

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

PRINCIPLES OF RESILIENCE FORMATION AMONG PUBLIC ADMINISTRATION ACTORS IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING

У статті висвітлено теоретико-методологічні засади формування резильєнтності суб'єктів публічного управління як однієї з базових професійно значущих якостей, необхідних для ефективної діяльності в умовах високої соціальної відповідальності, постійних трансформацій та стресових впливів. Обґрунтовано, що резильєнтність визначається як комплексна інтегральна характеристика особистості, що включає здатність до адаптації, відновлення, збереження професійної ефективності в умовах невизначеності та кризових ситуацій. Проаналізовано сучасний стан дослідження проблематики резильєнтності у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які розглядають її як ключовий ресурс стійкості, мотиваційної стабільності, емоційного самоконтролю та професійного довголіття. Виокремлено недостатньо досліджені аспекти проблеми, зокрема – відсутність цілісної концепції її формування саме під час професійної підготовки майбутніх управлінців. Центральне місце в дослідженні займає визначення її характеристика базових принципів, що забезпечують цілісність і результативність процесу формування резильєнтності під час професійної підготовки. До них віднесено принципи інтегративного підходу, цілісності, контекстуальності, активності та самостійності, розвитку та динамічності, міждисциплінарності. Розкрито зміст кожного з принципів та окреслено педагогічні умови їх реалізації у процесі навчання, серед яких застосування інтерактивних технологій, моделювання кризових ситуацій, впровадження програм емоційного тренінгу, розвиток навичок саморегуляції та критичного мислення, створення безпечного і підтримувального освітнього середовища. Підкреслено необхідність міждисциплінарного підходу до формування резильєнтності, що інтегрує знання з психології, педагогіки, менеджменту та комунікації. Доведено, що впровадження запропонованої системи принципів у практику професійної підготовки здатне підвищити рівень психологічної стійкості, адаптивності та професійної компетентності майбутніх державних службовців, а також запобігти розвитку емоційного вигорання в умовах стресогенних чинників професійної діяльності. Стаття має теоретичне та практичне значення для удосконалення освітніх програм у галузі публічного управління та слугує підґрунтям для подальших досліджень у сфері формування особистісної стійкості управлінців.

Ключові слова: резильєнтність, публічне управління, професійна підготовка, психологічна стійкість, державна служба.

The article highlights the theoretical and methodological foundations of developing resilience in public administration actors as one of the fundamental professionally significant qualities necessary for effective performance under conditions of high social responsibility, constant transformations, and stressful influences. It is substantiated that resilience is defined as a complex, integral personal characteristic that encompasses the ability to adapt, recover, and maintain professional effectiveness in conditions of uncertainty and crisis. The current state of resilience research is analyzed through the works of domestic and foreign scholars, who view it as a key resource for stability, motivational consistency, emotional self-control, and professional longevity. Insufficiently studied aspects of the issue are identified, particularly the lack of a comprehensive concept for its formation during the professional training of future managers. The study emphasizes the definition and description of basic principles that ensure the integrity and effectiveness of the resilience formation process during training. These include the principles of integrative approach, integrity, contextuality, activity and independence, development and dynamism, and interdisciplinarity. The content of each principle is revealed, and the pedagogical conditions for their implementation in the learning process are outlined, including the use of interactive technologies, simulation of crisis situations, implementation of emotional training programs, development of self-regulation and critical thinking skills, and the creation of a safe and supportive educational environment. The necessity of an interdisciplinary approach to resilience formation is emphasized, integrating knowledge from psychology, pedagogy, management, and communication. It is proven that the implementation of the proposed system of principles into professional training practice can enhance the psychological stability, adaptability, and professional competence of future civil servants, as well as prevent the development of emotional burnout under the stressogenic factors of professional activity. The article has both theoretical and practical significance for the improvement of educational programs in the field of public administration and serves as a basis for further research on the formation of managerial personal resilience.

Key words: resilience, public administration, professional training, psychological stability, civil service.

