

УДК 37.015.3:159.923

DOI <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2025-4-151-160>

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>

СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління в Україні функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності, спричиненої війною, соціально-економічними трансформаціями, реформами державного сектору та глобальними викликами. Це вимагає від суб'єктів публічного управління не лише високого рівня професійної компетентності, а і здатності до адаптації, гнучкості та психологічної стійкості. У цьому контексті поняття резильєнтності набуває особливого значення, оскільки воно відображає потенціал управлінців і організацій долати труднощі, підтримувати стабільність функціонування та ефективно діяти в умовах невизначеності. Водночас вітчизняна наукова думка ще не виробила цілісного бачення структури та механізмів формування резильєнтності у сфері публічного управління, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика резильєнтності активно розробляється у зарубіжній та українській науковій літературі. Значний внесок у розробку поняття зробили D. Karolidis, F. Vouzas, E. Antonacopoulou (2020), які акцентували на взаємозв'язку індивідуальної стійкості з організаційною ефективністю в публічному секторі. Українські дослідники, зокрема О. Башинський (2025), В. Лиманський (2024), О. Лень (2022), В. Лисюк (2021), розглядають резильєнтність як важливий складник

компетентнісного розвитку управлінських кадрів і запоруку стабільності державного управління. Окремі аспекти феномену розкрито в працях Т. Поспелової, О. Марухленко, В. Руденко (2025), Д. Павленка (2021), А. Кириленка (2025), де увага зосереджується на організаційних і ціннісно-мотиваційних засадах державної служби. Водночас у науковому дискурсі ще бракує комплексних підходів до визначення сутності та структури резильєнтності саме суб'єктів публічного управління, що зумовлює необхідність подальшого теоретичного осмислення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність теоретичних розвідок, у сучасній науці залишається низка невирішених питань. Зокрема, не досить розробленими є структурна модель резильєнтності суб'єктів публічного управління, її когнітивні, емоційно-регуляційні, мотиваційно-ціннісні та комунікативні компоненти. Потребують уточнення механізми формування та підтримки резильєнтності в управлінських системах, а також взаємозв'язок між індивідуальним, груповим і організаційним рівнями прояву цього феномену. Не досить досліджено також інституційні передумови розвитку управлінської стійкості у контексті сучасних реформ публічного сектору та викликів воєнного часу.

Постановка завдання. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та

структури резильєнтності суб'єктів публічного управління, визначенні її складових компонентів і рівнів прояву, а також у з'ясуванні факторів, що забезпечують її формування та підтримку в умовах соціально-політичної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до трактування поняття «резильєнтність» у науках про управління.

2. Визначити основні рівні прояву резильєнтності (індивідуальний, груповий, організаційний).

3. Розкрити структуру резильєнтності суб'єктів публічного управління як інтегрованої системи.

4. Окреслити механізми формування та підтримки управлінської стійкості в умовах кризових викликів.

Методики дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів:

– системно-структурний аналіз – для розкриття внутрішньої будови феномену резильєнтності;

– порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення різних наукових підходів до визначення сутності поняття;

– діяльнісний і компетентнісний підходи – для з'ясування ролі резильєнтності як управлінської компетенції;

– контент-аналіз наукових джерел – для виявлення провідних тенденцій у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях;

– інституційний і аксіологічний підходи – для аналізу ціннісно-мотиваційного складника управлінської стійкості.

Отримані результати стали підґрунтям для теоретичного моделювання сутності та структури резильєнтності суб'єктів публічного управління як комплексного багатовимірного явища.

Виклад основного матеріалу. Проблематика резильєнтності у сфері публічного управління останніми роками набула особливої актуальності, що зумовлено зростанням соціально-політичної нестабільності, частими

кризовими ситуаціями, воєнними викликами, інформаційними загрозами та швидкою динамікою технологічних трансформацій. В умовах глобальної турбулентності, коли державні інститути функціонують у середовищі постійних змін, саме резильєнтність постає ключовою характеристикою, що визначає здатність суб'єктів публічного управління забезпечувати безперервність, ефективність і результативність своєї діяльності, попри наявність зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.

