



**AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH
WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI
W OPOLU**

TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL RESILIENCE AND DEVELOPMENT

PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA REZYLIENCJA I ROZWÓJ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК



**Akademia Nauk Stosowanych
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu**

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

Monograph

*Edited by Mykola Ohienko
Tadeusz Pokusa*

Opole 2026

ISBN 978-83-66567-96-2

Transformational processes: global resilience and development:. Monograph.
Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in
Opole, 2026; ISBN 978-83-66567-96-2; 255 pp., illus., tabs., bibls.

Recommended for publication
by the Academic Council
of Academy of Applied Sciences
Academy of Management and Administration in Opole
(Protocol No. 04 of May 2026)

45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

Reviewers

prof. dr hab. Marian Duczmal, prof. dr hab. Nadiia Vasylenko

Editorial Board

Mykola Ohiienko, Tadeusz Pokusa, Larysa Kyienko-Romaniuk,
Władysław Wornalkiewicz, Tetiana Kolgan

Publishing House:

Akademia Nauk Stosowanych
Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu,
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01

200 copies

Authors are responsible for content of the materials

ISBN 978-83-66567-96-2

© Authors of articles, 2026

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	8
PART 1	
MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES: DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY	
МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
1.1. The integrative character of strategic competence of public servants Інтегративний характер стратегічної компетентності публічних службовців (Tetiana DROZD).....	10
1.2. Mechanisms for ensuring the development of territorial communities under transformational change: integration of organizational-legal, resource, and competency components (Larysa KYIENKO-ROMANIUK, Mariela MACOLA).....	19
1.3. Conceptual and model-based principles of E-governance development in the system of regional public administration (Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK, Yulia OKUNOVSKA).....	31
1.4. Theoretical foundations for the formation of a mechanism of state regulation of public-private partnership in the healthcare sector (Mykhailo MAZUR).....	39

1.5. Mediation competence of public servants in the conditions of digital transformation: from ai simulators to digital co-pilots	
Медіаційна компетентність публічних службовців в умовах цифрової трансформації: від аі-тренажерів до цифрових ко-пілотів	
(Yuliia NIKOLAIETS).....	46
1.6. Mechanisms for implementing supervision in the public sector: strategic guidelines for sustainable development	
Механізми впровадження супервизії в публічному секторі: стратегічні орієнтирі сталого розвитку	
(Tetyana NOVYTSKA, Tatiana BRANITSKA).....	55
1.7. Regulatory and organizational foundations of the institutional framework for public governance of education at the regional level	
(Maiia SEMKO).....	63
1.8. Determinants and Barriers to the Strategic Development of Territorial Communities of Eastern Podillia under Decentralization	
Детермінанти та бар'єри стратегічного розвитку територіальних громад Східного Поділля в умовах децентралізації	
(Oleksandr SHVETS).....	71
1.9. Professional competence of public servants in the context of transformational changes in sustainable development of Ukraine	
(Nadiia VASYLENKO, Olena STAKHOVA).....	80
1.10. Current challenges of digitalization of public administration in the conditions of martial state in Ukraine	
Сучасні виклики цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану в Україні	
(Serhiy POYDA, Olena POVAZHUK).....	96

1.11. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere	
Концептуальні основи соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою	
(Petro KUKHARCHUK, Olena PAVLENKO, Kseniia DITSMAN).....	107
1.12. Leadership in the context of digital transformation of public administration: mechanisms for the development of e-governance and professionalization of the public service	
(Tetiana HALYCH, Volodymyr ZAIACHKOVSKYI).....	116
1.13. Transformation of public administration paradigms: from the bureaucratic model to good governance	
Трансформація парадигм державного управління: від бюрократичної моделі до належного врядування	
(Yaroslav RADYSH).....	125
1.14. Mechanisms for preserving the intellectual potential of the state	
Механізми збереження інтелектуального потенціалу держави	
(Svitlana Zharaya).....	132

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ: ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

2.1. Leveraging tourism for national development: governance models and management instruments	
(Alona OHIIENKO, Tadeusz POKUSA, Filip POKUSA).....	139

