

УДК 37.015.3:159.923

DOI <https://doi.org/10.12958/3083-6514-2025-4-56-62>

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. Полтава, Україна.

bezghynskiyurii@gmail.com

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

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у світі, супроводжуються зростанням рівня невизначеності, кризовими явищами, а також необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу і ресурсів. У зазначених умовах особливого значення набуває розвиток резильєнтності суб'єктів публічного управління, адже саме ця характеристика забезпечує їхню здатність ефективно діяти у стресових ситуаціях, зберігати професійну результативність і забезпечувати стабільність функціонування управлінських систем.

Формування резильєнтності майбутніх управлінців є важливим завданням як для науки, так і для практики публічного управління. Із наукового погляду воно пов'язане з необхідністю комплексного аналізу різних аспектів розвитку професійних і психологічних якостей управлінців. Із практичного – із забезпеченням кадрового потенціалу державної служби фахівцями, здатними швидко адаптуватися до викликів, протидіяти негативним зовнішнім впливам і забезпечувати ефективність управлінських рішень навіть у нестандартних ситуаціях.

Проблематика резильєнтності дедалі частіше стає предметом досліджень у галузі державного управління і професійної підготовки кадрів. Зарубіжні автори, такі як Л. Кірмайєр, Р. Уїтлі, К. Ісаак, Ж. Кавайє та Г. Росс, розглядають її як здатність індивіда й організації адаптуватися до швидких змін середовища, підтримувати ефективність діяльності у кризових ситуаціях і відновлюватися після негативних впливів. Наголошується, що формування резильєнтності є основним чинником результативності управлінських структур.

В українському науковому дискурсі ця категорія досліджується переважно в контексті забезпечення національної і локальної стійкості (В. Арнаутова, М. Кондратенко, О. Корольчук та ін.), а також у зв'язку з викликами пандемії і проблемами психологічної стабільності (О. Корольчук, О. Пахненко та ін.).

Попри наявні теоретичні напрацювання щодо формування резильєнтності, у професійній підготовці державних управлінців досі не вирішено низку важливих питань, зокрема недостатньо досліджено ефективні методи розвитку резильєнтності, інтеграцію сучасних освітніх технологій і тренінгових практик в освітній процес, а також механізми оцінки сформованості цієї якості у майбутніх управлінців.

Метою статті є виявлення й аналіз наукових підходів до процесу формування резильєнтності суб'єктів публічного управління у процесі їхньої професійної підготовки. Завдання статті полягає у систематизації теоретичних напрацювань, визначенні провідних методів і механізмів, котрі сприяють розвитку стійкості управлінців до викликів сучасного середовища.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу, синтезу, систематизації, порівняння, узагальнення, а також контент-аналізу наукових публікацій і програмних документів у сфері професійної підготовки управлінців. Метод аналізу дав змогу виокремити основні компоненти формування резильєнтності; порівняльний метод – оцінити ефективність різних підходів, а узагальнення – визначити тенденції і перспективи розвитку порушеної проблеми.

Поняття резильєнтності в науці виникло наприкінці ХХ ст. на стику екології й психології: у екологічних дослідженнях воно позначало здатність екосистем зберігати функціональну цілісність після порушень, а в психології – стійкість особистості в умовах стресу. Уже в 1990-х роках ідеї адаптивності почали застосовувати до організацій, виявивши, що ефективні соціальні системи здатні самоорганізовуватися під тиском зовнішніх викликів (Ваніштендаль, 1998, с. 87).

Перенесення цих концептів у сферу публічного управління дало можливість окреслити новий вектор наукових пошуків: як саме формуються в управлінців внутрішні й зовнішні механізми протидії кризам, надзвичайним подіям і швидкоплинним змінам політичного і соціального середовища. Першими ґрунтовними дослідженнями у цьому напрямі стали праці західних учених, які на прикладі трансформаційних криз початку ХХІ ст. показали, що стійкість управлінських структур багато в чому визначається не лише ресурсами, а й методами їх організаційного й ціннісного упорядкування.