Поняття «резильєнтність» (від англ. *resilience*) має багаторівневий міждисциплінарний характер. Його генеза пов'язана з природничими науками, зокрема з фізикою, де термін означав здатність матеріалу відновлювати форму після деформації. У гуманітарному дискурсі цей термін набув метафоричного значення, позначаючи здатність систем – індивідуальних чи колективних – адаптуватися до стресових обставин і відновлювати ефективність після кризових впливів. У психології резильєнтність трактується як життєстійкість особистості, у соціології – як потенціал спільноти до адаптації, а в управлінських науках – як стратегічна властивість організацій і суб'єктів влади, що забезпечує стабільне функціонування в умовах невизначеності. Таким чином, у публічному управлінні резильєнтність може бути визначена як здатність управлінських суб'єктів – державних органів, органів місцевого самоврядування, посадових осіб – ефективно реагувати на зміни середовища, відновлювати функціональну рівновагу та забезпечувати сталість управлінських процесів навіть у кризових ситуаціях (Башинський, 2025).

Наукове осмислення феномену резильєнтності в публічному управлінні передбачає вивчення його структури як цілісної системи, у якій поєднуються інституційні, організаційні, когнітивні, емоційно-психологічні, комунікативні та ціннісно-мотиваційні складники. З позицій системного підходу резильєнтність постає як багаторівнева конструкція, де взаємодіють індивідуальний, груповий та організаційний рівні. Індивідуальний рівень охоплює

особистісні якості управлінця – стресостійкість, когнітивну гнучкість, здатність до саморегуляції та самоаналізу. Груповий рівень стосується комунікаційної та командної взаємодії, що забезпечує ефективне колективне ухвалення рішень. Організаційний рівень відображає стійкість інституцій, здатність системи публічного управління підтримувати функціональну цілісність через внутрішні ресурси, ефективну структуру управління та наявність адаптивних механізмів (Поспелова, Марухленко, Руденко, 2025).

У професійній діяльності публічних службовців резильєнтність виступає не лише особистісною рисою, а й ключовою управлінською компетенцією, що визначає ефективність реалізації державної політики. Вона поєднує знання, уміння, навички й установки, які забезпечують здатність діяти конструктивно в умовах напруги, змін і невизначеності (Романова, Мельник, 2017). До основних компетенцій належать стратегічне мислення, стресостійкість, комунікативна гнучкість, емоційний інтелект і готовність до рішень у кризових ситуаціях.

Резильєнтність формується у процесі професійної діяльності, прийняття рішень, подолання труднощів і саморефлексії, що забезпечує розвиток внутрішньої стійкості та адаптивності (Зайцева, 2025).

З позицій аксіологічного підходу вона спирається на цінності відповідальності, професійної етики, служіння суспільству й патріотизму, які створюють морально-психологічний фундамент професійної стабільності навіть у кризових умовах (Лиманський, 2024).

Сучасні умови функціонування публічного управління вимагають розгляду резильєнтності також крізь призму кібернетичного підходу, який дозволяє інтерпретувати систему управління як відкриту, динамічну та здатну до саморегуляції. Зворотний зв'язок, інформаційна чутливість і механізми самокорекції стають ключовими чинниками підтримання стійкості організаційних структур. Ефективне використання інформаційно-аналітичних інструментів, цифрових технологій і систем моніторингу дозволяє публічним інституціям

оперативно реагувати на зміни середовища, мінімізувати ризики й запобігати кризовим явищам (Башинський, 2025).

Розуміння сутності резильєнтності вимагає також урахування соціального контексту, у якому функціонують публічні інституції. Контекстуальний підхід розкриває тісний взаємозв'язок між розвитком стійкості та специфікою середовища діяльності. Для публічного управління цей зв'язок виявляється через такі чинники, як організаційна культура, політична стабільність, наявність соціальної підтримки та ефективних комунікаційних каналів. Вітчизняні дослідники наголошують, що у процесі професійної підготовки майбутніх управлінців необхідно враховувати контекст їхньої майбутньої діяльності, формуючи вміння адаптуватися до умов реальної державної служби (Public Administration for Sustainable Development, 2025).

