноцентричної трансформації публічної служби як комплексного процесу зміни управлінської філософії, організаційної культури, кадрового потенціалу та механізмів взаємодії держави із суспільством. Її концептуальна основа полягає у переході від традиційної бюрократичної моделі публічного управління, де основним завданням службовця було виконання нормативно визначених процедур, до сучасної сервісної моделі, у якій головним результатом діяльності державних інституцій є створення суспільної цінності, забезпечення якості життя громадян та формування довіри до держави. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління, визначеним у концепціях належного врядування, нового публічного управління, публічного управління, орієнтованого на створення суспільної цінності, а також принципах ОЕСР [17] щодо формування професійної, відкритої та інноваційної публічної служби.

Центральним елементом моделі є людиноцентричний підхід, який виступає інтегруючою основою всієї системи трансформації. Його сутність полягає у

зміні ролі громадянина в системі державного управління: від пасивного отримувача управлінських рішень до активного учасника процесів формування державної політики та співтворця публічних послуг. Людиноцентричність передбачає, що всі управлінські рішення, організаційні зміни та технологічні інновації мають оцінюватися через їх вплив на людину, суспільні потреби та довгостроковий розвиток держави. Саме цей елемент забезпечує логічну єдність усіх складових моделі, оскільки визначає кінцеву мету трансформації – створення ефективної, справедливої та стійкої системи публічного управління.

Навколо центрального елементу сформовано взаємопов'язані складові, які забезпечують практичну реалізацію людиноцентричної трансформації. Першою складовою є розуміння потреб людини, що передбачає зміну підходів до формування державної політики та надання публічних послуг. У сучасних умовах держава має не лише реагувати на звернення громадян, а й прогнозувати суспільні потреби, використовувати аналітичні дані, механізми зворотного зв'язку та інструменти залучення громадськості. Такий підхід відповідає концепції проактивної держави, яка створює умови для попередження проблем, а не лише їх адміністративного вирішення.

Важливим компонентом є забезпечення прав людини, інклюзивності та рівності. Цей напрям відображає демократичну природу сучасної публічної служби та передбачає, що державні інституції мають діяти на основі принципів недискримінації, доступності послуг та врахування потреб різних соціальних груп. Для післявоєнної України ця складова набуває особливого значення, оскільки процес відновлення потребуватиме врахування інтересів внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, постраждалих громад, осіб з інвалідністю та інших груп, які зазнали наслідків війни. Таким чином, інклюзивність стає не лише соціальним принципом, а важливим фактором суспільної стабільності.

Складова «участь і партнерство» відображає перехід від вертикальної моделі управління до моделі взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. У сучасній системі публічного управління ефективність рішень залежить не лише від повноважень державних органів, а й від здатності забезпечити діалог та співпрацю із зацікавленими сторонами. Саме партнерський підхід є необхідним для післявоєнної відбудови України, оскільки масштаб відновлення вимагатиме координації дій центральних органів влади, місцевого самоврядування, громад, міжнародних організацій та громадян.

Цифровізація та інновації виступають технологічним та управлінським інструментом реалізації людиноцентричної моделі. Їх значення полягає не лише в автоматизації адміністративних процедур, а у створенні якісно нового формату взаємодії держави і громадянина. Використання цифрових платформ, аналізу даних, штучного інтелекту, електронних сервісів та автоматизованого прийняття рішень дозволяє зробити державні послуги більш доступними, швидкими та персоналізованими. Водночас цифровізація має поєднуватися із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних та подоланням цифрової нерівності.

Окремим елементом моделі є орієнтація на результат та суспільну цінність. Ця складова змінює традиційне розуміння ефективності публічної служби. Якщо в класичній бюрократичній системі основним показником була відповідність встановленим процедурам, то сучасна модель передбачає оцінювання реального впливу управлінських рішень на суспільство. Тобто діяльність державного службовця має визначатися не кількістю виконаних адміністративних дій, а здатністю вирішувати суспільні проблеми, забезпечувати якість послуг та підтримувати розвиток держави.

Професіоналізм, компетентність і доброчесність є кадровим ядром запропонованої моделі. Людиноцентрична трансформація неможлива без зміни ролі самого державного службовця. Сучасний службовець має бути не лише виконавцем законодавчих норм, а професійним управлінцем, здатним працювати з комплексними викликами, впроваджувати інновації та управляти змінами. Компетентність передбачає поєднання професійних знань, цифрових навичок, стратегічного мислення, комунікаційних здібностей та етичної відповідальності. Доброчесність, своєю чергою, формує основу довіри громадян до державних інституцій і є критично важливою умовою ефективного використання ресурсів післявоєнного відновлення.