Виходячи з необхідності системного й комплексного аналізу процесу формування резильєнтності під час професійної підготовки публічних управлінців, у нашій науковій розвідці ми зосередимося на шести фундаментальних підходах як інструментах отримання достовірних даних щодо досліджуваної проблеми:

- аксіологічному;
- системному;
- кібернетичному;
- компетентнісному;
- діяльнісному;
- рефлексивному.

Кожен із цих підходів буде розглянуто через призму предмета дослідження.

Аксіологічний підхід розглядає резильєнтність як динамічну систему цінностей і професійних смислів, у центрі якої лежать пошук сенсу, внутрішня автономія і компетентність, а також гармонійна інтеграція соціальних цінностей. На практиці це означає, що управлінець не просто отримує набір навичок, а насамперед вивчає власні мотиви й життєві орієнтири, критично оцінює їх у контексті організаційної культури і суспільних очікувань. Дослідження А. Кучука і С. Ганущина доводять, що коли фахівець усвідомлює свої глибинні цінності й формує на їхній основі чіткі професійні принципи, він отримує «внутрішній стрижень», здатний витримувати навіть масштабні турбулентні зміни (Ганущин, 2023, с. 40; Кучук, 2024). Зарубіжні автори, зокрема S. Biancu та E. Ongaro, підкреслюють ефективність ціннісних тренінгів і симуляційних вправ, які зміцнюють внутрішню мотивацію, відповідальність та громадянську свідомість. У рамках програм учасники аналізують кейси етичних дилем, обговорюють власні реакції на кризові ситуації та напрацьовують мовні й поведінкові практики, які допомагають зберігати цілісність у складних умовах (Ongaro, 2024).

Системний підхід дає змогу розглядати резильєнтність як складну багаторівневу структуру, елементи якої взаємодіють між собою у динамічному, відкритому середовищі. Тут управлінець – не просто індивідуум із набором компетенцій, а невід’ємна ланка соціального організму, у якому рішення однієї групи впливають на всю мережу. Вітчизняні науковці, такі як В. Лисюк та О. Богашко й І. Богашко, наголошують на важливості врахування складних взаємозв’язків

між органами влади, громадськими об'єднаннями, бізнесом і медіа. До прикладу, реагування на стихійні лиха потребує одночасної синхронізації дій рятувальників, місцевих адміністрацій і громадських волонтерських груп (Лисюк, 2021; Богашко, Богашко, 2024). Зарубіжні дослідження I. Marques et al. (2021) та C. Forliano et al. (2020) демонструють, що системний підхід допомагає забезпечити гнучкість і стійкість управлінських процесів, особливо в умовах цифровізації та сталого розвитку, коли необхідно оперативно перебудовувати інформаційні потоки й перенавчати персонал.

Кібернетичний підхід підкреслює роль зворотного зв'язку, адаптивності й моделювання управлінських рішень. Управлінець тут розглядається як активний елемент інформаційної системи зі здатністю збирати великі масиви даних, аналізувати сигнали зовнішнього середовища та в режимі реального часу коригувати стратегію. У професійній підготовці кібернетичний підхід формує вміння працювати з дашбордами показників, сценарними симуляціями й автоматизованими системами прийняття рішень. Зазначені компетенції особливо необхідні у кризових центрах: коли зміни відбуваються ледь не щогодини, здатність швидко моделювати варіанти розвитку подій і вибирати оптимальний алгоритм реагування стає основним чинником успіху.

Особистісно зорієнтований підхід акцентує на розвитку індивідуального потенціалу, внутрішньої мотивації й емоційної стабільності. Наукові праці В. Береки і О. Коваленка демонструють, що управлінець, який володіє навичками саморегуляції, усвідомленою емоційною резильєнтністю та критичним мисленням, здатен не просто протистояти стресу, а й трансформувати його у джерело творчих ідей. Підготовка за цим підходом включає практики майндфулнес, тренінги з розвитку емоційного інтелекту і групові сесії з обміну досвідом, котрі сприяють формуванню справжнього лідерства – такого, яке не боїться невдач і бачить у них точки зростання (Берека, 2011, с. 25; Коваленко, 2021).