З точки зору інституційної структури резильєнтність суб'єктів публічного управління включає організаційну гнучкість, наявність механізмів кризового менеджменту, здатність до горизонтальної взаємодії між підрозділами та ефективного лідерства. Організаційна стійкість передбачає не лише наявність регламентів і процедур, але й уміння швидко змінювати управлінські стратегії у відповідь на зовнішні ризики. Ключову роль при цьому відіграє розвиток компетентних кадрів, здатних приймати відповідальні рішення, налагоджувати комунікацію з громадськістю, координувати дії в екстремальних умовах і забезпечувати стабільність адміністративних процесів (Лисюк, 2021).

Важливим складником структури резильєнтності є емоційно-психологічний компонент, який визначає здатність управлінців зберігати емоційну стабільність, підтримувати мотивацію та відновлювати працездатність після стресових впливів. Психологічна наука розглядає цей аспект через поняття копінг-стратегій, емоційної регуляції, посттравматичного зростання та емпатії. У сфері публічного управління ці якості мають особливе значення, оскільки управлінець перебуває у постійному полі взаємодії з людьми, конфліктами,

інформаційним навантаженням і соціальною відповідальністю. Тому розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції розглядається як невід’ємний складник професійної підготовки та організаційної стійкості (Лень, 2022).

Феномен резильєнтності у публічному управлінні має не лише психологічний або організаційний вимір, але й глибоко ціннісно-етичний зміст. В умовах суспільних трансформацій, війни та реформування державного сектору управлінець виступає не лише як носій адміністративної функції, але і як моральний лідер, покликаний забезпечити баланс між ефективністю управління та гуманістичними принципами. Тому етична відповідальність, чесність, прозорість і орієнтація на публічне благо становлять невід’ємні елементи стійкості управлінських суб’єктів. Цей вимір резильєнтності безпосередньо пов’язаний з принципами сталого розвитку, соціальної справедливості та корпоративної культури довіри (Karolidis, Vouzas, Antonacopoulou, 2020).

Розкриваючи структуру резильєнтності суб’єктів публічного управління, варто підкреслити її інтегративний характер. Це не сукупність ізольованих якостей, а комплекс взаємопов’язаних компонентів – індивідуально-психологічного, професійно-компетентнісного, соціально-комунікативного, організаційного та ціннісного. Їх взаємодія створює основу для формування стійкої управлінської поведінки, яка забезпечує ефективність у кризових умовах, здатність прогнозувати ризики, ухвалювати виважені рішення та підтримувати баланс між стабільністю і розвитком (Ndou, Miccoli, 2025).

Подальший аналіз сутності та структури резильєнтності суб’єктів публічного управління потребує поглибленого розгляду внутрішніх структурних рівнів цього феномену. Вони відображають багаторівневу організацію процесів, які забезпечують як індивідуальну психологічну стабільність управлінців, так і функціональну надійність управлінських систем загалом. В основі цієї структури лежить уявлення про резильєнтність як системну властивість, що виникає в результаті взаємодії

внутрішніх і зовнішніх чинників, а також здатність організаційного середовища до самооновлення, адаптації й розвитку.

У сучасній науковій літературі розрізняють три ключові рівні прояву резильєнтності: індивідуальний, груповий та організаційний. Така структура особливо релевантна для публічного управління, де ефективність системи залежить від узгодженості дій посадових осіб, управлінських команд і самої інституційної архітектури державної служби.

Індивідуальний рівень резильєнтності охоплює психологічні, когнітивні, емоційні та мотиваційні ресурси особистості управлінця, що дозволяють йому ефективно функціонувати в умовах невизначеності, високого навантаження чи тиску. До ключових особистісних якостей належать:

- емоційна саморегуляція, здатність контролювати власні реакції у стресових умовах;
- когнітивна гнучкість, уміння швидко переключатися між різними управлінськими завданнями;
- внутрішня мотивація, зорієнтованість на результат, відповідальність і самодисципліна;
- позитивне мислення та оптимізм як запорука конструктивного ставлення до невдач;
- саморефлексія і здатність робити висновки з власних помилок.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники зазначають, що розвиток індивідуальної стійкості тісно пов’язаний із професійною ідентичністю, рівнем самосвідомості та внутрішньою системою цінностей управлінця (Лиманський, 2024). Рефлексивна позиція, уміння осмислювати власні дії в контексті суспільної місії служіння громаді формують основу для психологічної збалансованості та впевненості у своїй ролі в управлінській системі.