Ключові напрями трансформації, представлені у моделі, демонструють механізми практичної реалізації нового підходу. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає перехід від адміністративного кадрового управління до системи розвитку людського потенціалу. Це включає сучасний добір кадрів, професійне навчання, оцінювання результативності, розвиток лідерства та створення умов для професійного зростання.

Розвиток компетентностей та навчання є необхідною умовою адаптації публічної служби до нових викликів. Післявоєнна відбудова потребуватиме службовців, які володіють навичками управління проектами, стратегічного планування, кризового менеджменту, цифрової трансформації та міжнародної співпраці. Тому система професійного розвитку має бути безперервною та орієнтованою на практичні потреби державного управління.

Етичне лідерство та культура служіння формують ціннісну основу трансформації. Йдеться про зміну організаційної культури органів влади, де пріоритетом стають відповідальність, відкритість, орієнтація на результат і суспільний інтерес. Саме культура служіння дозволяє забезпечити реальне впровадження людиноцентричних принципів, а не лише їх формальне декларування.

Результатом реалізації моделі має стати ефективна післявоєнна відбудова України, що включає декілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, це зміцнення безпеки та верховенства права через формування спроможних державних інституцій. По-друге, відновлення інфраструктури та економіки на основі ефективного управління ресурсами. По-третє, забезпечення соціальної згуртованості та розвитку людського капіталу. По-четверте, формування сталого та екологічно відповідального розвитку. По-п'яте, поглиблення європейської інтеграції через наближення системи публічного управління України до стандартів Європейського Союзу.

Запропонована модель демонструє, що людиноцентрична трансформація публічної служби є комплексним процесом, у якому кадрові, організаційні, цифрові та ціннісні зміни взаємодіють між собою. Її реалізація дозволить перейти від адміністративної держави до сучасної сервісної держави, здатної забезпечувати ефективне управління, відновлення та сталий розвиток України в умовах післявоєнної трансформації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що людиноцентрична трансформація публічної служби є стратегічною передумовою ефективної післявоєнної відбудови України, оскільки саме якість державних інституцій та професійність службовців визначатимуть спроможність держави реалізовувати політику відновлення, забезпечувати соціальну стабільність і відповідати на нові суспільні виклики. Перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на людину системи управління дозволить підвищити довіру громадян до держави та забезпечити більшу результативність управлінських рішень.

Сутність такої трансформації полягає не лише у зміні процедур чи впровадженні цифрових інструментів, а у формуванні нової управлінської культури, де державний службовець виступає професійним менеджером публічних процесів, агентом змін та носієм цінностей демократичного врядування. Саме розвиток компетентності, доброчесності, інноваційності та орієнтації на потреби громадян має стати основою модернізованої публічної служби.

В умовах післявоєнної відбудови України людиноцентричний підхід забезпечує можливість формування адаптивної та стійкої системи публічного управління, здатної ефективно координувати відновлення територій, розвиток громад, реалізацію реформ та інтеграцію до європейського управлінського простору. Він створює умови для переходу від управління процесами до управління суспільними результатами.

Важливим напрямом подальшого розвитку є поєднання професіоналізації публічної служби, цифрової трансформації, механізмів громадської участі та принципів доброчесності. Саме комплексне впровадження цих складових дозволить сформувати сучасну публічну службу, яка буде не лише ефективним адміністративним механізмом, а інструментом створення суспільної цінності та сталого розвитку України.

У подальших наукових дослідженнях передбачається проаналізувати стратегічні пріоритети трансформації публічної служби в країнах ЄС та визначити сучасні тенденції реформування національної системи публічної служби.

***Конфлікт інтересів:** незважаючи на те, що автор статті є членом редакційної колегії цього журналу, процес рецензування, прийняття рішення щодо публікації та редагування проводилися незалежно, без його участі чи впливу. Рецензування, остаточне рішення ухвалювалося іншими членами редакційної колегії, які не є співавторами. Будь-які потенційні конфлікти інтересів були повністю усунені шляхом зовнішнього контролю процесу.*

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 28.02.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Parkhomenko-Kutsevil O. I.,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management,
Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav,
30, Sukhomlynskoho st., Kyiv region, Pereyaslav, 08401, Ukraine
e-mail: pkoi@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>*

HUMAN-CENTERED TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Abstract. The article provides a comprehensive scholarly analysis of the process of human-centered transformation of public service as a determining prerequisite for the effective post-war reconstruction of Ukraine. The relevance of the study is driven by the need to reorient the public administration system from an institutional-bureaucratic model to a service-oriented one focused on human needs, strengthening citizens' trust in the state, and enhancing the effectiveness of managerial decisions in the country's recovery processes. The paper examines theoretical and methodological approaches to understanding human-centeredness in public administration and defines it as a fundamental principle of modern civil service, which prioritizes human rights, freedoms, and needs in the formulation and implementation of public policy.