УДК 37.015.3:159.923
DOI <https://doi.org/10.32782/ip/88.16>
Стаття поширюється на умовах
ліцензії CC BY 4.0

Безгинський Ю.С.,
orcid.org/0009-0008-4023-6399
канд. юрид. наук,
докторант кафедри соціальної
педагогіки
Державного закладу «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»
(Полтава, Україна)

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні та світі, висувають нові вимоги до діяльності суб'єктів публічного управління. Високий рівень турбулентності, політичні, соціально-економічні та безпекові виклики вимагають від управлінських кадрів здатності ефективно

функціонувати в умовах невизначеності, оперативно адаптуватися до змін та зберігати психологічну стійкість. У цьому контексті надзвичайно важливою стає проблема формування резильєнтності як здатності долати труднощі, витримувати високі навантаження, зберігати працездатність та мобілізувати внутрішні ресурси для досягнення цілей.

Питання розвитку резильєнтності набуває особливого значення саме у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців публічного управління, адже закладає підґрунтя для їхньої подальшої успішної діяльності в умовах криз і постійних змін. У контексті цих змін зазнає еволюції й сама концепція резильєнтності, яка дедалі більше акцентує увагу на здатності особистості пристосовуватися, підтримувати внутрішню стабільність і ефективно реагувати на виклики сучасного життя. Відсутність достатнього рівня резильєнтності у суб'єктів публічного управління призводить до професійного вигорання, неефективного управління, зниження якості надання адміністративних послуг і, зрештою, до втрати довіри громадян до інституцій влади [10, с. 43–49]. Формування резильєнтності вже на етапі професійної підготовки майбутніх управлінців є одним із ключових завдань освітніх програм у сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика резильєнтності розглядається у працях О. Мерзлякової, О. Волошиної, О. Корольчук, О. Босак, Н. Чубінської, Р. Бончук, О. Прокоф'євої, які аналізують її як феномен психологічної стійкості особистості, соціальних систем та організацій. Зокрема, О. Мерзлякова визначає резильєнтність як багатовимірний конструкт, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, та підкреслює необхідність її цілеспрямованого розвитку в освітньому середовищі. О. Волошина розглядає резильєнтність соціальних систем у кризових станах, акцентуючи на ролі адаптивних механізмів та управління ризиками. Важливим аспектом є концепт «національної резильєнтності», який, за визначенням М. Білинської та О. Корольчука, охоплює здатність державних інститутів і громадянського суспільства протидіяти викликам і швидко відновлюватися після криз. О. Корольчук, у свою чергу, розглядає управління змінами як ключовий фактор побудови національної резильєнтності в умовах глобалізаційних викликів, підкреслюючи необхідність підготовки кадрів, здатних ініціювати й реалізовувати зміни [1–6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання кількості досліджень з обраної проблеми, питання інтеграції принципів формування резильєнтності безпосередньо в програми підготовки майбутніх публічних управлінців досі залишається недостатньо розробленим. У працях Р. Бончука, Ю. Коробко та О. Прокоф'євої визначено ключові підходи до трактування феномену резильєнтності, але відсутні конкретні педагогічні механізми її розвитку в управлінських освітніх програмах [6]. Н. Волинець досліджує резильєнтність як ресурс планування майбутнього, проте розглядає її передусім у контексті індивідуального розвитку [7]. Д. Дубінін пропонує структурно-змістовий аналіз феномену

резильєнтності та діагностичний інструментарій, що важливо для оцінювання рівня сформованості цієї якості, але не визначає принципи її педагогічного забезпечення [8]. Д. Мазурець встановлює зв'язок між резильєнтністю та флексибільністю у період війни, що підкреслює необхідність формування у майбутніх управлінців адаптивності, однак не описує практичних освітніх стратегій [9]. Л. Тимочко аналізує організаційну резильєнтність у контексті кризових викликів, наголошуючи на значенні корпоративної культури та управлінських стратегій [10]. В. Чумаков висвітлює методи дослідження резильєнтності, що є корисним для подальшої наукової розробки теми, але не окреслює механізмів формування цієї якості в освітньому процесі [11]. Отже, існує потреба у визначенні системи принципів, які можуть стати методологічним підґрунтям для впровадження розвитку резильєнтності у професійну підготовку суб'єктів публічного управління.

Мета статті: визначення й обґрунтування принципів формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в процесі професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Резильєнтність або психологічна стійкість, постала фокусом уваги наукової спільноти відносно недавно, останні 40–50 років, коли світ увійшов в певну «зону турбулентності». На зміну SPOD-світу (Steady – стійкий; Predictable – передбачуваний; Ordinary – простий; Definite – визначений) прийшов світ VUCA (Volatility – нестабільний; Uncertainty – невизначений; Complexity – складний; Ambiguity – неоднозначний), і післяковідний світ BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незбагненний), тому вже зараз футурологи розмірковують про наступну фазу світу, якому притаманні розвиток штучного інтелекту, роботів, синтетичної їжі з одночасними катаклізмами природними, політичними, соціальними, у якому більшості населення планети буде потрібно виживати [1, с. 96].