2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management (Mykola OHIIENKO, Jozef KACZMAREK).....	145
2.3. Management of the development of the creative potential of the teaching staff of the General Secondary Education Institution in the Conditions of Modern Educational transformations Управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій (Svitlana ANTYKALO, Nelli SIEVIERINA, Iryna SVIATCHENKO, Olena ANDRIEIEVA).....	156
2.4. Instrumental support for managing financial risks in international corporations (Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO).....	161
2.5. Implementation of corporate governance technologies in global markets (Tymur MYKHAILOVSKYI, Serhii DARKOV).....	174
2.6. Evolution of public administration mechanisms in crisis conditions Еволюція механізмів державного управління в кризових умовах (Yaroslav RADYSH).....	186
2.7. State-public governance of the educational sphere in the context of european integration Державно-громадське управління освітньою сферою в умовах євроінтеграції (Svitlana ZHARAYA).....	193

PART 3

**PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES TO
LEARNING AND DEVELOPMENT**

**ПЕДАГОГІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРАКТИКИ: НОВІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ І
РОЗВИТКУ**

3.1. Pedagogical practices of reflective interaction with veterans in the context of overcoming educational barriers Педагогічні практики рефлексивної взаємодії з ветеранами у контексті подолання освітніх бар'єрів (Olena BARABANOVA, Dmytro HORBACHUK).....	201
3.2. Scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education (Olena ISHUTINA, Mykola KOLESNYK).....	210
3.3. Organizational culture of a general secondary education institution as a factor of psychological stability of the teaching staff in crisis conditions Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як чинник психологічної стійкості педагогічного колективу в кризових умовах (Tetiana KOLGAN, Valentyna POUL, Olena KOLHAN).....	220
3.4. Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності (Larysa OSTANKOVA, Olena SMYRNOVA, Svitlana VOROBIOVA).....	229
ANNOTATION.....	237
ABOUT AUTHORS.....	249

3.1. Pedagogical practices of reflective interaction with veterans in the context of overcoming educational barriers

Педагогічні практики рефлексивної взаємодії з ветеранами у контексті подолання освітніх бар'єрів

Процес переходу ветеранів війни від військової служби до цивільного життя висуває перед системою освіти України критичне завдання – створення ефективних механізмів професійної та особистісної реінтеграції учасників бойових дій. Соціально-педагогічна адаптація цієї категорії осіб ускладнюється наявністю специфічних освітніх бар'єрів: психологічної дистанції між ветеранами та цивільним середовищем, когнітивних труднощів, зумовлених тривалим перебуванням у стресових умовах, а також дидактичної неготовності традиційних освітніх інституцій до роботи з дорослими, які мають травматичний або психотравмуючий військовий досвід.

Традиційні підходи в освіті часто не враховують потребу ветеранів у суб'єктності та особливому комунікативному просторі, що призводить до академічного відчуження, зниження мотивації до навчання та нівеляції його результатів. У цьому контексті виникає гостра необхідність у розробці та впровадженні інноваційних педагогічних практик, які базуються на рефлексивній взаємодії. Рефлексія має стати тим інструментом, що дозволить ветерану не лише опанувати нові знання, а й переосмислити власний досвід, інтегрувавши його в нову професійну ідентичність.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах дистанційної освіти та безпекових викликів, що вимагає розбудови безпечного інклюзивного середовища у змішаному форматі навчання. Відсутність цілісних теоретичних моделей такої взаємодії та недостатня методична підготовленість викладачів до фасилітації освітнього процесу ветеранів) створюють суперечності, що потребують негайного наукового розв'язання.

Аналіз наукової літератури свідчить про зростаючу увагу до педагогічних аспектів роботи з ветеранами в Україні та світі. Дослідження останніх років підкреслюють важливість залучення освіти до процесів реінтеграції колишніх військовослужбовців, розглядаючи її як інструмент їхньої психосоціальної адаптації.

Різні аспекти відновлення ветеранів стають об'єктом досліджень українських науковців, серед них: проблеми реінтеграції ветеранів з інвалідністю (Н. Гусак, В. Олійник, А. Соцька); роль психологічної складової у процесі реінтеграції ветеранів війни (І. Жданова, В. Мозговий, В. Стасюк, О.

Шахова); досвід зарубіжних країн щодо адаптації ветеранів до цивільного життя (Р. Величко, В. Грицанюк, Н. Калмикова, Е. Костишин, К. Ніжейко, Ю. Шевців); питання соціальної реабілітації та соціального супроводу ветеранів (Ю. Акименко, А. Вербицька, З. Кошулинська, М. Лукашенко, О. Харченко); проблеми гендерної дискримінації та психосоціального навантаження жінок-ветеранок (А. Андріанова).

У сучасній вітчизняній науковій та практичній літературі збільшується інтерес до проблематики всебічної підтримки ветеранів війни, що включає і педагогічний компонент як невід'ємну частину процесу їх реінтеграції в цивільне життя. Значна частина останніх досліджень зосереджена на аналізі діяльності центрів ветеранського розвитку, визначенні соціально-педагогічних умов адаптації ветеранів та розробці моделей освіти дорослих у ветеранському середовищі.