Компетентнісний підхід зорієнтований на формування інтегральних професійних компетентностей, які дають змогу ефективно діяти в умовах нестабільності. Це не лише передача знань, а й відпрацювання практичних навичок: стресостійкості, комунікативності, креативного й стратегічного мислення, емоційного інтелекту. Дослідження О. Джеджули та В. Василенка доводять, що саме через комплексне поєднання адаптивних тренінгів, проєктних завдань і коучингових сесій формується серцевина професійної стійкості. Учасники таких курсів навчаються миттєво реагувати на неочікувані виклики, працювати в багатозадачному режимі та знаходити інноваційні рішення в обмежених часових і ресурсних обставинах (Джеджула, Василенко, 2024).

Діяльнісний підхід робить акцент на практичному досвіді й активній участі в реальних або змодельованих управлінських ситуаціях. Через рольові ігри, бізнес-симуляції та стажування в органах влади майбутні управлінці розвивають критичне мислення, командну взаємодію, стратегічне планування і самоорганізацію. Саме поєднання теорії й практики створює відчуття реальної відповідальності та дає змогу навчитися швидко приймати рішення під тиском, зберігаючи гнучкість у постійно змінному середовищі.

Рефлексивний підхід концентрується на усвідомленому аналізі власної діяльності, самооцінці та здатності адаптуватися. Дослідження А. Кучера, Л. Кучер та В. Антощенкової показують, що систематичні післядійсні огляди (after-action reviews), ведення щоденників практики і використання методик колба стимулюють глибоке переосмислення зробленого й дають змогу коригувати стратегії у режимі безперервного вдосконалення. Принцип «дія – рефлексія – дія – рефлексія» забезпечує накопичення досвіду, формування професійної ідентичності та внутрішньої мотивації до сталого зростання (Кучер, Кучер, Антощенкова, 2024).

У цілому кожен із цих підходів пропонує свій унікальний набір методів та інструментів, але найефективнішою стане та освітня програма, яка об'єднує аксіологічну глибину, системну

цілісність, кібернетичну оперативність, персональне зростання, компетентнісний фокус, практичну діяльність і рефлексію.

Отже, аналіз фундаментальних підходів до формування резильєнтності суб'єктів публічного управління свідчить про необхідність їх взаємодії в єдиній методологічній рамці. Аксиологічний підхід закладає глибинні ціннісні орієнтації й професійні смисли, системний – окреслює контекст взаємозв'язків і впливів, кібернетичний – забезпечує оперативний зворотний зв'язок та адаптивні алгоритми прийняття рішень, особистісно зорієнтований – розвиває емоційну стійкість і лідерський потенціал, компетентнісний – спрямовує на формування ключових навичок, діяльнісний тренує практичні реакції, а рефлексивний – стимулює безперервний самоаналіз й коригування стратегії. Лише за умови синергії цих підходів освітня програма створює стійкий ресурс для майбутніх управлінців, здатних утримувати стабільність і результативність державних інституцій в умовах турбулентності.

Перспектива подальших досліджень полягає у вивченні ефективних методів інтеграції цифрових освітніх технологій, тренінгових практик і симуляційних кейсів в освітній процес, а також розробленні механізмів оцінки сформованості резильєнтності у майбутніх управлінців. Важливим напрямом є міждисциплінарне дослідження, яке поєднує психологічні, соціологічні й управлінські аспекти для створення комплексної моделі підготовки стійких кадрів.