Резильєнтність публічних службовців у цьому новому контексті виходить далеко за межі здатності долати особистісні та професійні стреси. Вона включає в себе критично важливу здатність приймати обґрунтовані рішення і здійснювати ефективні дії, які б відповідали глибинним цінностям сталого розвитку, враховуючи при цьому не лише безпосередні та очевидні короткотермінові наслідки прийнятих рішень, але й їхній потенційний довгостроковий вплив на добробут майбутніх поколінь, стан навколишнього природного середовища та загальну стійкість планети в цілому. Це вимагає від публічних управлінців не лише високого рівня професійної компетентності, але й розвиненого етичного світогляду, здатності до системного мислення та усвідомлення власної відповідальності за майбутнє. Формування такої глибокої орієнтації на цінності сталого розвитку

вимагає комплексного і багатогранного підходу до розробки і реалізації навчальних програм для публічних управлінців. Виконавчий директор Глобального центру стійкості та благополуччя та розробник програми Resilient Option A. Суд визначає резильєнтність як здатність протистояти труднощам, відновлюватися та розвиватися, незважаючи на життєві негаразди. Ключовим аспектом різильєнтності особистості він розглядає набір навичок, над якими вона може працювати та розвивати сама, а також за допомогою соціальної підтримки та доступних освітніх ресурсів. За даними Американської психологічної асоціації (APA) ключовими чинниками, які сприяють особистій стійкості, включають: мисленнєві, комунікативні, організаційні та інші особистісні навички аналізувати, розуміти та вивчати все те, що відбувається з людиною та взаємодіяти з цим; її конкретні копінг-стратегії та наявність і якість соціальних ресурсів, які людина може використовувати [7, с. 21–22].

Резильєнтність забезпечує здатність публічних службовців зберігати психологічну стійкість, працездатність і мотивацію в умовах стресу та криз, швидко адаптуватися до змін і відновлюватися після несприятливих подій. Формування резильєнтності слід розглядати як комплексний процес, що поєднує розвиток когнітивної гнучкості, емоційної стабільності, навичок саморегуляції, міжособистісної комунікації та адаптивного мислення [9, с. 7 – 18]. Її розвиток вимагає системного впровадження комплексу методичних засад, серед яких ключову роль відіграють принципи – базові ідеї та вимоги, що визначають зміст, структуру, форми та методи професійної підготовки майбутніх управлінців.

Розвиток резильєнтності має бути інтегрованим компонентом освітніх програм для публічних управлінців, а не ізольованим модулем. Принцип інтегративного підходу являє собою органічне поєднання теоретичних положень, ретельно відібраних з широкого спектру різноманітних наукових дисциплін. Серед них особливе місце займають фундаментальні теорії управління, що розкривають закономірності функціонування публічних інституцій та поведінки управлінців; глибокі психологічні знання про механізми стресу, копіngu та адаптації особистості; прогресивні педагогічні концепції, спрямовані на ефективну передачу знань, формування навичок та розвиток особистісних якостей, а також соціологічні дослідження соціальної взаємодії, підтримки та впливу соціального контексту на поведінку індивіда. Інтегративний підхід не обмежується лише теоретичним синтезом. Він передбачає також практичне застосування отриманих знань та принципів, наприклад, у навчальному процесі. А це означає, що програма професійної підготовки розроблена таким чином, аби слухачі мали можливість не лише ознайомитися з теоретичними концепціями резильєнтності,

але й також активно застосовувати їх на практиці через різноманітні інтерактивні методи навчання, такі як аналіз конкретних ситуацій (кейс-стаді), рольові ігри, моделювання професійних сценаріїв та виконання практичних завдань, що імітують реальні виклики публічного управління [12]. Зокрема, в освітніх програмах Національної академії державного управління при Президентові України останніми роками запроваджуються спецкурси, спрямовані на розвиток soft skills і coping-стратегій.