Груповий рівень резильєнтності стосується здатності управлінських команд і колективів діяти узгоджено, підтримувати один одного, зберігати ефективну комунікацію та спільну мотивацію в умовах кризових впливів. Колективна стійкість ґрунтується на довірі, взаємній підтримці, комунікативній відкритості та розподілі відповідальності. Важливою передумовою групової резильєнтності є наявність

психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть вільно висловлювати свої думки, ділитися ідеями й повідомляти про проблеми без страху санкцій. Така атмосфера забезпечує не лише ефективність командної роботи, але і стимулює інноваційне мислення та ініціативність (Франтовський, Батрак, 2023).

З позицій організаційної психології групова резильєнтність функціонує як соціальний ресурс, що активізується в моменти спільного подолання труднощів. Здатність колективу до швидкої мобілізації ресурсів, підтримки балансу між формальними й неформальними структурами взаємодії є показником зрілості організації та ефективності її управлінської культури. В умовах публічного управління цей аспект має особливе значення, оскільки державна служба потребує високого рівня командної координації, що забезпечує узгодженість дій різних структурних підрозділів у кризових ситуаціях (Павленко, 2020).

Організаційний рівень резильєнтності визначається спроможністю інституції як цілісної системи адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечувати безперервність виконання функцій і відновлювати свою ефективність після впливу дестабілізуючих факторів. Така стійкість ґрунтується на:

- ефективному стратегічному управлінні;
- наявності процедур кризового реагування;
- гнучкій структурі управління, що дозволяє швидко перерозподіляти ресурси;
- прозорій комунікації та належній системі внутрішнього контролю;
- розвиненій організаційній культурі, що підтримує ініціативу та взаємну підтримку.

Вітчизняні дослідження (Підвальний, Русин-Гриник, Тербух, 2024; Половцев, Подольчук, 2023) наголошують, що організаційна резильєнтність є не стільки результатом адміністративної стабільності, скільки наслідком постійного розвитку, інноваційності та адаптивності. Саме динамічні організації, здатні навчатися, інтегрувати нові технології, формувати позитивний мікроклімат і підтримувати співробітників, демонструють найвищий рівень стійкості.

Поглиблений аналіз дозволяє виокремити структурні компоненти резильєнтності суб'єктів публічного управління, які визначають її внутрішню логіку й функціонування. До таких компонентів належать:

1. Мотиваційно-ціннісний компонент, що визначає систему цінностей, внутрішні спонуки, орієнтацію на професійне зростання, етичні засади та відданість суспільному служінню.

2. Когнітивний компонент, що охоплює систему знань, уявлень і переконань управлінця про власну професійну діяльність, механізми подолання труднощів і стратегії адаптації.

3. Емоційно-регуляторний компонент, який забезпечує здатність контролювати емоційні реакції, підтримувати психічну рівновагу та зберігати мотивацію.

4. Комунікативний компонент, який включає здатність до ефективної взаємодії, командної роботи, побудови партнерських відносин і підтримки соціальних зв'язків.

5. Організаційно-функціональний компонент, який відображає уміння раціонально планувати діяльність, управляти ресурсами, розподіляти обов'язки й приймати рішення в умовах дефіциту часу чи інформації.

6. Рефлексивний компонент, що полягає у здатності до самоаналізу, переосмислення власних дій і постійного вдосконалення професійної поведінки.

Зазначена структура є інтегрованою системою, у межах якої всі компоненти взаємопов'язані та взаємозалежні. Втрата або недостатній розвиток хоча б одного з них призводить до зниження загального рівня стійкості як окремого управлінця, так і організації загалом (Чумаков, 2024).

