



СТІЙКІСТЬ ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ФОКУС СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Обґрунтовано роль концепції сталого розвитку як політичної інновації, що зумовила принципові зміни політико-правового поля, економічного ландшафту та глобальних гуманістичних сенсів сучасності. Стійкість аргументовано як концептуальний фокус сталого розвитку та імператив його екологічного виміру. Визначено емпіричну основу стійкості та ефективності екологічного управління. Екосистемний підхід розглянуто у професійному дискурсі публічних службовців крізь призму очікуваних ефектів та ризиків його впровадження в управлінські практики. На основі аналізу результатів проведеного автором соціологічного опитування доведено існування у публічних службовців чітко артикульованого запиту на формування певного комплексу компетентностей для роботи на основі екосистемного підходу. Наголошено на необхідності включення до цього комплексу, зокрема: системного та стратегічного мислення, екологічної свідомості та правової грамотності, міждисциплінарних знань, навичок аналітики та прогнозування, діджитал-компетентностей, умінь працювати в мережі й налагоджувати партнерства. Екосистемний підхід аргументовано як доцільний та ефективний шлях досягнення цілей сталого розвитку за умов протистояння іноземній агресії, еколого-економічних та політико-правових трансформацій і криз різного походження в Україні.

Ключові слова: публічне управління; сталий розвиток; стійкість суспільства й управління; екосистемний підхід.

Вступ

Постановка проблеми. Поширення вимог та пріоритетів сталого розвитку стимулювало істотну зміну суспільної парадигми розвитку на фоні трансформації технічних, економічних, соціально-політичних та культурних умов. Від початку інтуїтивне, а потім і обґрунтоване практичними показниками впровадження імперативів сталого розвитку у всі сфери суспільного життя, з економікою, екологією і політикою включно, дало змогу засвідчити тривалу "революцію" сталого розвитку. Відбулися процеси визначення загрозливих екологічних реалій та мобілізації установ, підприємств і громадян, глобальних, міжнародних та національних екологічних агентств, підприємств, громадських неурядових організацій, екологічних рухів, засобів масової інформації та групи громадянського суспільства. Останні досягли певного успіху у визнанні та переконанні суспільств і політиків у тому, що довкілля та людське життя, а також життя загалом на планеті Земля перебувають під загрозою. Водночас, перелік проблематик і окремих тем досліджень досі активно розширюється і призводить до пошуку нових шляхів перетворення сталого розвитку з концепції, що обговорюється та аналізується, на державну політику, що зумовлює прийняття

управлінських рішень на користь системних дій на всіх рівнях управління та в різних секторах функціонування суспільства. Йдеться про намагання у найкращий спосіб інтегрувати стійкість та зробити її концептуальним центром державного управління, особливо в Україні, що тривалий час протистоїть іноземній агресії та, водночас, впроваджує ті підходи до забезпечення економіки, що дають змогу підвищувати рівень її стійкості та ефективності в реальному часі.

Актуальність дослідження. Актуальність досліджуваної теми зумовлена специфікою суспільно-політичних процесів і практик кінця ХХ – першої чверті ХХІ століть, яку було спричинено напругою, що виникла між глобальними підходами до вирішення питань економічної ефективності, міжкультурного співробітництва, екології та "зеленого переходу" і, водночас, проблемами реалізації регіональних та національних практик забезпечення воєнної й екологічної безпеки за умов трансформації усталених систем і структур. Наслідком стало обмеження перспектив виживання екосистем з їх природними, економічними та соціо-політичними складовими включно. У цьому контексті, концепт сталого розвитку, представлений ще у 1987 році у Звіті Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку (так званий Звіт Брундтланд) у глобальному масшта-

© Copyright 2026 by the author(s)

Лавний Андрій Васильович, здобувач програми доктора філософії, кафедра публічного управління та адміністрування.

Email: lavnyi.andrii@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0001-2189-6243>

Цитування за ДСТУ: Лавний А. В. Стійкість як концептуальний фокус сталого розвитку публічного управління за умов політико-правових трансформацій та гібридних загроз. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 2(87). Львів: НЛТУ України, 2026. С. 52–60.

Citation APA: Lavnyi, A. V. (2026). Resilience as a conceptual focus of sustainable development of public administration in the context of political-legal transformations and hybrid threats. *Efficiency of public administration*, 1(86), 52–60. <https://doi.org/10.36930/508707>

бі зумовив універсальні мотиви та запропонував вирішальні пріоритети функціонування та розвитку суспільства й управління. Реалізація в динаміці кінця XX ст. представленої у Звіті комплексної пропозиції щодо інтегрованого підходу до соціально-економічного розвитку з точки зору охорони навколишнього середовища, створила умови для глобальних концептуальних змін політико-правового поля, економічного ландшафту та гуманістичних імперативів сучасності.

Мета роботи – обґрунтувати стійкість як концептуальний фокус сталого розвитку та імператив його екологічного виміру; розкрити потенціал екосистемного підходу як доцільного та ефективного шляху досягнення цілей сталого розвитку за умов протистояння іноземній агресії, еколого-економічних та політико-правових трансформацій і криз різного походження в Україні.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активну й послідовну розробку проблематики, пов'язаної з теоретичними аспектами сталого розвитку, їх прикладними інтерпретаціями в сучасній управлінській дійсності та з огляду на глобальне поширення, існує потреба обґрунтування ролі концепції сталого розвитку як політичної інновації.

