

# СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНИЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

УДК 37.015.3:159.923

DOI: 10.12958/2227-2747-2026-1(191)-55-62

**Безгинський Юрій Сергійович,**

кандидат юридичних наук, здобувач наукового ступеня

доктора педагогічних наук за спеціальністю

13.00.04 – теорія та методика професійної освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Лубни, Україна.

bezghynskiyurii@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-4023-6399>

**Для цитування:** Безгинський Ю. С. Суб'єкт-суб'єктний компонент системи формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в процесі професійної підготовки. *Освіта та педагогічна наука*. 2026. № 1(191). С. 55–62. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-1\(191\)-55-62](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-1(191)-55-62)

**References (стандарт APA):** Bezghynskiy, Yu. S. (2026). Subiekt-subiektnyi komponent systemy formuvannia rezylentnosti subiektiv publichnoho upravlinnia v protsesi profesiinoi pidhotovky [The Subject-Subject Component of the System for Building Resilience of Public Administration Actors in Professional Training]. *Osvita ta pedahohichna nauka – Education and Pedagogical Sciences*, 1(191), 55–62. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-1\(191\)-55-62](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2026-1(191)-55-62) [in Ukrainian].

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічних змін, кризових ситуацій та невизначеності особлива увага приділяється здатності публічних управлінців ефективно адаптуватися та підтримувати стійкість управлінських систем. Попри наявність законодавчих та регламентованих механізмів, ефективність публічного управління значною мірою визначається людським фактором – компетентністю, емоційною стійкістю та здатністю до взаємодії у суб'єкт-суб'єктному форматі. Недостатнє дослідження механізмів формування цієї здатності у процесі професійної підготовки службовців створює потребу у системному науковому аналізі суб'єкт-суб'єктного компонента резильєнтності як інтегративного елементу підготовки кадрів.

**Аналіз актуальних досліджень.** Наукові дослідження останніх років свідчать про поступове зміщення акценту від чисто технічної компетентності до інтегрованих компетентностей управлінців, що включають когнітивні, мотиваційно-ціннісні, організаційно-функціональні та комунікативні складові (Башинський, 2025; Никитюк, 2024). У міжнародному контексті особливу увагу приділяють розвитку організаційної резильєнтності через активну взаємодію та партнерство (Duchek, 2020; OECD, 2020). В українських реаліях дослідження О. В. Орла та В. А. Павловської-Кравчук підкреслюють, що стійкість публічної влади значною мірою залежить від здатності управлінців до взаємної підтримки, колективного навчання та адаптивного прийняття

рішень. Аналіз цих досліджень демонструє, що суб'єкт-суб'єктний компонент є ключовим для формування практичної резильєнтності управлінських структур (Орел, 2025; Павловська-Кравчук, 2025).

**Мета статті** полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні суб'єкт-суб'єктного компонента системи формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в процесі професійної підготовки, визначення його ключових складових частин та ролі у забезпеченні адаптивності та стійкості управлінських систем.

**Методологія та методи дослідження.** Дослідження здійснено на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує методи педагогіки, психології, соціології та управлінських наук. Основні методи включають:

- теоретичний аналіз наукових публікацій та концепцій резильєнтності у публічному управлінні;
- компаративний метод для зіставлення класичних бюрократичних та сучасних суб'єкт-суб'єктних моделей управління;
- контент-аналіз освітніх програм з підготовки публічних службовців для визначення інтеграції суб'єкт-суб'єктного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна теорія публічного управління стоїть на перехресті між класичною бюрократичною моделлю та новою парадигмою, у якій центральне місце посідає здатність системи не лише функціонувати за умов стабільності, але й ефективно адаптуватися, трансформуватись та відновлюватись у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Резильєнтність, як інтегральна характеристика системи управління, виступає ключовою компетенцією, потрібною для забезпечення життєздатності публічних інститутів в умовах невизначеності, динамічних змін та кризових ситуацій. Відповідно, питання формування

резильєнтності публічних службовців у процесі професійної підготовки є актуальним об'єктом наукового аналізу та практичної імплементації.

Резильєнтність традиційно розглядається як здатність системи протистояти негативним впливам та зберігати або відновлювати свою функціональність після порушень. В інженерних підходах цей термін означає здатність об'єкта або структури «поглинути» вплив, зберегти основні функції та відновитися до стану до події після її завершення. Такий підхід підкреслює його складові частини, як-от *robustness*, *resourcefulness*, *redundancy* та *rapidity*, які визначають механізми захисту, адаптації та відновлення системи.