Роль ветеранських організацій у реінтеграції ветеранів війни в Україні представлено у наукових розвідках Т. Аніщенко, О. Кравченко, В. Швець, Н. Гусак. Діяльність Центрів ветеранського розвитку розкрито у працях О. Балдинюк, О. Кравченко, В. Квашука та ін. Заслугує на увагу дослідження І. Мамаєва про інститут помічника ветерана, де автор розкриває сутність інституту помічника ветерана у порівнянні з іншими інструментами підтримки: гаряча лінія, е-карта послуг тощо (Мамаєв, 2024). Функціонування Центрів ветеранського розвитку як структурних підрозділів закладів вищої освіти стає об'єктом наукового інтересу Оксани Кравченко (Кравченко, 2024), яка у своїх публікаціях підкреслює їхню роль у професійній та соціально-психологічній реабілітації ветеранів і членів їхніх сімей. Авторка зазначає, що такі центри стають майданчиками для комплексної підтримки ветеранів у різних сферах життя – від професійної адаптації до психологічної реабілітації та соціальної інтеграції.

Тема соціально-психологічної підтримки розвивається у статті О. Кравченко, О. Балдинюк та В. Квашука (2025), де детально проаналізовано практичний досвід Центру ветеранського розвитку при Уманському державному педагогічному університеті. Вчені описують широкий спектр форм допомоги – від індивідуального психологічного консультування до групових тренінгів і психоедукації, що забезпечує полегшення процесу адаптації ветеранів у суспільство.

Вартим уваги є також дослідження Тетяни Захаріної (2025), котра зосереджується на соціально-педагогічних умовах реінтеграції ветеранів у невоєнний соціум. Авторка окреслює педагогічні умови, що сприяють успішній інтеграції колишніх військових до мирного життя, підкреслюючи необхідність орієнтації на індивідуальні потреби, мотивацію та потенціал ветеранів у

процесі їхньої адаптації. Аналіз ґрунтується на емпіричних даних, отриманих через опитування ветеранів, що дозволяє виділити не лише загальні потреби освітнього супроводу, а й вплив соціального середовища на адаптацію ветеранів.

У контексті супроводу і підтримки ветеранів особливої ваги набуває готовність і підготовка педагогів до такої роботи, а також наявність відповідних освітніх програм. Так, у своїй статті Павно Бесєдін (2024) розглядає підготовку соціальних педагогів, підкреслюючи необхідність спеціальної освіти для роботи з травмованою аудиторією.

На ресурсах державних органів та установ наголошується, що освіта ветеранів та членів їхніх сімей є одним із пріоритетів ветеранської політики України. Проведені круглі столи і стратегічні ініціативи спрямовані на формування гнучких освітніх програм і надання широких можливостей для професійної перепідготовки, що безпосередньо впливає на педагогічний супровід ветеранів. Сайти Центрів ветеранського розвитку рясніють освітніми програмами професійного розвитку, різноманітними тренінгами та курсами. Однак інтеграція освіти з психосоціальною допомогою потребує вдосконалення методик.

Міжнародний досвід також є цінним для нашого дослідження. У праці "Peculiarities of the rehabilitation management process among combatants: world experience" (2024) аналізуються моделі реабілітації в США, Ізраїлі та Канаді, де педагогічні програми є частиною комплексної реабілітації. Автори виділяють використання сучасних технологій у навчанні, наприклад, віртуальна реальність для симуляції цивільного життя, і наголошують на інтеграції освіти з психологічною підтримкою. У звіті "Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine" (2025) від UNDP підкреслюється роль освітніх платформ у подоланні бар'єрів, зокрема, координація послуг та доступ до навчання.

Загальна мета розділу полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній апробації моделі безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища для ветеранів, що базується на впровадженні педагогічних практик рефлексивної взаємодії в умовах змішаного формату навчання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці концепції рефлексивної взаємодії як провідного інструменту подолання освітніх бар'єрів та успішної соціально-професійної реінтеграції ветеранів. У дослідженні вперше здійснено комплексну класифікацію специфічних освітніх бар'єрів (психологічних, когнітивних, комунікативних, дидактичних), які виникають у вчорашніх учасників бойових дій під час переходу від військової субкультури до

цивільного середовища через освітню інтеграцію. Доведено безпосередній взаємозв'язок між рівнем сформованості рефлексивної компетентності науково-педагогічних працівників та динамікою зниження рівня дезадаптації слухачів-ветеранів. Подальшого розвитку набули наукові уявлення про педагогічний супровід осіб із досвідом бойових дій шляхом інтеграції андрагогічних принципів навчання дорослих з елементами психологічної фасилітації та травма-інформованого підходу в освіті.