Методи та інформаційна база дослідження. Загальна стратегія дослідження базується на методології публічного управління з використанням загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів. Зокрема, були використані термінологічний та діалектичний методи на основі системного підходу, структурно-функціональний аналіз і узагальнення, соціологічний тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи концепції сталого розвитку та стійкості суспільства й управління в динаміці останньої чверті XX – початку XXI ст. розробили, зокрема, такі автори, як Робінсон, Д. П. та Тінкер Д. (1997), Беркхаут Ф., Енджел Д., Вічорек А. Дж. (2009), Фольке К., Карпентер С., Вокер Б., Шеффер М. (2004), Кеніґ-Вітковська М. (2018), Спангенберг Йоахім Х. (2001, 2002, 2017). Практичні аспекти впровадження та розвитку проблематики сталого розвитку, екосистем та екосистемних послуг дослідили українські вчені, зокрема Соловій І., Жмурко Н. (2023), Р. Валерко (2023), Лозінська Т. П., Задорожний А. І., Масальський В. П. (2024); дослідженню нових технологій та інновацій у сфері лісового господарства приділили увагу Паньків Н. М., Ільїна М. В. (2022). Проблеми впровадження екосистемного підходу в практику публічного управління стали предметом розгляду Н. Березовської, Н. Калашник, А. Ліпенцева та ін. (2024, 2025).

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів

Упродовж останніх десятиліть XX – початку XXI століть вага до екологічних проблем, глобалізації та альтернативних питань розвитку зумовила прагнення науковців, політиків, управлінців і практиків концептуалізувати поняття "сталого розвитку" [Neeman, 2011]. Термін "сталий розвиток" у сучасному науковому полі переважно використовують у міждисциплінарному дискурсі в політико-правових та практичних дослідженнях, які визначають та наголошують розмежування й одночасно єдність чотирьох ключових елементів функціонування глобального світу: врахування потреб як ни-

шнішого, так і майбутніх поколінь; акцептування необхідних обмежень у їх задоволенні, враховуючи обмеженість в експлуатації природних ресурсів; прийняття принципу міжгенераційної справедливості у розподілі прав та обов'язків; важливість комплексного підходу до вирішення екологічних проблем та питань розвитку [Spangenberg, 2017].

Концепція сталого розвитку знайшла своє відображення в різних правових актах та текстах, найчастіше цитованими з яких є Ріо-де-Жанейрська декларація 1992 року та Порядок денний на XXI століття. У статті 4 Ріо-де-Жанейрської декларації зазначено, що для досягнення сталого розвитку охорона навколишнього середовища має бути невід'ємною частиною процесу розвитку і її не можна розглядати відокремлено від нього. Цей підхід було підтверджено та посилено у документах Йоганнесбургського саміту 2002 року, згідно з якими економічний розвиток, соціальний розвиток та охорона навколишнього середовища визнані взаємозалежними та взаємодоповнювальними стовпами сталого розвитку. У світлі цих документів м'якого права стає зрозумілим інтегративний характер концепції, що закріплює зобов'язання держав включати вимоги щодо збереження та захисту навколишнього середовища у визначення політики розвитку та соціальної політики [Sands P., 2003, с. 253].

У системі міжнародного права концепція сталого розвитку все ще перебуває в процесі визначення правових стандартів. Серед них можна побачити підтвердження на практиці елементи правових стандартів, зокрема, принципу міжгенераційної та внутрішньогенераційної справедливості, що розглядають в контексті екологічної значущості довкілля, а також принцип комплексного підходу до питань розвитку та екологічних проблем. Домінантним елементом концепції сталого розвитку стали екологічні вимоги: права на належну якість довкілля та права на розвиток, які б не протиставлялися категорії довкілля та соціально-економічного розвитку. Отже, посилення на принцип сталого розвитку в міжнародно-правових документах почали супроводжуватися акцентуванням на змістовному аспекті цього принципу, який передбачає обов'язок держав керуватися ним під час розроблення та реалізації політик та прийняття відповідних законів. Було доведено та визнано доцільність застосування у процесі формування політико-правової дійсності принципу інтеграції і врахування економічних, соціальних та екологічних елементів через необхідність їх узгодження у процесах прийняття управлінських рішень [Aguila and Vinuales, 2019, pp. 44].

Як свідчить міжнародно-правова практика, на сучасному етапі формування системи захисту довкілля як глобального сенсу стало необхідним кардинально оновити динаміку впровадження екологічної політики на основі принципу інтеграції як системного. Ухвалення Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку у 2015 році було частиною глобальної стратегії досягнення його 17 цілей, що надавала імпульс до прийняття політичних рішень і, як наслідок, правових дій, спрямованих на досягнення передбачуваного балансу у процесі поступального економічного та соціального розвитку. Цілі самі собою становили спільну основу для всіх суб'єктів, що діють на глобальному рівні через регіональні та місцеві практики. У цьому контексті, було сформульовано вимогу кодифікувати принципи міжнародного права, враховуючи принцип сталого розвитку

та принцип інтеграції, що могло б, на переконання М. Кеніг-Вітковської, сприяти прямій ефективності цих принципів. Концепція сталого розвитку, що міститься у звіті Брундтланд, знайшла широкий відклик у літературі та виявилася політично резонансним гаслом соціальної мобілізації [Kenig-Witkowska, 2018].

У праві Європейського Союзу сталий розвиток отримав форму мети, що було внесено до загальних цілей договору Європейського Союзу щодо Європи та Землі на загал: "Сталий розвиток Європи та сталий розвиток Землі". Поряд з економічними, соціальними та політичними цілями, що містяться в Договорі про Європейський Союз (ДЕС), сталий розвиток згадується у статті 37 Хартії основних прав (ХФП), яка відносить його до категорії принципів. Договір про Європейський Союз визначає сталий розвиток Європи та Землі як системні цілі Європейського Союзу [Bach- Golecka, 2024, p.167].