У цьому контексті доцільно розглядати резильєнтність як динамічний процес, а не статичну характеристику. Вона формується та розвивається протягом усієї професійної діяльності, змінюючись під впливом досвіду, навчання, зворотного зв'язку та організаційного середовища. Така динаміка вимагає створення системи постійного професійного розвитку публічних службовців, у межах якої вони можуть удосконалювати свої стратегії

адаптації, комунікації та саморегуляції (Public Administration for Sustainable Development, 2025).

Розкриття сутності та структури резильєнтності суб'єктів публічного управління логічно потребує аналізу механізмів її формування та підтримки. Формування управлінської резильєнтності не є одноразовим актом, це тривалий і багаторівневий процес, який поєднує індивідуальний розвиток особистості управлінця, інституційне зміцнення організаційної культури та вдосконалення управлінських практик у контексті динамічного соціально-політичного середовища.

На індивідуальному рівні процес формування резильєнтності пов'язаний із розвитком самосвідомості, рефлексії та психологічної гнучкості. Державний службовець, який здатний усвідомлювати власні емоції, приймати відповідальність за дії, критично осмислювати власні рішення та робити висновки з досвіду, демонструє вищий рівень професійної стабільності. Відповідно, одним із базових механізмів зміцнення резильєнтності виступає саморегуляція, що включає здатність до емоційного контролю, зниження рівня тривожності, підтримання внутрішнього балансу та конструктивного ставлення до труднощів (Лень, 2022).

Не менш важливим є механізм мотиваційного підкріплення, який забезпечує внутрішню стійкість особистості через ціннісно орієнтовану поведінку. У публічному управлінні джерелом такої мотивації стають професійна етика, орієнтація на служіння суспільству, відчуття соціальної місії. Ціннісно-мотиваційна сфера виступає своєрідним «ядром» резильєнтності, оскільки саме вона визначає рівень залученості управлінця у вирішення суспільно значущих завдань і його здатність зберігати професійну стійкість навіть у кризових обставинах (Codreanu, 2019).

На груповому рівні формування резильєнтності забезпечується ефективною комунікацією, що передбачає горизонтальні та вертикальні зв'язки, взаємну підтримку, довіру й відкритий обмін інформацією. Розвинена комунікаційна культура підвищує здатність колективу протидіяти деструктивним впливам

і підтримувати стабільність (Шатрава, Цибульник, Безпалова, Музичук, 2020).

На організаційному рівні резильєнтність зміцнюється завдяки інституційним і управлінським механізмам, що створюють стабільне середовище та стимулюють адаптацію. До них належать стратегічне управління, ефективна кадрова політика, управління знаннями, комунікаційна відкритість і кризовий менеджмент (Лісюк, 2021).

Розвиток резильєнтності неможливий без сприятливого соціального середовища. Підтримка колег, керівництва та громадськості формує позитивний психологічний клімат і «колективний імунітет» до криз. У цьому контексті ключовим завданням стає формування інституційної резильєнтності держави – здатності публічних інституцій зберігати ефективність і довіру громадян через перехід до проактивних моделей управління, орієнтованих на запобігання ризикам.

В українських реаліях формування резильєнтності набуває особливого змісту в контексті воєнних викликів і процесів державного відновлення. Стійкість системи публічного управління стає запорукою не лише ефективного реагування на поточні кризи, але й довгострокової національної безпеки. У цьому аспекті важливо підкреслити роль публічних службовців як агентів змін, здатних не просто виживати у складних умовах, а трансформувати досвід випробувань у стратегічний розвиток держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати проведеного теоретичного аналізу, можна стверджувати, що резильєнтність суб'єктів публічного управління є комплексною багатовимірною характеристикою, яка відображає здатність управлінських систем, інституцій і окремих посадових осіб забезпечувати стабільність, ефективність і результативність діяльності в умовах постійних викликів, криз і невизначеності. Її сутність полягає у здатності зберігати функціональну рівновагу, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протистояти деструктивним впливам та перетворювати кризові ситуації на можливості розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних інструментів управління резильєнтністю, створенні методичних рекомендацій для державних службовців, розробленні освітніх програм і тренінгів, спрямованих на розвиток психологічної, емоційної та організаційної стійкості. Подальше наукове осмислення цього феномену дозволить сформулювати сучасну парадигму публічного управління, здатну забезпечити ефективність державної

політики, зміцнення інституційної спроможності та підвищення довіри громадян до влади.