Теоретико-методологічна цінність дослідження зумовлена збагаченням понятійного апарату сучасної педагогіки вищої школи через уточнення сутності та структури дефініції «рефлексивна взаємодія з ветеранами». У роботі методологічно обґрунтовано синергетичний зв'язок особистісно орієнтованого, аксіологічного, діяльнісного та компетентнісного підходів у контексті навчання дорослих із травматичним воєнним досвідом. Створено теоретичну модель безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища, яка базується на принципах партнерства, взаємоповаги та відкритого діалогу. Обґрунтовані теоретичні положення розширюють дидактичні засади сучасної андрагогіки, визначаючи нові вектори для розвитку теорії виховання та навчання у повоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретного інструментарію та методичного забезпечення для реалізації рефлексивної взаємодії в освітньому процесі. Сформульовано практичні рекомендації для викладачів щодо специфіки побудови комунікації з ветеранами задля запобігання ретравматизації та конструктивного розв'язання можливих міжособистісних конфліктів. Розроблено алгоритми педагогічного реагування та кейси рефлексивних вправ, які можна безпосередньо впроваджувати у практику роботи центрів ветеранського розвитку, закладів вищої, післядипломної, фахової передвищої та професійної освіти.

У межах дослідження розроблено та теоретично обґрунтовано модель безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища, адаптованого до специфічних потреб здобувачів освіти з досвідом бойових дій. В основу проєктування цієї моделі покладено архітекtonіку рефлексивної взаємодії, що реалізується через синергію трьох ключових принципів: партнерства, взаємоповаги та відкритого діалогу. Модель розглядається не просто як сукупність просторових чи технічних рішень, а як динамічний соціокультурний та психолого-педагогічний простір, спрямований на мінімізацію дидактичного відторгнення та максимізацію особистісно-професійної реінтеграції комбатантів.

Структурна організація практичної моделі рефлексивної взаємодії зі слухачами-ветеранами охоплює чотири взаємопов'язані компоненти:

– просторово-семантичний компонент (фізична та психологічна безпека). Передбачає створення безбар'єрного архітектурного та цифрового простору, а також формування «безпечної психологічної зони». Це мінімізує тригеруючі чинники (різкі звуки, замкнені простори, деструктивні вербальні маркери) та забезпечує учасникам навчання відчуття стабільності й передбачуваності освітнього процесу;

– змістовно-процесуальний компонент (гнучкість та андрагогічна адаптація). Орієнтований на гнучкість освітніх траєкторій, визнання результатів неформальної та інформальної освіти (зокрема, військового досвіду, лідерських навичок), деформалізацію контрольних заходів та впровадження травма-інформованого дидактичного контенту;

– суб'єкт-суб'єктний компонент (рефлексивна взаємодія та партнерство). Трансформує традиційну вертикальну ієрархію «викладач – учень» у горизонтальну площину партнерства. Викладач виступає у ролі фасилітатора, ментора та модератора рефлексивних процесів, який визнає життєвий досвід ветерана як цінний освітній ресурс, а не як перешкоду;

– оцінювально-результативний компонент (моніторинг реінтеграції). Включає критерії та індикатори подолання освітніх бар'єрів (когнітивних, соціально-адаптаційних, мотиваційних) і динаміку самоактуалізації ветерана в цивільному житті.

Розглянемо фундаментальні принципи реалізації моделі.

Принцип партнерства (рівноправна соціокультурна інтеграція) базується на спільному проектуванні освітнього процесу. Ветеран стає активним суб'єктом, який спільно з викладачем визначає індивідуальні освітні цілі, темп навчання та форми презентації результатів. Це повертає слухачеві суб'єктність, втрачену в умовах суворої військової субординації, та нівелює бар'єр академічної відчуженості.

Принцип взаємоповаги (аксіологічний паритет). Вимагає безумовного визнання гідності та унікального досвіду кожного учасника взаємодії. З боку педагога це виявляється у відсутності стигматизації, жалості чи надмірного патерналізму. З боку ветерана – у повазі до академічних цінностей та правил цивільного співтовариства. Взаємоповага стає бар'єром для уникнення міжособистісних конфліктів та непорозумінь в аудиторії.