Одним із елементів політики ЄС у цій сфері є зміцнення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку країн, що розвиваються, та керуються пріоритетом викорінення бідності, відповідно до положень статей 21-23 Декларації тисячоліття. Мету ДЕС щодо досягнення сталого розвитку закріплено у статті 3, що є юридично обов'язковою, тобто ЄС зобов'язаний прагнути її досягнення у своїх діях. Виходячи з єдності та взаємодоповнюваності цілей ЄС, що містяться в Договорі про Європейський Союз та Договорі про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС), загальні цілі, що випливають з обох договорів, також є юридично обов'язковими для всіх інституцій ЄС. Концепція сталого розвитку фундаментально системно пов'язана з положенням статті 11 ДФЕС, що інтегрує всі політики ЄС з точки зору охорони навколишнього середовища. Вимоги охорони навколишнього середовища повинні бути інтегровані у всі галузеві політики і заходи Європейського Союзу, зокрема, з метою сприяння сталому розвитку.

Загальна мета дій ЄС щодо сталого розвитку Європи та на загал нашої цивілізації пов'язана з необхідністю врахування екологічного фактора у процесах соціально-економічного розвитку в глобальному масштабі, надаючи таким чином принципам ЄС щодо сталого розвитку й охорони навколишнього середовища глобального значення.

Стійкість як імператив екологічного виміру сталого розвитку суспільства та управління. Обґрунтування науковою спільнотою економічної ефективності, соціальної злагоди та екологічного мислення у міждисциплінарному дискурсі зумовило потужний цивілізаційний імпульс, що спонукав інтенсифікувати дослідження біологічних, економічних та соціальних систем у контексті сталого розвитку суспільства та управління. Європейські економічно розвинені демократичні країни, а також США, Канада та ін., послідовно, хоча і не без проблем, упродовж останніх десятиліть активно реалізовували підходи до стійкого розвитку, маючи для цього відповідні інституціональні та соціально-економічні умови.

Екологічний вимір сталого розвитку було досить чітко визначено як суму всіх біогеологічних процесів та їх елементів, тобто як "екологічний капітал". Соціальний вимір, тобто "людський капітал", на визнання дослідників [Fiogino, 2018, Spangenberg, 2001], було визначити дещо складніше. У центрі уваги соціального вимі-

ру перебувають окремі люди, з їхніми навичками, уподобаннями, досвідом та досягненнями. Інституції в цьому контексті вважалося за доцільне сприймати як результат людської взаємодії у системі, де вони розуміються не лише як організації, але й як система правил, які регулюють взаємодію суспільства й управління. Такий вид суспільної взаємодії та соціальні норми, що лежать в її основі, на думку Й. Спанденберга, стали необхідною передумовою для інтенсивної економічної діяльності та сприяли її розвитку [Spangenberg, 2002]. Економічний вимір, тобто "капітал, створений людиною", визначався як специфічна підсистема суспільства. Взаємозв'язки та взаємодія економічної, соціальної, інституційної та екологічної підсистем, на думку вченого, підкреслювали умовність розділення цих чотирьох вимірів, адже з точки зору системного аналізу кожен з вимірів є "складною, нелінійною, самоорганізуючою системою" [Spangenberg, 2001].

Доцільність впровадження підходів на засадах сталого розвитку в практичну діяльність стала очевидною в динаміці першої чверті ХХІ століття, особливо щодо ресурсів, які не можна замінити: знищення виду, наприклад, старого лісу чи незайманого куточка дикої природи, позбавляє майбутні покоління можливості замінити знищене. Отже, у центрі підходів стійкого розвитку ставився часовий вимір з акцентом на відповідальність перед майбутніми поколіннями, а стійкість, відповідно, спрямована на забезпечення спроможності суспільства, – відповідальність перед сучасниками.

Завдання забезпечення відповідної стійкості суспільства, отже, вимагало приділити особливу увагу проблемам самовідтворювальних можливостей всіх окреслених складових, які мають гарантувати підтримку та відтворення капітальних запасів всіх підсистем. Стале використання та самовідтворення останніх зумовлює їх взаємне підсилювання та обґрунтовує активізацію інвестицій в економіку. Водночас, інвестиції в соціальний, людський та природний капітали вимагають різних підходів, зокрема, у визначенні цінностей для здійснення саме "соціальних інвестицій".

Соціальний імператив, зазвичай, визначається як питання соціальної рівності та справедливості та охоплює також справедливе та ефективне управління. Соціальна справедливість, участь, права людини та політична свобода як нормативно бажані цілі, безумовно, сприяють легітимності та виживанню політичних систем. Водночас, самі собою вони не наголошують значення політичного імперативу, тобто не вимагають встановлення та підтримки ефективних систем управління. Натомість, саме політична та соціальна системи визначають засади ефективного управління: верховенство права, стійкі системи управління, низький рівень корупції, безпеку та стабільність, політичну і громадянську свободу тощо.

У реальності політичний і соціальний імперативи полягають у забезпеченні таких соціальних структур, враховуючи системи управління, що "здатні ефективно втілювати цінності, на основі яких люди прагнуть жити" [Robinson and Tinker 1997,77]. Тобто йдеться не лише про стандартні соціальні питання, такі як справедливість, політичні свободи, гендерні права, права на базову освіту та охорону здоров'я, але й про ефективне, стабільне та демократичне управління.

Виходячи із системного погляду на стійкість управлінських структур, їх завдання полягає в тому, щоб підтримувати кожну зі згаданих систем та утримувати належний баланс між ними. Розглядаючи систему навколишнього середовища в тому самому концептуальному ракурсі, що й економічні та політичні та соціальні системи, управління на всіх рівнях має рухатися в напрямку власної екологічної стійкості. Екологічний імператив, як на концептуальному, так і на практичному рівнях, здатен досягти паритету з економічними та політичними/соціальними імперативами, тобто зумовлює засади екологічного управління.