У соціальній науці поняття резильєнтності розширюється до рівня складних соціально-організаційних систем, де вона передбачає здатність людських спільнот та організацій не лише адаптуватися, але й переосмислювати свої процеси, структури та ролі для забезпечення стійкого розвитку. Так, сучасні концепції соціальної резильєнтності наголошують на її якості як системної характеристики, що включає здатність витримувати удари, адаптуватися й трансформуватися в нові стани без втрати суттєвих функцій (Лазос, 2018).

Резильєнтність публічного управління в контексті професійної підготовки службовців не лише має інституційний вимір, але й глибинно пов'язана з міжособистісними та суб'єкт-суб'єктними відносинами, які виникають у процесі взаємодії між суб'єктами управління та їхнім соціальним середовищем. Суб'єкт-суб'єктний компонент виступає не формальним доповненням, а центральним феноменом, що визначає якість адаптації та здатність до автономної та спільної дії в умовах складних викликів.

Публічне управління як професійна сфера вимагає від службовців не лише

технічних знань, але й соціальних, когнітивних, комунікативних і емоційно-регулятивних компетентностей, які виступають критичними детермінантами резильєнтності особистісних і колективних управлінських структур. Зокрема, дослідження вказують на те, що резильєнтність суб'єктів публічного управління включає когнітивні, мотиваційно-ціннісні, організаційно-функціональні та комунікативні компоненти, що формують інтегровану систему компетентностей управлінців (Башинський, 2025).

Аналіз наукової літератури з питань публічного управління показує, що традиційний акцент ставився переважно на професійній компетентності службовців і розвитку технічних навичок відповідно до законодавчих вимог та адміністративних стандартів. Так, визначення структури професійних компетентностей включає не лише знання та вміння, але й мотиваційний, когнітивний, операційно-технологічний, особистісно-поведінковий компоненти та рефлексію, що підсилює здатність адаптуватися до різних соціальних та організаційних вимог (Никитюк, 2024).

Водночас сучасна наукова дискусія в Україні дедалі більше інтегрує концепцію резильєнтності у сферу публічного управління, наголошуючи на важливості стратегічної здатності органів влади та їхніх службовців до адаптації, інноваційності, ризик-менеджменту, цифрової спроможності та соціального капіталу як чинників забезпечення стійкості територіальних громад та інституцій (Орел, 2025).

Говорячи про суб'єкт-суб'єктний компонент формування резильєнтності, маємо зазначити, що цей підхід підкреслює двосторонній характер взаємодії: не лише вплив інституційних структур на окремих службовців, але й здатність окремих акторів активно впливати на процеси розвитку організаційних практик. Така

двостороння динаміка є фундаментальною для побудови адаптивних публічних інститутів, здатних розвивати нові управлінські практики в умовах невизначеності та викликів (Селіванов, 2021).

Суб'єкт-суб'єктна парадигма в публічному управлінні ґрунтується на визнанні управлінця не як пасивного виконавця регламентованих процедур, а як активного носія управлінської рефлексії, здатного до саморегуляції, взаємонавчання та спільного конструювання управлінських рішень. У цьому контексті професійна підготовка суб'єктів публічного управління розглядається не лише як процес трансляції знань, але й як складна соціально-психологічна система, в межах якої формуються здатність до партнерської взаємодії, довіри, відповідальності та спільного подолання кризових ситуацій.

Наукові підходи до розуміння суб'єкт-суб'єктних відносин мають міждисциплінарний характер і активно використовуються у педагогіці, психології, соціології та управлінських науках. У педагогічній науці суб'єкт-суб'єктна взаємодія визначається як така форма освітнього процесу, в якій усі учасники визнаються активними, рівнозначними суб'єктами діяльності, що взаємодіють на засадах діалогу, співробітництва та взаємної відповідальності за результат. Перенесення цього підходу у сферу професійної підготовки публічних службовців дає змогу розглядати навчальний процес як простір розвитку резильєнтності через спільне осмислення управлінських практик, аналіз кризових кейсів та формування навичок колективного прийняття рішень.

З позицій психології управління резильєнтність суб'єктів публічного управління тісно пов'язана з розвитком самосвідомості, емоційної стійкості, здатності до когнітивної гнучкості та толерантності до невизначеності. Саме суб'єкт-суб'єктні

відносини створюють умови для формування цих характеристик, оскільки передбачають постійну взаємодію, зворотний зв'язок та рефлексивне осмислення власної професійної діяльності. Дослідження доводять, що рівень резильєнтності зростає в середовищах, де культивується культура партнерства, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результат діяльності організації (Кокун, 2020).