Принцип відкритого діалогу (комунікативна фасилітація). Передбачає створення каналів прозорого, ненасильницького та рефлексивного спілкування. Діалог виступає інструментом легітимізації досвіду ветерана, дозволяє відкрито обговорювати виклики навчання, артикулювати труднощі та спільно шукати шляхи їх вирішення. Рефлексивний характер діалогу

стимулює переосмислення військових шаблонів поведінки та їх адаптацію до умов мирного життя. Педагогічне вирішення проблеми безбар'єрності під час навчання дорослих охоплює не лише усунення загальних чи технічних перешкод, а й ліквідацію глибинних психолого-педагогічних, когнітивних і комунікативних бар'єрів через перебудову смислових зв'язків та гуманізацію взаємин в освітньому середовищі.

Практична інституалізація та апробація розробленої теоретичної моделі безбар'єрного освітнього середовища здійснюється на базі Центру ветеранського розвитку при Донецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти. Унікальність цього освітнього майданчика полягає в тому, що Центр, створений у межах міжвідомчої співпраці, функціонує як адаптивний хаб для професійного супроводу, реінтеграції та навчання ветеранів війни, демобілізованих осіб та їхніх родин. Діяльність Центру спрямована на підготовку кваліфікованих фахівців із супроводу колишніх учасників бойових дій, а також на безпосереднє надання ветеранам освітніх, психолого-педагогічних та консультаційних послуг. Це дозволяє перетворити теоретичні принципи партнерства та діалогу на реальні дидактичні практики.

Важливим інструментом подолання комунікативних, просторових та когнітивних бар'єрів у роботі Центру є екстраполяція рефлексивних практик у цифрове середовище через розгалужену систему цифрових платформ інституту. В умовах вимушеного дистанційного та змішаного навчання цифрові ресурси Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти є інтегративним середовищем для впровадження травмаадаптивних технологій навчання.

Цифрова архітектура супроводу ветеранів на базі інституту охоплює такі напрями:

- асинхронні та синхронні платформи дистанційного навчання (LMS Moodle / Google Workspace for Education). Вони забезпечують гнучкість освітніх траєкторій, дозволяють ветеранам опановувати програми підвищення кваліфікації у зручному для них темпі. Це знижує дидактичну тривожність та нівелює часові бар'єри;

- спеціалізовані цифровий ресурс «Якісна освіта – відбудована Донеччина». Виступає стратегічною платформою для координації освітніх ініціатив у регіоні та безпосередньо інтегрує напрям реінтеграції комбатантів через освіту. Ресурс забезпечує доступ ветеранів до цільових навчальних треків, цифрових кейсів та інтерактивних матеріалів, спрямованих на відновлення професійного потенціалу постраждалого від війни регіону;

- спеціалізовані цифрові модулі Центру ветеранського розвитку, інтегровані в освітній простір Інституту. Вони діють як навігаційні платформи:

надають швидкий доступ до верифікованого методичного контенту, нормативно-правової бази та програм психолого-педагогічної підтримки;

– сервіси зворотного зв'язку та рефлексивного моніторингу. Використання інтерактивних онлайн-інструментів, опитувальників та цифрових діалогових вікон забезпечує реалізацію принципу відкритого діалогу. Це дозволяє здійснювати оперативний скринінг освітніх труднощів слухачів-ветеранів. Також допомагає коригувати навчальний контент у реальному часі без створення додаткового психологічного тиску.

Завдяки поєднанню потенціалу Центру ветеранського розвитку, функціоналу платформи «Якісна освіта – відбудована Донеччина» та цифрових систем Інституту створюється гнучке, безбар'єрне та безпечне інклюзивне освітнє середовище. У ньому рефлексивна взаємодія стає дієвим інструментом конверсії військового досвіду в стійкі цивільні компетентності.

Аналіз результатів практичного впровадження розробленої моделі на базі Центру ветеранського розвитку Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти та з використанням цифрового ресурсу «Якісна освіта – відбудована Донеччина» засвідчив високу ефективність педагогічних практик рефлексивної взаємодії, реалізованих через змішаний формат навчання. Інтеграція очних фасилітаційних занять на базі приміщення центру з гнучкими дистанційними технологіями дозволила створити максимально адаптивне освітнє середовище. Емпіричні дані та рефлексивний моніторинг підтвердили наявність стійких позитивних змін в адаптації слухачів-ветеранів до цивільного простору.