Враховуючи центральне місце екологічної стійкості, її можна розглядати як таку, що містить три елементи: здоров'я та благополуччя людини, життєздатність екосистеми та ефективне використання ресурсів [Paehlke, 2004, Folke et al. 2007]. До першої належать вимоги чистого повітря та води, адекватної санітарії, безпечної питної води, безпеки харчових продуктів, захисту від шкідливих хімікатів та радіації тощо. Своєю чергою, життєвість екосистеми включає, зокрема, захист середовищ існування, збереження біорізноманіття та управління навантаженнями на якість води та повітря, що впливають не тільки на здоров'я. Наступне, – використання та ефективність ресурсів, – охоплює те, наскільки ефективно використовуються енергія, вода та матеріали [Berezovska et al, 2024]. Питання змін клімату, енергетики та водопостачання вивели ресурсоефективність на перше місце в порядку денному сучасної екологічної політики, що безпосередньо впливає на життєздатність екосистем.

Прикладна основа стійкості та ефективності екологічного управління. Історично найбільш спірним питанням у концепції стійкості як вимоги сталого розвитку були взаємозв'язки між економічною та екологічною системами. Екологічні наслідки індустріалізації, урбанізації та впровадження технологій не були широко визнані до появи в 1960-х роках широкого екологічного руху і політичних та інституційних змін, реалізованих вже у 1970-х роках. Ключовими подіями на міжнародному рівні стали Стокгольмський екологічний саміт і заснування Екологічної програми ООН у 1972 році. У США важливими віхами стали ухвалення Закону про національну екологічну політику в 1969 році (NEPA), значення якого підкреслювалось часто використанням визначенням "Екологічна Хартія Вольності"; створення Агентства з охорони навколишнього середовища у 1970 році та ухвалення Закону про чисте повітря (1970) і Федерального закону США Про контроль забруднення води (1972).

Відтоді поширення екологічних інститутів та екологізація публічної політики на всіх рівнях управління переважно були намаганням привести екологічну та економічну системи в рівновагу та врахувати їхні взаємозв'язки і взаємовпливи. Баланс між ними був ключовим питанням у політичних дебатах упродовж понад чотирьох наступних десятиліть, які набули особливого значення за умов політичних та економічних турбуленцій, гібридних загроз та протистоянь у намаганнях знайти шлях та добитися практичної рівноваги в інтересах розвитку. У цьому контексті саме концепція стійкості пропонує спосіб визначення та збалансування можливих невідповідностей у зв'язках між ними.

Економічні, політичні та соціальні елементи екологічної стійкості у взаємодії дають важливі аргументи на користь екологічного управління як системного виклику сьогодення та свідчення реальної емпіричної основи концепції стійкості. Найефективнішим інструментом такої взаємодії, зокрема у реалізації політики, став екосистемний підхід ЕСП (EsA). Останній було визначено як "стратегію інтегрованого управління землею, водними і живими ресурсами, що сприяє збереженню та стійкому використанню на справедливих умовах у відповідний спосіб", яка "визнає, що люди з їх культурним розмаїттям є невід'ємною частиною компонент екосистем... [UN, 1992] та набором керівних принципів управління в екосистемах.

Від середини 1990-х років ЕСП обговорювався як всеосяжна структура інтеграції збереження та розвитку, а особливо як найкращий підхід до реалізації Конвенції. Проте все ще існує певна невизначеність щодо повного обсягу цього підходу та масштабів інтеграції різних цілей та різних зацікавлених сторін в екосистемах. Визначення ЕСП, прийняте в КБР, підкреслює існування цих невизначеностей. Їх усуненню сприяють міжнародно-правові документи, ухвалені упродовж наступних років, зокрема, Картагенський протокол з біобезпеки 2000, Червоний список МСОП тварин та рослин, що перебувають під Програмою Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища (ЮНЕП), Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату (РКІКООН), Конвенція Організації Об'єднаних Націй щодо боротьби з опустелюванням, Конвенція про мелювання, міжнародну торгівлю видами дикої фауни та флори, що перебувають під загрозою зникнення (СІТЕС), Рамсарська конвенція про водно-болотні угіддя, Стратегічний план у сфері збереження та сталого використання біорізноманіття на 2011 – 2020 роки "Жити в гармонії з природою" та інші.

ЕСП спрямований на досягнення трьох ключових цілей: збереження, сталого використання ресурсів, справедливого розподілу можливостей і пільг. Водночас, використання термінів "стійкий" і "справедливий" ще досі є відкритим для обговорення.

Визнання "культурної різноманітності" зумовлює різноманітні соціальні перспективи та окремі спільні проблеми контролю в управлінні екосистемою, консультаціях учасників стосовно, наприклад ресурсокористування, експертних припущень та висновків, що лежать в основі державної політики, місцевих стратегій та програм.

Стаття 2 КБР, наприклад, визначає "екосистему" як "динамічний комплекс рослин, тварин і співтовариства мікроорганізмів" та їхнє неживе середовище, які взаємодіють як "функціональні одиниці". Залежно від складу цього функціоналу визначається загальна специфіка екосистеми на оптимальному рівні. Отже, питання функції екосистеми піднімає важливі питання часу і просторового масштабу дослідження: часто визначення "функції" екосистеми може одночасно визначати просторову область, що зумовлює і соціальні групи в цій області [UN, 1992].