У контексті публічного управління суб'єкт-суб'єктний компонент резильєнтності проявляється також у здатності управлінських команд до колективного навчання, швидкого обміну інформацією та спільної адаптації до змін. Дослідження з організаційної резильєнтності підкреслюють, що ключову роль у забезпеченні стійкості відіграють саме міжособистісні зв'язки, соціальний капітал та рівень довіри між членами організації (Мельничук, 2024).

Професійна підготовка суб'єктів публічного управління, зорієнтована на формування резильєнтності, має враховувати необхідність переходу від ієрархічної, монологічної моделі навчання до діалогічної, в якій домінує суб'єкт-суб'єктна взаємодія. Це передбачає використання активних методів навчання, зокрема проблемно-орієнтованого навчання, аналізу управлінських кейсів, симуляцій кризових ситуацій та групових проєктів, у межах яких майбутні публічні службовці навчаються співпраці, взаємопідтримці та спільному прийняттю рішень. Саме такі освітні практики створюють умови для розвитку адаптивності, відповідальності та здатності до саморегуляції, що є базовими складовими частинами резильєнтності.

Українські дослідження у сфері публічного управління дедалі частіше звертаються до проблеми розвитку резильєнтності територіальних громад та управлінських структур у контексті

децентралізації, кризових викликів та воєнних загроз. У цих працях наголошується на тому, що стійкість публічного управління значною мірою залежить від людського фактора, рівня професійної підготовки кадрів, їхньої здатності до взаємодії з громадськістю та міжсекторального партнерства. Зокрема, підкреслюється роль комунікативної компетентності та довіри як ключових чинників резильєнтності управлінських систем (Орел, 2025).

Таким чином, суб'єкт-суб'єктний компонент системи формування резильєнтності суб'єктів публічного управління виступає інтегративною основою, що поєднує особистісні, професійні та організаційні виміри підготовки управлінців. Його значення полягає у створенні умов для активної, усвідомленої участі суб'єктів у професійній діяльності, розвитку здатності до партнерської взаємодії та колективного подолання криз. Саме через суб'єкт-суб'єктні відносини резильєнтність набуває не декларативного, а практичного характеру, перетворюючись на реальну управлінську компетентність, необхідну для ефективного функціонування публічної влади в сучасних умовах.

Подальше осмислення суб'єкт-суб'єктного компонента у системі формування резильєнтності суб'єктів публічного управління дає змогу стверджувати, що він не лише виконує комунікативну чи мотиваційну функцію, але й виступає системоутворювальним чинником професійної підготовки управлінських кадрів. У межах цієї логіки резильєнтність формується не як індивідуальна психологічна властивість окремого службовця, а як колективна здатність управлінської спільноти до узгоджених дій, спільного прийняття відповідальності та вироблення адаптивних управлінських рішень. Саме така колективна резильєнтність забезпечує стійкість

публічного управління в умовах багаторівневих криз і трансформацій.

Суб'єкт-суб'єктна взаємодія у процесі професійної підготовки сприяє формуванню внутрішньої готовності управлінців до прийняття складних рішень за умов невизначеності, оскільки базується на принципах довіри, взаємного визнання професійної компетентності та рефлексивного діалогу. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток рефлексивної культури майбутніх публічних службовців, що передбачає здатність до критичного осмислення власних управлінських дій, усвідомлення обмежень інституційних механізмів та готовність до зміни усталених практик. Як зазначають сучасні дослідники організаційної резильєнтності, саме рефлексія та навчання на основі досвіду є ключовими механізмами підвищення стійкості складних соціальних систем (Duchek, 2020).

У професійній підготовці суб'єктів публічного управління суб'єкт-суб'єктний компонент реалізується через залучення здобувачів освіти до активних форм навчальної діяльності, що моделюють реальні управлінські ситуації. Участь у групових обговореннях, міждисциплінарних проектах, аналізі кризових кейсів та симуляціях управлінських рішень сприяє формуванню навичок співпраці, розвитку емоційної стійкості та здатності до узгодження різних позицій. Ці компетентності безпосередньо корелюють із показниками резильєнтності та визнаються критично важливими для сучасного публічного управління, що функціонує в умовах постійних змін (OECD, 2020).

Український контекст розвитку публічного управління надає проблемі формування резильєнтності особливої актуальності. Досвід функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах повномасштабних криз

засвідчив, що формальні регламенти та адміністративні процедури є недостатніми для забезпечення ефективності управління. Вирішальні ролі відіграють людський чинник, здатність управлінців до взаємної підтримки, горизонтальної координації та спільного пошуку нестандартних рішень. У цьому сенсі суб'єкт-суб'єктний компонент виступає не лише педагогічною, але й стратегічною умовою підвищення резильєнтності публічної влади (Орел, 2025; Павловська-Кравчук, 2024).