Поєднання аудиторної взаємодії та цифрових рішень у змішаному форматі забезпечує суттєве зниження рівня дидактичної тривожності та нівелювання комунікативних бар'єрів, що раніше блокували продуктивну суб'єкт-суб'єктну комунікацію. Очні сесії травма-інформованої фасилітації у поєднанні з асинхронним опрацюванням матеріалів на онлайн-платформах дозволили стабілізувати психоемоційний стан слухачів, оптимізувати процеси сприйняття контенту та підвищити когнітивну гнучкість без перевантаження. Ветерани демонструють здатність до конструктивного переосмислення військового досвіду, трансформуючи його в лідерські якості та професійні компетентності, затребувані для подальшої інтеграції до звичайного життя та нової професійної реалізації. Інтерактивні онлайн-інструменти зворотного зв'язку фіксують зростання рівня задоволеності навчанням завдяки можливості гнучко поєднувати живі рефлексивні вправи з автономною роботою у безпечному для себе темпі. Високий рівень задоволеності навчанням підтверджує, що можливість гнучкої рефлексії та самостійної роботи підвищує когнітивну гнучкість і робить процес інтеграції в цивільне життя більш природним і результативним.

Висновки. Важливим чинником впровадження практики рефлексивної взаємодії з ветеранами у контексті подолання освітніх бар'єрів є масштабування розроблених рефлексивних практик та оптимізація архітектури змішаного формату навчання в умовах тривалої цифровізації освіти. Актуальним вектором наукового пошуку є розширення функціональних можливостей платформи «Якісна освіта – відбудована Донеччина» через створення гібридних інтерактивних модулів, які синхронізують групову динаміку реальної аудиторії та віртуального простору. Подальшого вивчення потребує розробка спеціалізованих діагностичних методик для оцінювання відтермінованих результатів реінтеграції слухачів у змішаному освітньому просторі, а також впровадження комплексних програм підготовки науково-педагогічних працівників інших регіонів України для формування у них готовності до моделювання травмаадаптивного гібридного навчання.

Зазначимо, що педагогічні практики рефлексивної взаємодії є не просто допоміжним елементом, а стрижневим інструментом подолання освітніх бар'єрів у навчанні ветеранів. Традиційна авторитарна модель викладання демонструє повну неефективність у роботі з цією категорією слухачів, оскільки вступає в конфлікт з їхньою потребою у повазі та визнанні їхнього унікального життєвого шляху. Натомість рефлексивний підхід створює партнерське середовище, де суб'єкт-суб'єктні відносини дозволяють трансформувати потенційні зони відчуження у зони спільного розвитку.

Проведене дослідження свідчить, що успішні практики подолання психологічних, когнітивних та соціальних бар'єрів можливі лише за умови цілісного підходу. Цей підхід включає створення безпечного середовища, застосування адаптивних методів аналізу досвіду, легалізацію військового досвіду через наративи та гнучке регулювання когнітивного навантаження. Рефлексія як метод дозволяє ветеранам не просто засвоїти нові знання, а й переосмислити власну ідентичність, здійснити перехід від ролі воїна до ролі кваліфікованого фахівця цивільного сектора.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці стандартизованих програм підвищення кваліфікації для викладачів закладів вищої та професійної освіти. Педагоги потребують базових знань із кризової психології та специфіки андрагогіки для роботи з ветеранами. Також актуальним залишається створення методичного забезпечення для дистанційних та змішаних форм навчання ветеранів, що дозволить залучити до освіти осіб з обмеженою мобільністю або тих, хто продовжує лікування. Системна робота у цьому напрямі є важливою складовою державної політики реінтеграції та запорукою збереження людського капіталу України

Список використаних джерел:

1. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). (2025). *UNDP*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>
2. Andrianova, A. (2025). Ukraine's "Invisible Battalion": Perceptions and treatment of gender in the Donbas war. *Journal of Veterans Studies*, 11(1), 50–62. <https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.633>
3. Shvets, A. V., Maltsev, O. V., Kyselov, S. M., & Kaplyuk, O. B. (2024). Peculiarities of the rehabilitation management process among combatants: World experience. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 3(5). [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.3\(5\)-039](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.3(5)-039)
4. Бесєдін, П. В. (2024). Суть та структура готовності соціальних педагогів до роботи з ветеранами військової служби. *Перспективи та інновації науки*, 7(41), 108–118. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-108-118](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-108-118)
5. Денисов, К. (2024, 20 листопада). Соціальна адаптація ветеранів російсько-української війни через мілітарне виховання молоді. *Українські студії стратегічних досліджень*. <https://ussd.org.ua/2024/11/20/soczialna-adaptacziya-veteraniv-rosijsko-ukrayinskoyi-vijny-cherez-militarne-vyhovannya-molodi>
6. Запорізька міська рада. (2024). *Матеріали круглого столу «Залучення ветеранів російсько-української війни до громадянсько-патріотичного виховання»*. <https://zp.gov.ua/news/160834-obgovorili-zalucennia-veteraniv-do-vixovannia-molodi>
7. Захаріна, Т. І. (2025). Соціально-педагогічні умови реінтеграції ветеранів у невоєнний соціум. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 1(56), 60–64.* <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.60-64>
8. Кравченко, О. (2024). Діяльність Центру ветеранського розвитку в умовах закладу вищої освіти. *Соціальна робота та соціальна освіта*. Умань: УДПУ ім. Павла Тичини. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(12\).2024.305127](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305127)
9. Кравченко, О., Балдинюк, О., & Квашук, В. (2024). Соціально-психологічна підтримка у центрах ветеранського розвитку: практичний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 2(55), 38–43.* <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.55.38-43>
10. Мамаєв, І. О. (2024). До питання функціонування інституту помічника ветерана/фахівця із супроводу. У *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень: збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за*

матеріалами III-ї науково-практичної конференції (16 липня 2024 р., Харків) (с. 76–86). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України.
<https://openarchive.nure.ua/handle/document/28725>

11. Соцька, А., Олійник, В., Гусак, Н., Демко, С., Головка, Н., Чорнобровкіна, В., Акименко, Ю., Мельник, Д., Сіренко, Т., Лоюк, І., & Лялька, Т. (2022). *Реінтеграція ветеранів з інвалідністю: методичний посібник*. Програма розвитку ООН, Партнерство ООН з прав осіб з інвалідністю.
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e5b54f2c-8d95-4013-b462-b56df9c5f7e7/content>

3.2. Pedagogical competence for scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education

Artificial intelligence has become one of the defining technological phenomena of the twenty-first century, permeating domains from healthcare and transportation to entertainment and education. As AI systems grow increasingly embedded in the tools and environments that children use every day, there is mounting consensus among researchers, policymakers, and educators that foundational AI literacy must begin early – ideally at the primary school stage (Touretzky et al., 2019; UNESCO, 2022). Yet the translation of this consensus into classroom practice remains deeply challenging, not least because primary school teachers themselves often lack both the content knowledge and the pedagogical strategies needed to introduce AI concepts meaningfully to children between the ages of six and eleven.

Teaching AI to young children is not simply a matter of simplifying technical content. It requires teachers to engage in a distinctive form of pedagogical reasoning – one that connects abstract computational concepts to children’s lived experiences, cognitive developmental stages, and existing conceptual frameworks (Loughran, 2019; Ouyang & Jiao, 2021). The challenge is further compounded by the rapid evolution of the field itself: unlike established primary school subjects such as mathematics or literacy, AI as a curriculum domain lacks settled pedagogical traditions, established learning progressions, or widely agreed-upon standards (Long & Magerko, 2020).

In response to this gap, researchers have begun developing frameworks for K-12 AI literacy (Touretzky et al., 2019; Long & Magerko, 2020; Ng et al., 2021), and a number of curriculum initiatives and teaching resources have emerged globally, including the AI4K12 initiative in the United States and national AI education strategies documented by UNESCO (2022). However, these efforts have concentrated largely on curriculum content rather than on the pedagogical competence teachers need to implement such content effectively. As a result, the specific instructional

ANNOTATION

PART 1

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES: DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

- 1.1. Tetiana DROZD. The integrative character of strategic competence of public servants.** The article provides a theoretical rationale for the strategic competence of public servants as an integrative professional competence that ensures effective strategic governance amidst contemporary challenges. The study analyzes the articulation of this concept within the current regulatory and legal framework and synthesizes scholarly approaches to its interpretation. It identifies a correlation between strategic planning for the development of territorial communities and the level of strategic competence among public administrators. Furthermore, the study characterizes the functional differentiation of strategic competence and emphasizes the necessity of its systemic development through initial professional training and continuous professional development for public servants.
- 1.2. Larysa KYIENKO-ROMANIUK, Mariela MACOLA. Mechanisms for ensuring the development of territorial communities under transformational change: integration of organizational-legal, resource, and competency components.** The subsection substantiates the theoretical and methodological foundations and practical mechanisms for ensuring the development of territorial communities under conditions of transformational change characterized by decentralization, digitalization, and European integration processes. The essence of organizational-legal, resource, and competency-based components is revealed, and their systemic integration within strategic planning and intermunicipal cooperation is emphasized. Particular attention is paid to the role of managerial professional competence as a key determinant of effective resource utilization, innovation implementation, and achievement of sustainable development goals at the local level. The study generalizes regional experience of territorial communities, highlighting

both successful practices and existing challenges related to resource asymmetry, institutional capacity, and digital maturity. Based on the analysis, directions for improving public governance are proposed, aimed at strengthening community resilience, enhancing administrative efficiency, and ensuring balanced socio-economic development in a dynamic environment.