Отже, резильєнтність суб'єктів публічного управління виступає одним із найважливіших чинників стабільності державної системи, ефективного врядування та сталого розвитку суспільства. Її формування – це не лише завдання професійної освіти чи кадрової політики, а стратегічний напрям модернізації української державності у XXI столітті.

Література

1. 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 (м. Рієка, 12-13 травня 2025 року)*. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. С. 150–152. URL: https://law-conf.sspu.edu.ua/images/2025/e-book/zbirnik_2025.pdf#page=151
2. Поспелова Т., Марухленко О., Руденко В. Компетентнісний підхід у державному регулюванні соціальної сфери: парадигмальні зрушення в контексті соціально-економічної політики. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1. № 15. С. 309–318. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0127>
3. Романова Н. Ф., Мельник І. П. Соціальне партнерство : навчально-методичний посібник. Запоріжжя, 2017. 238 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0044011.pdf>
4. Зайцева Д. Д. Стратегічне планування розвитку підприємства. Київ, 2025. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/996b6463-96dd-4b4b-9c06-f7a5cdf6415d>
5. Лиманський В. І. Адаптація системи забезпечення кадрової безпеки підприємства до організаційних змін. Харків, 2024. 93 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/fa34989b-bbbc-4bf0-aead-3703914ebf7f>
6. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. Kyiv – Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p. Retrieved from <https://www.repository.cam.ac.uk/items/dbef4504-dca6-49df-91ba-2b5159cfad2c>
7. 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>
8. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 79–85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)
9. Karolidis D., Vouzas F., Antonacopoulou E. The effects of individual resilience on organizational citizenship behavior in contemporary public administration: A dual pathway model. *Research Handbook on Organizational Resilience*. Edward Elgar Publishing, 2020. P. 247–260. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788112215.00025>
10. Ndou V., Miccoli G. Competencies and Skills for Public Administration: A Digital Journey. *Digital Innovation Management: People, Process, Platforms and Policy*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 41–60. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-80426-7_3
11. Франтовський Є. М., Батрак О. В. Стрес-тестування фінансових установ та його удосконалення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4(72), Т. 1. С. 107–117. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8775>
12. Павленко Д. Теоретико-методологічні аспекти актуальності професійної підготовки майбутніх фахівців державного управління. *Парадигма знань*. 2020. № 5(43). DOI: [https://doi.org/10.26886/2520-7474.5\(43\)2020.11](https://doi.org/10.26886/2520-7474.5(43)2020.11)
13. Підвальний М. В., Русин-Гриник Р. Р., Теребух А. А. Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15>
14. Половцев О. В., Подольчак Н. Ю. Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання типових проблем. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3(38). С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.1>

15. Чумаков В. О. Резильєнтність: особливості методів дослідження. *Психологічні предиктори соціального розвитку особистості в сучасних умовах освітнього середовища : зб. тез I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 160–161. URL: https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez-konferentsii-Psykhol_predyktor_ry_2024_compressed.pdf#page=161

16. Codreanu A. The strategic place and role of integrity among governance principles and values of public administration. *Redefining Community in Intercultural Context*. 2019. Vol. 8. № 1. P. 259–266. URL: <https://www.ceol.com/search/article-detail?id=874329>

17. Шаграва С., Цибульник Н., Безпалова О., Музичук О. Публічне управління як форма реалізації публічної влади. *Amazonia investiga*. 2020. Т. 9. Issue 30. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2020.30.06.6>

References

1. Bashynskiy, O. E. (2025). Kompetentnisnyi pidkhd do kadrovoyi polityky v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini ta sviti [Competency-based approach to HR policy in the context of public administration transformation in Ukraine and the world]. *Realii ta perspektyvy rozbudovy pravovoi derzhavy v Ukraini ta sviti: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii – Realities and prospects for building a constitutional state in Ukraine and worldwide*. (pp. 150–152). Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka. Retrieved from https://law-conf.sspu.edu.ua/images/2025/e-book/zbirnik_2025.pdf#page=151 [in Ukrainian].