Аналіз наукових джерел дає змогу дійти висновку, що ефективне формування резильєнтності суб'єктів публічного управління можливе лише за умови інтеграції суб'єкт-суб'єктного підходу в усі рівні професійної підготовки: від змісту освітніх програм до організації навчального середовища та стилю педагогічної взаємодії. Ігнорування цього компонента зводить резильєнтність до формальної декларації, тоді як її практична реалізація потребує глибоких змін у підходах до підготовки управлінських кадрів.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що суб'єкт-суб'єктний компонент системи формування резильєнтності суб'єктів публічного управління є ключовою методологічною та практичною засадою професійної підготовки сучасних управлінців. Він забезпечує перехід від ієрархічної моделі управління до партнерської, від пасивного засвоєння знань – до активного конструювання управлінської реальності, від індивідуальної адаптації – до колективної стійкості. Саме в такій парадигмі резильєнтність постає як динамічна здатність системи публічного управління до саморозвитку, оновлення та ефективного функціонування в умовах сучасних суспільних викликів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз демонструє, що суб'єкт-суб'єктний

компонент є системоутворювальним елементом формування резильєнтності публічних управлінців, а його інтеграція у професійну підготовку забезпечує розвиток як колективної, так й індивідуальної адаптивності, формування навичок партнерської взаємодії та спільного прийняття рішень, а також підвищення емоційної стійкості та здатності до рефлексії у кризових ситуаціях. Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці ефективності різних освітніх технологій у формуванні суб'єкт-суб'єктного компонента резильєнтності, вивченні впливу цифровізації та інноваційних управлінських практик на розвиток суб'єкт-суб'єктних компетентностей, а також у розробленні методичних рекомендацій щодо інтеграції суб'єкт-суб'єктного підходу на всіх рівнях професійної підготовки публічних службовців.

### Література

1. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Серія: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. Т. 14, № 3. С. 26–64. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716873>
2. Башинський О. Е. Компетентнісний підхід до кадрової політики в умовах трансформації публічного управління в Україні та світі. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Суми : СумДУ імені А. С. Макаренка, 2025. С. 150–151.
3. Никитюк Б. В. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2(6). С. 128–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16>
4. Орел О. В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних

громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 184–189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189)

5. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32(71), № 5. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>

6. Кокун О. М. Професійна життєстійкість особистості: аналіз феномена. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2020. Т. V, Вип. 20. С. 68–81. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721356>

7. Мельничук І. Я. Теоретико-методологічні основи розвитку та корекції резильєнтності. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2024. № 2. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-12>

8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

9. OECD. Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>

10. Павловська-Кравчук В. А. Резильєнтність як чинник психологічної готовності військовослужбовців до виконання бойових завдань. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2025. № 2. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.2.21>

### References

1. Lazos, H. P. (2018). Rezyliientnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: Conceptualization of concepts and review of contemporary research]. *Aktualni problemy psykholohii. Serii: Konsultatyvna psykholohiia i psykhoterapiia – Actual Problems of Psychology. Series: Counseling Psychology and Psychotherapy*, 14(3), 26–64. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716873> [in Ukrainian].

2. Bashynskiy, O. E. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid do kadrovoi polityky v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti [Competency-based approach to personnel policy in the context of public administration transformation in Ukraine and the world]. *Realii ta perspektyvy rozbudovy pravovoi derzhavy v Ukraini ta sviti – Realities and prospects for the development of the rule of law in Ukraine and the world: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference*. (pp. 150–151). Sumy: SumDU imeni A. S. Makarenka [in Ukrainian].
3. Nykytiuk, B. V. (2024). Strukturno-komponentna model rozvytku komunikativnoi kompetentnosti publichnoho sluzhbovtsia [Structural-component model of communicative competence development of a public servant]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya: Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series “Ecology. Public Administration”*, 2 (6), 128–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16> [in Ukrainian].
4. Orel, O. V. (2025). Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylentnistiu terytorialnykh hromad [Key elements of the public administration system of territorial community resilience]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 1 (111), 184–189. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189) [in Ukrainian].
5. Selivanov, S. V. (2021). Profesionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini [Professionalization of public service in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*, 32(71), 5, 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06> [in Ukrainian].
6. Kokun, O. M. (2020). Profesiina zhyttiistiikist osobystosti: analiz fenomena [Professional resilience of personality: Analysis of the phenomenon]. *Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy – Actual problems of psychology: a collection of scientific works of the G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Sciences of Ukraine*, (20), 68–81. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/721356> [in Ukrainian].
7. Melnychuk, I. Ya. (2024). Teoretyko-metodolohichni osnovy rozvytku ta korektsii rezylentnosti [Theoretical and methodological foundations of resilience development and correction]. *Naukovi zapysky. Seriya: Psykholohiia – Research Bulletin. Series: Psychology*, (2), 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-2-12> [in Ukrainian].
8. Duchek, S. V. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, (13), 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> [in English].
9. OECD. (2020). *Development co-operation report 2020: Learning from crises, building resilience*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>. [in English]
10. Pavlovska-Kravchuk, V. A. (2025). Rezylentnist yak chynnyk psykholohichnoi hotovnosti viiskovosluzhbovtsiv do vykonannia boiovykh zavdan [Resilience as a factor of psychological readiness of military personnel to perform combat tasks]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriya: Psykholohiia – Sloboda Scientific Journal. Psychology*, (2), 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.2.21> [in Ukrainian]