Принцип цілісності підкреслює необхідність нерозривної єдності теоретичної підготовки та практичної діяльності. Оскільки резильєнтність є здебільшого практичною якістю, її неможливо сформувати лише шляхом засвоєння теорії – потрібне активне залучення слухачів до реальних або змодельованих ситуацій, що вимагають прояву стійкості та адаптивності. Цілісність передбачає також забезпечення наступності між етапами навчання і майбутньою професійною діяльністю шляхом організації стажувань, практик і використання навчальних кейсів з публічного управління. Програми професійної підготовки повинні бути розроблені таким чином, щоб отримані знання та навички були безпосередньо релевантними до реальних завдань та викликів, з якими стикаються публічні службовці у своїй повсякденній роботі. Залучення до навчального процесу практикуючих фахівців, організація стажувань та практик у державних установах, а також використання реальних прикладів з практики публічного управління як навчальних кейсів сприяють підвищенню практичної цінності навчання та забезпечують кращу підготовку слухачів до майбутньої професійної діяльності в умовах невизначеності та стресу [13].

Принцип контекстуальності посідає особливе місце серед методологічних засад формування стійкості суб'єктів публічного управління, так як він підкреслює нерозривний взаємозв'язок між проявом та розвитком цієї важливої якості та конкретним соціально-професійним середовищем, в якому працюють публічні службовці. Резильєнтність завжди формується в конкретному соціально-професійному середовищі, тому процес підготовки повинен враховувати специфіку діяльності майбутніх управлінців: рівень управління, сферу компетенції, типові стресові фактори, соціальні та організаційні умови [5, с. 23–26]. Використання контекстуального підходу передбачає аналіз реальних управлінських кейсів, розгляд прикладів подолання криз, розвиток навичок міжособистісної комунікації, командоутворення, мережевої взаємодії та соціальної підтримки як важливих чинників стійкості, а також передбачає формування глибокого розуміння важливої ролі соціальної підтримки та ефективної мережевої взаємодії у забезпеченні їхньої особистої та професійної стійкості. Публічні службовці рідко діють ізольовано, адже їхня

робота передбачає тісну співпрацю з колегами, представниками інших державних органів, громадськими організаціями та громадянами. Наявність міцних та довірливих соціальних зв'язків, здатність ефективно комунікувати та налагоджувати партнерські відносини, вміння звертатися за допомогою та підтримкою у складних ситуаціях є важливими факторами, які сприяють підвищенню стійкості до стресу та полегшують процес адаптації до змін, тому навчальні програми зобов'язанні включати елементи, спрямовані на розвиток навичок міжособистісної комунікації, командоутворення, управління конфліктами та побудови ефективних професійних мереж.

Принцип активності та самостійності ґрунтується на глибокому розумінні того, що процес навчання не повинен зводитися до пасивного сприйняття слухачами готової інформації, що транслюється викладачем. Натомість, він має бути активно спрямований на стимулювання їхньої власної пізнавальної діяльності, залучення до активної участі у всіх етапах навчального процесу, заохочення до самостійної роботи, критичного осмислення отриманих знань та їхнього свідомого застосування на практиці. Даний принцип вимагає перетворення здобувачів на активних суб'єктів навчального процесу. Вони мають не лише засвоювати готові знання, а й брати участь у дискусіях, аналізі кейсів, проєктній і дослідницькій діяльності, що стимулює критичне мислення, ініціативність та відповідальність. Неабияк важливим є формування навичок саморефлексії та самооцінки власного рівня стійкості, а також оволодіння індивідуальними стратегіями подолання стресу та управління ресурсами.

Принцип розвитку та динамічності, як одна з наріжних методологічних засад формування резильєнтності суб'єктів публічного управління в процесі їхньої професійної підготовки, глибоко вкорінений у розумінні еволюційної природи людської психіки та постійно мінливого характеру професійного середовища. Резильєнтність не є статичною якістю, а формується та вдосконалюється протягом усього професійного життя. Тому професійна підготовка має бути орієнтована на створення умов для безперервного навчання, саморозвитку і підтримки менторства, наставництва та коучингу. Необхідне впровадження системи підвищення кваліфікації, тренінгів з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту, а також формування організаційної культури, що заохочує інновації, ініціативність і підтримує психологічне благополуччя співробітників. Однією з основних умов для впровадження принципу розвитку та динамічності є створення і підтримка ефективної системи безперервного навчання та саморозвитку для всіх учасників публічного управління [6, с. 665–674]. Ключовим аспектом принципу розвитку та динамічності

є також створення в державних установах сприятливого організаційного середовища, яке б активно підтримувало психологічне благополуччя всіх працівників та створювало умови для постійного розвитку їхніх адаптаційних можливостей.