2. Pospielova, T., Marukhlenko, O., & Rudenko, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhd u derzhavnomu rehu-liuvanni sotsialnoi sfery: Paradymalni zrushennia v konteksti sotsialno-ekonomichnoi polityky [Competency-based approach in public regulation of the social sphere: Paradigmatic shifts in the context of socio-economic policy]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(15), 309–318. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0127> [in Ukrainian].

3. Romanova, N. F., & Melnyk, I. P. (2017). Sotsialne partnerstvo: Navchalno-metodychnyi posibnyk [Social partnership: Educational-methodical manual]. Zaporizhzhia. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0044011.pdf> [in Ukrainian].

4. Zaitseva, D. D. (2025). Stratehichne planuvannya rozvytku pidpriemstva [Strategic planning of enterprise development]. Kyiv. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/items/996b6463-96dd-4b4b-9c06-f7a5cdf6415d> [in Ukrainian].

5. Lymanskyi, V. I. (2024). Adaptatsiia systemy zabezpechennia kadrovoyi bezpeky pidpriemstva do orhanizatsiinykh zmin [Adaptation of the enterprise HR security system to organizational changes]. Kharkiv. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/fa34989b-bbbc-4bf0-aead-3703914ebf7f> [in Ukrainian].

6. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: Collective Monograph / The general ed. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. Kyiv – Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p. Retrieved from <https://www.repository.cam.ac.uk/items/dbef4504-dca6-49df-91ba-2b5159cfad2c> [in Ukrainian].

7. Lysiuk, 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].

8. Lien, O. O. (2022). Polityka zabezpechennia kadrovoyi bezpeky v systemi publichnoho upravlinnia: Napriamky i priorytety [Policy of ensuring personnel security in the system of public administration: Directions and priorities]. *Publichne uriaduvannya – Public Governance*, 1(29), 79–85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11) [in Ukrainian].

9. Karolidis, D., Vouzas, F., & Antonacopoulou, E. (2020). The effects of individual resilience on organizational citizenship behavior in contemporary public administration: A dual pathway model. In: *Research Handbook on Organizational Resilience*. (pp. 247–260). Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788112215.00025>

10. Ndou, V., & Miccoli, G. (2025). Competencies and skills for public administration: A digital journey. In: *Digital Innovation Management: People, Process, Platforms and Policy*. (pp. 41–60). Springer Nature Switzerland. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-80426-7_3

11. Frantovskyi, Ye. M., & Batrak, O. V. (2023). Stres-testuvannya finansovykh ustanov ta ioho udoskonalennia [Stress-testing of financial institutions and its improvement]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*.

Seriia: «Ekonomichni nauky» – *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 4(72), 1, 107–117. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8775> [in Ukrainian].

12. Pavlenko, D. (2020). Teoretyko-metodolohichni aspekty aktualnosti profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv derzhavnogo upravlinnia [Theoretical and methodological aspects of the relevance of professional training of future specialists in public administration]. *Paradyhma znan – Paradigm of Knowledge*, 5(43). DOI: [https://doi.org/10.26886/2520-7474.5\(43\)2020.11](https://doi.org/10.26886/2520-7474.5(43)2020.11) [in Ukrainian].

13. Pidvalnyi, M. V., Rusyn-Hrynyk, R. R., & Terebukh, A. A. (2024). Faktory vplyvu na rozvytok systemy upravlinnia biznes-protsesamy na osnovi refleksyvnoho pidkhodu [Factors influencing the development of business process management system based on reflexive approach]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (190), 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15> [in Ukrainian].

14. Polovtsev, O. V., & Podolchak, N. Yu. (2023). Praktyka publichnogo upravlinnia ta administruvannia: Systemnyi pidkhid yak metodolohiia rozviazannia typovykh problem [Practice of public administration and governance: System approach as a methodology for solving typical problems]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 3(38), 5–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.1> [in Ukrainian].