The study identifies that the human-centered transformation of public service involves systemic changes across three interrelated dimensions: institutional (modernization of organizational structures and public administration procedures), human resources (development of a new managerial culture, professional competencies, ethical standards, and a service-oriented mindset among civil servants), and digital (implementation of e-governance technologies, digital platforms for interaction between the state and citizens, and automation of administrative services). It is substantiated that the synergy of these components ensures greater efficiency, transparency, and accountability of public service.

Particular attention is paid to the relationship between the level of human-centered governance and the success of post-war reconstruction processes. It is demonstrated that Ukraine's recovery requires not only infrastructural and economic rebuilding but also the restoration of social trust, which is possible through the formation of an open, service-oriented, and citizen-focused state. The article also emphasizes the need to implement innovative governance models based on partnerships between the state, civil society, and the private sector.

As a result of the research, conceptual provisions are formulated regarding the role of human-centered public service as a system-forming factor in Ukraine's post-war reconstruction, and key directions for its further transformation in the context of European integration processes are identified.

Keywords: *human-centeredness, public service, public administration, post-war reconstruction, civil service, digital transformation, governance reforms.*

REFERENCES

1. Moore, M. H. (2019). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
2. Osborne, S. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
<https://economia.uniroma2.it/ba/globalgovernance/corso/asset/YTo0OntzOjI6ImlkIjtzOjQ6IjE1MDYiO3M6MzoiaWRhIjtzOjU6IjQ2NDExIjtzOjI6ImVtIjtzOjM6MToiYyI7czo1OiI2MDZiMiI7fQ==>
3. Peters, B. G. (2001). *The Future of Governing*. Lawrence, KS: University Press of Kansas
4. Kalnysh, Y., & Kuprii, T., & Kharytonov, O., & Krusian, R., & Kotsur, R. (2024). Human-centric paradigm as a fundamental principle of the public administration system. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0701>
5. Jonathan, Jacob, Paul, Latupeirissa, & Ni Luh, Yulyana, Dewi, & I Kadek, Rian, Prayana, & Melati, Budi, Srikandi, & Sahri, Aflah Ramadiansyah, & Ida, Bagus, Gde, Agung, Yoga,

Pramana (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives, *Sustainability, MDPI*, 16(7), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16072818>

6. Tsotsas, I., & Fragidis, G. (2024). The Contribution of Service Design in Public Sector Modernization: Challenges, Barriers and Opportunities of the Design Methods, *Proceedings*, 111, 2. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111002>

7. Hyökki, S., & Pääkkönen, K., & Nam, K., & Miettinen, S. (2024). Bridging the gap between human and technology: Using empathic design strategically to provide citizen-friendly services, *Human technology : an interdisciplinary journal on humans in ICT environments*, 20(2), 224–243. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2024.20-2.2>

8. Pislaru, M., & Vlad, C.S., & Ivascu, L., & Mircea, I.I. Citizen-Centric Governance: Enhancing Citizen Engagement through Artificial Intelligence Tools, *Sustainability*, 16, 2686. <https://doi.org/10.3390/su16072686>

9. OECD (2024). Global Trends in Government Innovation 2024. Fostering Human-Centred Public Services. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html

10. Zhou, W., & Lyu, Z., & Chen, S. (2024). Mechanisms Influencing the Digital Transformation Performance of Local Governments: Evidence from China, *Systems*, 12, 30. <https://doi.org/10.3390/systems12010030>

11. Gavkalova, N., & Gordienko, L. (2025). Conceptual Foundations of the Post-war Transformation of Public Administration: An Arthetypical Approach, *Journal of Geography, Politics and Society*, 15(2), 32–43. <https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.2.04>

12. Dakal, A., & Burakov, O. (2025). Human Resource Management in Public Administration: content, current trends and challenges in the context of Ukraine, *Journal of Geography, Politics and Society*, 15(4), 23–33. <https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.4.03> [in English]

13. Hood, C. A. (1991). Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. URL: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>

14. Denhardt, Janet V., & Robert, B., Denhardt. The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75, 5, 664–672. URL: <http://www.jstor.org/stable/24757439>

15. Bason, C. (2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy press. <https://doi.org/10.46692/9781447336259>

16. SIGMA (2023). The Principles of Public Administration. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

17. Government at a Glance 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html

Conflict of interest: even though the author of the article is a member of this journal's editorial board, the peer review process, the publication decision, and the editing were conducted independently, without his participation or influence. The peer review and the final decision were carried out by other members of the editorial board who are not co-authors. Any potential conflicts of interest were fully mitigated through external oversight of the process.

The article was received by the editors 15.01.2026.

The article is recommended for printing 28.02.2026.

Published 30.05.2026.