Екосистемний підхід у професійному дискурсі публічних службовців: очікувані ефекти та ризики впровадження. Основні дослідницькі напрями у проблематиці екосистемного підходу в політичних практиках за-

галом та управлінських зокрема, визначають автори, що переважно виходять з проблематики стійкого розвитку та екологічного управління, особливо щодо різних аспектів управління у сфері лісового господарства, відтворення лісів та галузі на загал [Berezovska et al, 2024; 2025]. Йдеться про засади розумного зростання та стійкості місцевих управлінських структур і співтовариств, екологічних рухів та міжсекторальної взаємодії в межах територій. Одним із інструментів дослідження, в цьому контексті, були й залишаються опитування, зокрема, у професійному середовищі, безпосередньо пов'язаному з функціонуванням дотичних сфер і організацій та управління ними.

Узагальнення результатів опитування, проведеного на базі кафедри публічного управління НЛТУ упродовж 2025 року в Системі підвищення кваліфікації публічних службовців Національного агентства державної служби щодо екосистемного підходу у професійному дискурсі публічних службовців, аргументує цей підхід як один з найактуальніших і найперспективніших. Метою опитування було: представити результати щодо рівня обізнаності державних службовців у проблематиці екосистемного підходу в системі публічного управління та готовності до його впровадження у службовій діяльності. Відкриті питання дали змогу визначити думку опитуваних щодо ризиків та переваг у впровадженні екосистемного підходу в організаційній та управлінській практиці, а також аргументувати наявність освітніх і компетентнісних запитів серед державних службовців.

В опитуванні брали участь 68 державних службовців. Більше половини мають стаж у публічній сфері понад 7 років; помітна, але менша група – із досвідом до 1 року, 1-3 та 4-7 років. Тобто можна припустити, що думки формують переважно досвідчені фахівці, доповнені також і позиціями представників "нової хвилі". Серед опитуваних переважає регіональний рівень управління, далі – представники центрального, місцевого (ОТГ) й організаційного. Отже, результати достатньо переконливо відображають ситуацію, характерну саме для "середньої ланки" публічного управління, де переважно і реалізується значна частина політик.

Щодо обізнаності та сприйняття екосистемного підходу, то близько 13 % респондентів вказали, що добре знайомі з екосистемним підходом, тоді як приблизно 21 % тільки "знають загалом". Майже дві третини (~65 %) лише чули про нього без деталей, і поодинокі відповідачі повністю не знайомі (рис. 3). Отже, є підстави припустити, що базове уявлення про екосистемний підхід в публічному управлінні у більшості опитуваних є, але глибокого розуміння наразі бракує.

Характеристики сталого розвитку респонденти переважно пов'язують не тільки з економікою й екологією, але й з верховенством права, правами людини, гідністю, якістю життя, громадським здоров'ям, безпекою та соціальною справедливістю. Тобто вони демонструють доволі зріле, гуманітарно орієнтоване розуміння сталого розвитку.

Екосистемний підхід у свідомості опитаних – це передусім: економічна, соціальна та екологічна рівновага (найчастіше обираний показник); сталий розвиток суспільства та управління; екологічна стійкість; залучення різних зацікавлених сторін; мережеві взаємодії, гнучкість та адаптивність. Тобто він сприймається як ком-

плексний, інтегрований підхід, а не як "чиста екологія". Серед представлених в анкеті дефініцій екосистемного підходу найбільшу підтримку отримали визначення, де екосистемний підхід описують як стратегію інтегрованого управління земельними, водними й живими ресурсами на засадах невиснажливого, збалансованого розвитку (найбільша частка виборів); трактують як інтегроване управління, що підтримує здорові, продуктивні, біологічно різноманітні екосистеми, одночасно забезпечуючи якість життя населення; розуміють як підхід, що вимагає врахування природних взаємозв'язків під час формулювання законодавчих вимог.

Отже, респонденти тяжіють до політико-правових і ресурсно-інтегрованих трактувань, а не до вузько наукових або суто теоретичних.

У визначенні позицій щодо перспектив досягнення цілей сталого розвитку та досягнення ефективності "зеленої" економіки на основі екосистемного підходу у фокусі державних політик (рис. 1), понад 80 % опитаних повністю або скоріше згодні, що сталий розвиток є обов'язковою умовою застосування екосистемного підходу в управлінні; лише незначна частка продемонструвала нейтральну позицію чи висловила сумнів.

7. Чи згодні Ви з твердженням «Сталий розвиток суспільства є обов'язковою умовою використання екосистемного підходу в управлінні»
68 відповідей

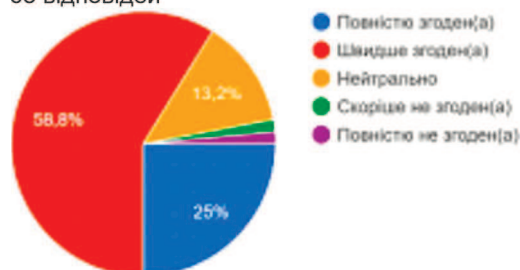


Рис. 1. Чи згодні Ви із твердженням "Сталий розвиток є обов'язковою умовою застосування екосистемного підходу в публічному управлінні"? (Повідомлення про використання ШІ для створення Діаграм)

Аналогічно, близько 80 % опитаних вважають, що екосистемний підхід підвищує ефективність публічного управління та жоден респондент явно не заперечив це твердження (рис. 2).

8. Чи згодні Ви з твердженням «Екосистемний підхід підвищує ефективність публічного управління»?
68 відповідей



Рис. 2. Чи згодні Ви із твердженням "Екосистемний підхід є підґрунтям розвитку "зеленої економіки"?