Список використаної літератури

1. Ваніштендаль С. «Резильєнтність», або Виправдані надії. *БІСЕ*. 1998. № 12. С. 87–89.
2. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксиологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право, публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09>
3. Ганущин С. Н. Аксиологічно інституційний підхід взаємозв'язку між публічним управлінням і громадянами. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 6. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.6>
4. Ongaro E. The long and winding road towards the EU policy of support to Member States public administration reform: History (2000–2021) and prospects. *Public Policy and Administration*. 2024. Vol. 39. № 1. P. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767221117689>
5. Лисюк В. С. Методологічні принципи дослідження публічного управління. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.52>
6. Богашко О. Л., Богашко І. О. Системний підхід до мотивації в управлінні організаціями. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Полтава, 31 жовтня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 1097–1099. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/18014> (дата звернення: 03.09.2025).
7. Marques I., Leitão J., Carvalho A., Pereira D. Public administration and values oriented to sustainability: A systematic approach to the literature. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 5. Art. no. 2566. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052566>
8. Forliano C., De Bernardi P., Bertello A., Temperini V. Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26. № 5. P. 1203–1224. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>
9. Берека В. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти: особистісно орієнтований підхід. *Молодь і ринок*. 2011. № 6. С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_6_6 (дата звернення: 03.09.2025).
10. Коваленко О. М. Особистісно зорієнтований підхід у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1681. С. 120–125.

11. Джеджула О. М., Василенко В. Г. Компетентнісний підхід як нова методологія підготовки сучасного фахівця. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка»*. 2024. № 9(43). С. 140–152. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-140-152](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-140-152)

12. Кучер А., Кучер Л., Антощенко В. Рефлексивний підхід у бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу: інформаційне забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 330(3). С. 492–498. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-78>

References

1. Vanishtendal, S. (1998). «Rezylientnist» abo vypravdani nadii [«Resilience» or justified hopes]. *BISE*, (12), 87–89 [in Ukrainian].

2. Kuchuk, A. M. (2024). Reformuvannya publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu: aksiolohichni aspekt [Reforming public administration in wartime conditions: axiological aspect]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannya – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09> [in Ukrainian].

3. Hanushchyn, S. N. (2023). Aksiolohichno instytutsiinyi pidkhid vzaiemozviazku mizh publichnyim upravlinniam i hromadianamy [Axiological institutional approach to the relationship between public administration and citizens]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannya – Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (6), 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.6> [in Ukrainian].

4. Ongaro, E. (2024). The long and winding road towards the EU policy of support to Member States public administration reform: History (2000–2021) and prospects. *Public Policy and Administration*, 39(1), 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767221117689>

5. Lysyuk, V. S. (2021). Metodolohichni pryntsyipy doslidzhennia publichnoho upravlinnia [Methodological principles of public administration research]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, (11), 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.52> [in Ukrainian].

6. Bohashko, O. L., & Bohashko, I. O. (2024). Systemnyi pidkhid do motyvatsii v upravlinni orhanizatsiinyi [Systematic approach to motivation in organizational management]. In: *Bukhhalterskyi oblik, kontrol ta analiz v umovakh instytutsiinykh zmin – Accounting, control and analysis in conditions of institutional change: Collection of scientific papers of the VII All-Ukrainian scientific and practical conference*. (pp. 1097–1099). Poltava: PDAU. Retrieved from <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/18014> [in Ukrainian].

7. Marques, I., Leitão, J., Carvalho, A., & Pereira, D. (2021). Public administration and values oriented to sustainability: A systematic approach to the literature. *Sustainability*, 13(5), 2566. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052566>

8. Forliano, C., De Bernardi, P., Bertello, A., & Temperini, V. (2020). Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1203–1224. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>

9. Bereka, V. (2011). Mahisterska pidhotovka maibutnikh menedzheriv osvity: osobystisno oriientovanyi pidkhid [Master's training of future education managers: a personality-oriented approach]. *Molod i rynek – Young people and the market*, (6), 21–25. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_6_6 [in Ukrainian].

10. Kovalenko, O. M. (2021). Osobystisno zoriientovanyi pidkhid u systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Personality-oriented approach in the enterprise personnel management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Economic Sciences*, (1681), 120–125 [in Ukrainian].