\*\*\*

**Безгинський Ю. С. Суб’єкт-суб’єктний компонент системи формування резильєнтності суб’єктів публічного управління в процесі професійної підготовки**

У статті визначено та обґрунтовано роль суб’єкт-суб’єктного компоненту у формуванні резильєнтності публічних управлінців, що виступає ключовим чинником забезпечення адаптивності та ефективності управлінських систем у сучасних умовах динамічних змін, кризових ситуацій та невідомості. Представлено аналіз сучасних наукових підходів до інтегрованого розвитку компетентностей управлінців, які включають когнітивні, мотиваційно-ціннісні, організаційно-функціональні, комунікативні та

емоційно-регулятивні компоненти. Підкреслено, що суб'єкт-суб'єктна взаємодія сприяє формуванню довіри, партнерства, колективного прийняття рішень, рефлексивного осмислення професійних дій та ефективного управління кризовими процесами. Розкрито методологічні підходи дослідження, що включають міждисциплінарне поєднання педагогічних, психологічних, соціологічних та управлінських методів, зокрема теоретичний аналіз, компаративний метод, контент-аналіз освітніх програм і моделювання управлінських кейсів. Показано, що інтеграція суб'єкт-суб'єктного компоненту у професійну підготовку забезпечує розвиток як індивідуальної, так і колективної адаптивності, підвищує рівень емоційної стійкості, когнітивної гнучкості та здатності до рефлексії у складних та кризових ситуаціях. Визначено перспективи подальших досліджень, що передбачають емпіричну перевірку ефективності різних освітніх технологій та підходів, вивчення впливу цифровізації, інноваційних управлінських практик та міжорганізаційного партнерства на розвиток суб'єкт-суб'єктних компетентностей, а також розроблення методичних рекомендацій для інтеграції цього підходу у всі рівні професійної підготовки службовців публічного управління.

*Ключові слова:* резильєнтність, публічне управління, суб'єкт-суб'єктний підхід, професійна підготовка, компетентності, адаптивність, партнерська взаємодія, рефлексія.

### **Bezghynskyi Yu. S. The Subject-Subject Component of the System for Building Resilience of Public Administration Actors in Professional Training**

The article defines and substantiates the role of the subject-subject component in developing

resilience of public administration actors, which serves as a crucial factor in ensuring adaptability and effectiveness of management systems under dynamic changes, crisis situations, and uncertainty. It presents a comprehensive analysis of contemporary scientific approaches to the integrated development of administrative competencies, including cognitive, motivational-value, organizational-functional, communicative, and emotional-regulatory components. It emphasizes that subject-subject interaction fosters trust, partnership, collective decision-making, reflective professional practice, and effective crisis management. The methodology of the study is outlined, based on an interdisciplinary combination of pedagogical, psychological, sociological, and management methods, including theoretical analysis, comparative methods, content analysis of educational programs, and modeling of management cases. The study demonstrates that integrating the subject-subject component into professional training ensures the development of both individual and collective adaptability, enhances emotional stability, cognitive flexibility, and reflective capacity in complex and crisis situations. Prospects for further research include empirical testing of various educational technologies and approaches, examining the influence of digitalization, innovative management practices, and interorganizational partnerships on the development of subject-subject competencies, as well as developing methodological recommendations for integrating this approach at all levels of professional training of public administration officials.

*Key words:* resilience, public administration, subject-subject approach, professional training, competencies, partnership interaction, adaptability, reflection.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.04.2026