Понад 70 % погодилися із твердженням, що екосистемний підхід є підґрунтям розвитку "зеленої економіки". Отже, у свідомості держслужбовців формується досить стійкий логічний зв'язок: сталий розвиток → екосистемний підхід → "зелена" економіка.

На особливу увагу заслуговують позиції, сформульовані учасниками щодо очікуваних переваг у вико-

ристанні екосистемного підходу (відкриті відповіді). У відповідях явно повторюються кілька змістовних блоків, зокрема: *екологічні вигоди*: збереження довкілля, екологічна безпека, зниження забруднення, збереження ресурсів для майбутніх поколінь; поліпшення громадського здоров'я через якісніше середовище; *комплексність та системність управління*: комплексне вирішення проблем, інтеграція екологічних, економічних, соціальних та інституційних аспектів; координація між секторами й рівнями влади, зменшення дублювання функцій; *гнучкість, адаптивність, інновації*: краща здатність реагувати на зміни, запобігати ризикам; стимулювання інновацій, пошук нових рішень, перехід до "розумного зростання" та циклічної економіки; *участь зацікавлених сторін і довіра*: прозорість, залучення громадян, бізнесу, науки; підвищення легітимності та довіри до рішень; *якість життя та соціально-економічний ефект*: зростання економіки й конкурентоспроможності; підвищення якості життя, соціального добробуту, довгострокова стабільність.

Невелика частина респондентів зазначила, що "не знає". Отже, для частини вибірки ця тема нова.

У позиціях, сформульованих учасниками щодо потенційних ризиків та бар'єрів, домінують не "екологічні катастрофи", як можна було б очікувати, а власне організаційні та інституційні бар'єри, зокрема: *складність координації та конфлікт інтересів*: велика кількість стейкхолдерів, їх різні цілі та пріоритети, складність досягнення консенсусу, ризик "зарегульованості", коли контролерів більше, ніж виконавців; *правові й бюрократичні обмеження*: фрагментоване законодавство, невідповідність чинних норм принципам екосистемного підходу, нечіткість розподілу відповідальності; *ресурсні ризики*: високі початкові витрати на впровадження, цифрову інфраструктуру, навчання персоналу тощо; *кадровий та освітній дефіцит*: відсутність належного рівня компетентності, незрозуміння суті підходу, різний рівень обізнаності; *цифрові та системні ризики*: кібербезпека, можливі збої цифрових платформ, що можуть паралізувати систему; *опір змін*: традиціоналізм управлінців, страх втрати повноважень, саботаж реформ.

Частина респондентів прямо зазначила, що ризиків "не відзначає", або вважає їх суто теоретичними, що може свідчити про елемент певної ідеалізації екосистемного підходу в практиці публічного управління.

Визначаючи практичний досвід і компетентності учасників, доцільно спиратися на їхній безпосередній досвід участі у проєктах із застосуванням екосистемного підходу, а таких серед опитаних виявилось менше 20 %; понад половина опитаних такого досвіду не мають, ще чверть – не впевнені як його інтерпретувати. Це важлива розбіжність, що свідчить про високий рівень підтримки на рівні переконань.

Відповіді на питання про необхідні компетентності можна звести до кількох груп:

- системне та стратегічне мислення, управління змінами;
- міждисциплінарні знання (екологія, економіка, соціологія, право, ІТ);
- комунікація, партнерство, фасилітація, робота в мережі;
- аналітика, робота з даними, прогнозування, проєктний менеджмент;
- екологічна свідомість, відповідальність, знання принципів "зеленої економіки";

- діджитал-компетентності, розуміння цифрових платформ та відкритих даних;
- лідерство, людиноцентризм, робота із громадськістю.

Понад 90 % респондентів або вже зацікавлені у навчанні з екосистемного підходу, або готові розглянути його, якщо це буде корисним для роботи. Відсутні ті, хто "категорично не зацікавлений". Найбільш бажаним форматом можливого навчання визнано онлайн-курси та вебінари, а також самостійне вивчення матеріалів та майстер-класи. Очні семінари цікавлять меншу, але помітну частку респондентів.

У відкритих коментарях переважно продемонстровані запити "дізнатись більше", "поглибити знання", а також наголошено на необхідності реального впровадження, моніторингу й оцінювання ефективності екосистемного підходу, а не лише його декларацій.

Отже, концепт стійкого розвитку та екосистемний підхід загалом присутні у професійному дискурсі публічного управління. Водночас, рівень обізнаності з ним залишає бажати кращого, адже більшість респондентів лише частково ознайомлена з самим поняттям або чула про нього фрагментарно. Водночас, переважна більшість опитаних підтримує ідею екосистемного підходу, пов'язуючи його із сталим розвитком, "зеленою" економікою, підвищенням ефективності й прозорості публічного управління. Це свідчить про достатньо високий рівень ціннісної готовності до його сприйняття, попри дефіцит практичного досвіду. У сприйнятті респондентів екосистемний підхід постав як інтегрована стратегія управління, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку. Ключовими його характеристиками опитані вважають баланс між трьома вимірами сталого розвитку, екологічною стійкістю, залученням широкого кола стейкхолдерів за використання мережевої взаємодії на основі гнучкості й адаптивності. Перевага надається дефініціям, які фіксують цей підхід як засіб комплексного управління природними ресурсами і як принцип формування державної політики та законодавства.