11. Dzhedzhula, O. M., & Vasylenko, V. H. (2024). Kompetentnisnyi pidkhd yak nova metodolohiia pidhotovky suchasnoho fakhivtsia [Competency-based approach as a new methodology for training modern specialists]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Serii: Pedagogika – Prospects and innovations of science. Series: Pedagogy*, 9(43), 140–152. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-140-152](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-140-152) [in Ukrainian].

12. Kucher, A., Kucher, L., & Antoshchenkova, V. (2024). Refleksyvnyi pidkhd u biznesi, upravlinni, ekonomitsi ta marketynhu: informatsiine zabezpechennia efektyvnosti biznes-protseviv [Reflexive approach in business, management, economics, and marketing: information support for business process efficiency]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 492–498. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-78> [in Ukrainian].

Безгинський Ю. С. Наукові підходи до процесу формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в процесі професійної підготовки

У статті досліджуються наукові підходи до процесу формування резильєнтності суб'єктів публічного управління у процесі професійної підготовки, що стає особливо актуальним у сучасних умовах постійних змін, кризових явищ та високого рівня невизначеності. Автор розглядає резильєнтність як комплексну характеристику професійної та психологічної стійкості управлінців, яка забезпечує здатність ефективно діяти в стресових ситуаціях, приймати управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів і часу та підтримувати стабільність функціонування управлінських систем. Поставлено завдання систематизувати наявні теоретичні напрацювання, визначити провідні методи і механізми розвитку стійкості майбутніх державних службовців та окреслити перспективи вдосконалення освітніх програм у сфері підготовки управлінських кадрів.

Здійснено комплексний аналіз шести фундаментальних підходів до формування резильєнтності: аксіологічного, системного, кібернетичного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, діяльнісного та рефлексивного. Розглянуто їх практичне застосування у підготовці управлінців, зокрема через тренінги, рольові ігри, симуляційні кейси, коучингові сесії та методики саморефлексії. Показано, що синергія цих підходів дає змогу створити цілісну освітню програму, яка формує у майбутніх управлінців здатність швидко адаптуватися до викликів, протидіяти негативним зовнішнім впливам та зберігати результативність управлінських процесів. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі інтеграції цифрових освітніх технологій, розроблення механізмів оцінки сформованості резильєнтності та створення міждисциплінарних моделей підготовки кадрів, що поєднують психологічні, соціологічні та управлінські аспекти для підвищення ефективності державного управління.

Ключові слова: резильєнтність, публічне управління, професійна підготовка, управлінські компетенції, освітні технології.

Bezghynskyi Yu. S. Scientific approaches to the process of developing resilience of public administration actors in the course of professional training

The article examines scientific approaches to the process of developing resilience in public administration subjects during their professional training, which becomes particularly relevant in the current conditions of constant change, crisis phenomena, and a high level of uncertainty. The author considers resilience as a complex characteristic of professional and psychological stability of managers, ensuring their ability to act effectively in stressful situations, make management decisions under limited resources and time, and maintain the stability of administrative systems. The study aims to systematize existing theoretical developments, identify leading methods and mechanisms for

developing the resilience of future civil servants, and outline prospects for improving educational programs in the field of management training.

The article provides a comprehensive analysis of six fundamental approaches to forming resilience: axiological, systemic, cybernetic, personally oriented, competency-based, activity-based, and reflexive. Their practical application in manager training is examined, including through training sessions, role-playing games, simulation cases, coaching sessions, and self-reflection techniques. It is demonstrated that the synergy of these approaches allows for the creation of a holistic educational program, which equips future managers with the ability to quickly adapt to challenges, counteract negative external influences, and maintain the effectiveness of management processes. Prospects for further research are identified in the areas of integrating digital educational technologies, developing mechanisms for assessing resilience formation, and creating interdisciplinary training models that combine psychological, sociological, and managerial aspects to enhance the efficiency of public administration.

Key words: resilience, public administration, professional training, managerial competencies, educational technologies.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)



Дата першого надходження рукопису до видання: 24.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 21.11.2025

Дата публікації: 26.12.2025 р.