Принцип міждисциплінарності посідає провідне місце серед методологічних засад, що забезпечують ефективне формування резильєнтності у суб'єктів публічного управління. Його значення полягає у впровадженні комплексного й багатогранного підходу до осмислення та розвитку цієї якості. Формування резильєнтності неможливо забезпечити в межах лише однієї наукової галузі, адже здатність до стійкості та адаптації ґрунтується на взаємодії психологічних, педагогічних, управлінських і соціальних чинників. Тому поєднання знань і методологічних підходів із різних сфер науки є необхідною умовою для створення цілісної та результативної системи професійної підготовки майбутніх управлінців.

Реалізація зазначених принципів передбачає розробку комплексних освітніх програм, які поєднують лекційні, практичні та тренінгові форми роботи, інтегрують знання з психології, менеджменту, соціології та педагогіки. Важливо створити систему моніторингу рівня резильєнтності здобувачів освіти, що може ґрунтуватися на адаптованих опитувальниках і методиках, а також залучати до освітнього процесу практиків, здатних передати досвід подолання кризових ситуацій [11].

Висновки. Отже, формування резильєнтності суб'єктів публічного управління у процесі професійної підготовки має ґрунтуватися на системі педагогічних принципів, що забезпечують комплексний, суб'єктно-орієнтований, практико-орієнтований і безперервний підхід. Така система сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, зниженню ризику професійного вигорання та підвищенню готовності управлінських кадрів до роботи в умовах криз і викликів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей оцінювання резильєнтності та створення адаптивних навчальних модулів для різних категорій управлінців.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мерзлякова О. Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*. 2023. Вип. 18. С. 96–120. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737733/>
2. Волошина О. Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 39–45. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/279898>
3. Білинська М. М., Корольчук О. Л. Терміни: Національна резильєнтність (стресостійкість). Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред.

В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 101. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/33809>

4. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Київ : Гельветика, 2020. Том 31 (70). № 5. С. 88–92. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44773>

5. Чубінська Н. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. № 4. С. 23–26. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/6.pdf

6. Бончук Р. О., Коробко Ю. В., Прокоф'єва О. А. Сутність феномену «резильєнтності» та основні підходи до його визначення. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2023. № 15(33). С. 665–674. URL: <https://www.academia.edu/123458529>

7. Волинець Н. В. Резильєнтність як особистісний ресурс планування майбутнього. *Сучасні проблеми екологічної психології: Психологічні механізми суб'єктивного відновлення майбутнього* : матеріали XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12–13 травня 2023 року, Київ) / за ред. Ю.М. Швалба. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка, 2023. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/737868/2/tezy_ecopsy_12-13_05_2023.pdf#page=21

8. Дубінін Д. Резильєнтність особливості: структурно-змістовий аналіз феномену та діагностичний інструментарій. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Сер. : Психологія*. 2023. С. 34–46. URL:

https://www.researchgate.net/publication/375702663_REZILENTNIST_OSOBISTOSTI_STRUKTURNO-ZMISTOVIJ_ANALIZ_FENOMENU_TA_DIAGNOSTICNIJ_INSTRUMENTARIJ

9. Мазурець Д. Взаємозв'язок резильєнтності та флексильності у осіб під час війни. 2023. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/a69f6c93-b3fd-4326-863a-f23fabb6d2ed>

10. Тимочко Л. В. Резильєнтність організацій у контексті кризових викликів сучасності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 43–49.

11. Чумаков В. О. Резильєнтність: особливості методів дослідження. 2024. URL: https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnyk-tez-konferentsii-Psykhol_predyktory_-2024_compressed.pdf#page=161

12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. № 15(3). С. 94. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>

13. Morhunov O., Artemenko I., Sobol Y., Bobryshova L., Shevchenko S. Methodological principles of studying the essence of public administration bodies as subjects of administrative procedural law. *Cuestiones Políticas*. 2023. № 41(76). URL: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A3%3A21355747/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A162831175&crl=c&link_origin=scholar.google.com.ua

14. Waters D. E. Understanding strategic thinking and developing strategic thinkers. *Joint Force Quarterly*. 2011. № 63(4). С. 116–119. URL: https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-63/jfq-63_113-119_Waters.pdf

Дата першого надходження рукопису до видання: 08.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 24.11.2025

Дата публікації: 19.12.2025