Результати опитування демонструють схильність державних службовців очікувати від екосистемного підходу переважно позитивних наслідків – збереження довкілля, підвищення якості життя, посилення соціальної справедливості, покращення координації між органами влади та секторами економіки, зменшення ризиків і конфліктів. Одночасно вони усвідомлюють низку структурних бар'єрів його реалізації: складність координації багатьох зацікавлених сторін, конфлікти інтересів, фрагментарність правового регулювання, високі ресурсні витрати, кадровий дефіцит та опір змін. Це вказує на амбівалентну ситуацію, коли високі очікування супроводжуються розумінням інституційних обмежень. Водночас, попри високу декларативну підтримку екосистемного підходу, реальний досвід участі у проєктах, побудованих на його принципах, мають лише менше однієї п'ятої респондентів. Для більшості опитаних екосистемний підхід залишається швидше концептуальною рамкою, ніж усталеною управлінською практикою. Отже, існує розрив між інноваційними уявленнями та фактичним станом впровадження екосистемного підходу в управлінську практику.

Відповіді респондентів окреслюють чіткий запит на формування комплексу компетентностей, необхідних для роботи за умов екосистемного підходу: системного

та стратегічного мислення, міждисциплінарних знань, навичок аналітики та прогнозування, діджитал-компетентностей, умінь працювати в мережі й налагоджувати партнерства, екологічної свідомості та правової грамотності (рис. 3).

13. Чи зацікавлені Ви пройти навчання з проблематики екосистемного підходу в публічному управлінні? 68 відповідей



Рис. 3. Чи зацікавлені Ви пройти навчання?

Переважна більшість опитаних демонструє готовність до навчання, надаючи перевагу онлайн-форматам та практично орієнтованим програмам, що створює сприятливі передумови для розроблення цільових освітніх курсів і програм підвищення кваліфікації (рис. 4).

14. У якій формі Ви зацікавлені були б пройти навчання 68 відповідей



Рис. 4. У якій формі Ви зацікавлені пройти навчання?

Отже, екосистемний підхід загалом присутній у професійному дискурсі публічного управління, однак рівень глибокої обізнаності з ним залишається обмеженим. Більшість респондентів лише частково знайома з поняттям або чула про нього фрагментарно. Водночас переважна більшість опитаних підтримує ідею екосистемного підходу, пов'язуючи його із сталим розвитком, "зеленою" економікою, підвищенням ефективності й прозорості публічного управління. Це свідчить про достатньо високий рівень ціннісної готовності до його сприйняття, попри дефіцит практичного досвіду.

У сприйнятті респондентів екосистемний підхід постає як інтегрована стратегія управління, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку. Ключовими його характеристиками вважаються баланс між трьома вимірами сталого розвитку, екологічна стійкість, залучення широкого кола стейкхолдерів, мережеві взаємодії, гнучкість та адаптивність. Перевага надається дефініціям, які фіксують цей підхід як засіб комплексного управління природними ресурсами і як принцип формування державної політики та законодавства.

Результати опитування демонструють схильність публічних службовців очікувати від дій на основі екосистемного підходу переважно позитивних наслідків – збереження довкілля, підвищення якості життя, посилення соціальної справедливості, покращення координації між органами влади та секторами економіки, зменшення ризиків і конфліктів. Одночасно, вони усвідомлюють низку структурних бар'єрів його реалізації: складність

координації багатьох зацікавлених сторін, конфлікти інтересів, фрагментарність правового регулювання, високі ресурсні витрати, кадровий дефіцит та опір змін. Це вказує на ситуацію, коли високі очікування супроводжуються розумінням інституційних обмежень.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Упровадження концепції сталого розвитку в динаміці кінця XX – першої чверті XXI століть у політико-правову дійсність країн Європейського Союзу та розвинених країн світу, свідчать про її визначальну системоутворювальну роль у реалізації принципових змін політико-правового поля, економічного ландшафту та глобальних гуманістичних сенсів сучасності. Отже, сталий розвиток – це та політична інновація, що кардинально змінила підходи, структурно-функціональні та ціннісні характеристики суспільно-політичних, економічних, екологічних реалій, зумовила зміни парадигми взаємодії суспільства й управління та надала нового імпульсу розвитку останніх на засадах демократії та верховенства права.

Стійкість як концептуальний фокус сталого розвитку та імператив його екологічного виміру зумовлює увагу на прикладних аспектах забезпечення збалансованого розвитку суспільства та ефективності екологічного управління. Баланс між екологічною та економічною системами, врахування їхніх взаємозв'язків і взаємовпливів були і залишаються ключовими питаннями у сучасних дебатах і набувають особливого значення за умов політичних та економічних турбуленцій, гібридних загроз та протистоянь. Концепція стійкості пропонує спосіб визначити та збалансувати можливі невідповідності у зв'язках між ними. Економічні, політичні та соціальні елементи екологічної стійкості у взаємодії дають важливі аргументи на користь екологічного управління як системної практики сьогодення та свідчення її реальної емпіричної основи.

Результати проведеного автором соціологічного опитування публічних службовців свідчать про адекватне сприйняття його ключових характеристик; демонструють схильність публічних службовців очікувати від дій на основі екосистемного підходу переважно позитивних наслідків, але й усвідомлюють низку структурних бар'єрів його реалізації. Отже, важливою складовою прикладних аспектів стійкості є акцептований публічними службовцями екосистемний підхід як інтегрована стратегія управління, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні аспекти розвитку.