15. Chumakov, V. O. (2024). Rezilientnist: Osoblyvosti metodiv doslidzhennia [Resilience: Features of research methods]. In: *Psykhologichni predyktory sotsialnoho rozvytku osobystosti v suchasnykh umovakh osvithnoho seredovyshcha – Psychological predictors of social development of the individual in the modern educational environment: collection of abstracts from the First All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference with international participation*. (pp. 160–161). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik». Retrieved from https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez-konferentsii-Psykhol_predyktory_-2024_compressed.pdf#page=161 [in Ukrainian].

16. Codreanu, A. (2019). The strategic place and role of integrity among governance principles and values of public administration. *Redefining Community in Intercultural Context*, 8(1), 259–266. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=874329>

17. Shatrava, S., Tsybulnyk, N., Bezpalova, O., & Muzychuk, O. (2020). Publichne upravlinnia yak forma realizatsii publichnoi vlady [Public administration as a form of realization of public authority]. *Amazonia Investiga*, 9(30), 60–66. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2020.30.06.6> [in Ukrainian].

Безгинський Ю. С. Сутність і структура резильєнтності суб'єктів публічного управління

У статті досліджується сутність та структура резильєнтності суб'єктів публічного управління, яка набуває критичного значення в умовах сучасної турбулентності, зумовленої соціально-політичними, економічними та воєнними викликами. Автор аналізує наукові підходи до визначення резильєнтності як багатовимірного явища, що включає когнітивні, емоційно-регуляційні, мотиваційно-ціннісні, комунікативні та організаційно-функціональні компоненти, а також її прояви на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Проведено системно-структурний та порівняльно-аналітичний аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел, що дозволяє виділити ключові фактори, що забезпечують формування та підтримку управлінської стійкості. Особлива увага приділяється ролі психологічної гнучкості, емоційного інтелекту, саморефлексії та професійної мотивації, а також взаємозв'язку індивідуальної та колективної резильєнтності з організаційними механізмами стабільності. Розглянуто інституційні та ціннісно-етичні передумови розвитку резильєнтності, її значення для підвищення ефективності функціонування державних органів, адаптації до кризових ситуацій та забезпечення сталого розвитку публічного сектору. Висновки статті підкреслюють інтегративний характер резильєнтності як системної компетенції, необхідної для сучасних управлінських практик, а також визначають перспективи подальших досліджень у сфері розробки методичних інструментів, освітніх програм і практик управління стійкістю державних службовців. Праця має практичне та концептуальне значення для розвитку сучасної парадигми публічного управління, орієнтованої на ефективність, адаптивність та довіру громадян.

Ключові слова: резильєнтність, публічне управління, управлінські компетенції, управлінська культура.

Bezghynskiy Yu. S. The essence and structure of resilience of public administration subjects

The article examines the essence and structure of resilience of public administration subjects, which becomes critically important in the context of contemporary turbulence caused by socio-political, economic, and military challenges. The author analyzes scientific approaches to understanding resilience as a multidimensional phenomenon, encompassing cognitive, emotional-regulatory, motivational-value, communicative, and organizational-functional components, as well as its manifestations at individual, group, and organizational levels. A system-structural and comparative-analytical review of domestic and international sources was conducted, highlighting key factors that

ensure the formation and maintenance of managerial stability. Particular attention is given to the role of psychological flexibility, emotional intelligence, self-reflection, and professional motivation, as well as the interrelation between individual and collective resilience and organizational mechanisms of stability. The institutional and value-ethical prerequisites for the development of resilience are considered, along with its significance for enhancing the effectiveness of state institutions, adapting to crisis situations, and ensuring sustainable development of the public sector. The article's conclusions emphasize the integrative nature of resilience as a systemic competency essential for modern management practices and outline prospects for further research in the development of methodological tools, educational programs, and practices for managing the resilience of civil servants. The work has both practical and conceptual significance for advancing a modern paradigm of public administration focused on efficiency, adaptability, and citizens' trust.

Key words: resilience, public administration, managerial competencies, management culture.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.

Прийнято до друку 21.11.2025 р.

Опубліковано 19.12.2025 р.

Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)