References

1. Соловій, І., & Жмурко, Н. (2023). Наукові засади та теоретико-методологічні принципи впровадження концепції природоорієнтованих рішень *Економіка та суспільство*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-85>
2. Aguila, A. Y., & Vinuales, J. E. (red.). (2019). A Global Pact for the Environment – Legal Foundations, C-EENRG Report 2019-1, University of Cambridge, Cambridge.
3. Bach-Golecka D. (red.). (2024). "Equality and inequality in law". Warszawa, *Wolters Kluwer*, 167 p.
4. Berezovska, N., Zahorskyi, V., Kalashnyk, N., Lipentsev, A., Novak-Kalyayeva, L., Oilefirenko, O., Oliyarnyk, V., & Sushynskyi, O. (2025). Ecosystemicity as a Vector of Sustainable Management in the Landscape of New Paradigms of Social Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(3), 344–366. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080314>

5. Berezovska, N., Zahorskyi, V., Kalashnyk, N., Novak-Kalyayeva, L., Lipentsev, A., Olefirenko, O., & Sushynskyi, O. (2024). Implementing an ecosystem approach in public administration: achieving sustainable development goals in crisis and recovery. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(se4), 334–347. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.334-347>
6. Berkhout, F., Angel, D., & Wiczorek, A. J. (2009). Sustainability transitions in developing Asia: Are alternative development pathways likely? February 2009 *Technological Forecasting and Social Change*, 76(2), 215–217. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.04.003>
7. Carl, Folke, Steve, Carpenter, Brian, Walker, Marten, Scheffer, Thomas, Elmqvist, & Lance, Gunderson, C. S. Holling. (2004). Regime Shifts, Resilience, and Biodiversity in Ecosystem Management. *Annual Review Ecology, Evolution, and Systematics*, 35, 557–581. <https://doi.org/10.1146/annurev.ecolsys.35.021103.105711>
8. OOH (1992). Convention on Biological Diversity. Збірник договорів OOH.2024
9. Fiorino, D. (2018). Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration. *Public Administration Review*, 70(s1), s78–88 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02249.x>
10. Kenig-Witkowska, M. M. (2024). Sustainable/zrównoważony/trwały rozwój jako systemowy cel Unii Europejskiej, w: D. Bach-Golecka (red.), *Równość i nierówności w prawie*, Wolters Kluwer, Warszawa
11. Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th Edition, Pearson, Boston OOH, 2002, 157–179
12. Pahlke, R. (2004). Sustainability. In *Environmental Governance Reconsidered: Challenges, Choices, and Opportunities*, edited by Robert F. Durant, Daniel J. Fiorino, and Rosemary O'Leary, 35–67. Cambridge, MA: MIT Press.
13. Robinson, John P., & Jon, Tinker. (1997). "Reconciling Ecological, Economic and Social Imperatives: A New Conceptual Framework", 77. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Reconciling-Ecological%2C-Economic-and-Social-A-New-Robinson-Tinker/2eaf3d961fb355371d3e>
14. Sands, P. (2003). *Principles of International Environmental Law*, Cambridge University Press, Cambridge
15. Spangenberg, Joachim H. (2017). "Hot Air or Comprehensive Progress? A Critical Assessment of the SDGs" *Sustainable Development*, 25(4), 311–321. <https://doi.org/10.1002/sd.1657>
16. United Nations. (1992). Convention on biological diversity. United Nations Treaty Series, 1760(1), 79. URL: <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-en.pdf>

A. V. Lavnyi

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

RESILIENCE AS A CONCEPTUAL FOCUS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF POLITICAL-LEGAL TRANSFORMATIONS AND HYBRID THREATS

The implementation of the sustainable development concept into the political and legal reality of the European Union and other developed countries from the late 20th century through the first quarter of the 21st century demonstrates its decisive, system-forming role in executing fundamental transformations within the political-legal field, the economic landscape, and the global humanistic values of the contemporary world. The argumentation for sustainable development as a political innovation lies within the paradigm of new interaction between society and governance. This interaction is based on a radical renewal of approaches to the structural, functional, and value-based characteristics of socio-political, economic, and environmental realities, which have received a new momentum for development grounded in the principles of democracy and the rule of law.

Resilience is substantiated as a conceptual focus of sustainable development and an imperative of its environmental dimension, which directs attention toward the practical aspects of ensuring balanced societal development and the efficiency of environmental governance. The empirical foundations of resilience and efficiency of environmental governance are outlined. It is argued that the search for a balance between ecological and economic systems, while accounting for their interconnections and mutual influences, has been and remains a key issue in debates regarding the future development of economy and ecology. These issues acquire particular significance in the context of contemporary security, political, and economic turbulence, hybrid threats, and confrontations. It is the concept of resilience that offers tools to identify and balance potential discrepancies within the interconnections between ecological and economical systems. The economic, political, and social elements of environmental resilience, through their interaction, provide crucial arguments in favor of environmental governance as a systemic practice and serve as evidence of its tangible empirical basis.

The ecosystem approach is examined within the professional discourse of public servants through the prism of expected effects and potential risks associated with its implementation into administrative practices. The results of a sociological survey of public servants conducted by the author indicate an adequate understanding of the key characteristics of the ecosystem approach within the professional environment. Public servants tend to expect predominantly positive outcomes from actions based on the ecosystem approach, while simultaneously remaining aware of a number of structural barriers to its implementation. The existence of a clearly articulated demand among public servants for the development of a specific set of competencies required for ecosystem-based work is proven. The necessity of including into this competency set such key attributes as systemic and strategic thinking, environmental awareness and legal literacy, interdisciplinary knowledge, analytical and forecasting skills, digital competencies, abilities to collaborate within networks and to establish effective partnerships, is emphasized. The vast majority of respondents demonstrate readiness to engage in future training, preferring online formats and practically oriented programs, which creates favorable prerequisites for developing targeted educational courses and advanced training programs by the National Agency of Ukraine on Civil Service, particularly based at the Ukrainian National Forestry University.

The ecosystem approach is argued to be an expedient and effective way to achieve sustainable development goals in the context of countering foreign aggression, eco-economic and political-legal transformations, and crises of various origins in Ukraine.

Keywords: public administration; sustainable development; sustainability of society and management; ecosystem approach.