- 1.3. Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK, Yulia OKUNOVSKA. Conceptual and model-based principles of E-governance development in the system of regional public administration.** This section examines the conceptual and model-based principles for developing e-governance within the system of regional public administration in the context of digital transformation. It substantiates methodological approaches to modeling e-governance development and identifies the key structural components of the conceptual model. The study highlights the interaction of institutional, technological, organizational, human-resource, and informational components of the digital governance system. Practical directions for implementing the model at the regional level are also outlined.
- 1.4. Mykhailo MAZUR. Theoretical foundations for the formation of a mechanism of state regulation of public-private partnership in the healthcare sector.** This section of the monograph examines the theoretical foundations for the formation of a mechanism of state regulation of public-private partnership in the healthcare sector. The essence of public-private partnership is revealed, its key principles are defined, and its role in enhancing the efficiency of the healthcare system is substantiated. The core elements of the state regulation mechanism are justified, in particular legal, economic, and organizational instruments. The challenges of implementing public-private partnerships are identified, and directions for improving state policy in this field are outlined.
- 1.5. Yuliia NIKOLAIETS. Mediation competence of public servants in the conditions of digital transformation: from ai simulators to digital co-pilots.** This article explores the transformation of mediation competence of public servants under conditions of digitalization and the integration of artificial intelligence (AI). The increasing complexity of social interactions in

the context of European integration and post-conflict recovery necessitates enhanced conflict resolution capacities within public administration. The study conceptualizes the development of mediation competence through AI-enabled tools, from simulation-based training to real-time digital assistants. It identifies key components of this competence—cognitive-analytical, emotional-perceptive, and instrumental-technological—and introduces the concept of the “augmented mediator,” where AI supports decision-making by restructuring the salience of conflict factors. An evolutionary framework of AI integration is proposed, alongside an analysis of ethical challenges such as algorithmic bias and data confidentiality. The findings demonstrate a shift from individual to institutional mediation capacity, establishing a new paradigm of human – AI collaboration in public administration.

- 1.6. Tetyana NOVYTSKA, Tatiana BRANITSKA. Mechanisms for implementing supervision in the public sector: strategic guidelines for sustainable development.** The aim is to examine the mechanisms of public administration regarding the implementation of supervision as a tool for psychosocial support within the public mental health care system under the extreme conditions of martial law. The methodological basis of the study is a comprehensive interdisciplinary approach based on a combination of public administration theory and modern concepts of psychosocial support. In particular, the following methods were used in the study: Theoretical and methodological analysis, System-structural analysis, Technological modeling method, Case method. The relationship between supervision and the country’s sustainable development goals has been identified. The integration of supervision as a tool for psychosocial support for civil servants and professionals in socio-economic fields has been theoretically substantiated. Supervision has been identified as a tool for human capital development in the civil service.
- 1.7. Maiia SEMKO. Regulatory and organizational foundations of the institutional framework for public governance of education at the regional level.** The article examines the regulatory and organizational foundations of the institutional framework for public governance of education in the regions of Ukraine. It is substantiated that the contemporary model of education governance is multi-level in nature and integrates the powers of central executive authorities, local state administrations, local self-government bodies, territorial bodies of state supervision (control), as well as governing bodies of educational

institutions. It is determined that the core legal acts shaping the regulatory framework for regional education governance include the Constitution of Ukraine; the Laws of Ukraine “On Education,” “On Complete General Secondary Education,” “On Higher Education,” “On Professional Pre-Higher Education,” “On Vocational Education,” “On Local Self-Government in Ukraine,” and “On Local State Administrations,” along with secondary legislation of the Cabinet of Ministers of Ukraine regulating the functioning of the Ministry of Education and Science of Ukraine, the State Service for Education Quality of Ukraine, the educational subvention mechanism, and the network of hub (core) educational institutions. It is demonstrated that decentralization has significantly transformed the institutional architecture of education governance by transferring a substantial scope of powers to the level of territorial communities. At the same time, it has preserved the need for coordination, quality monitoring, resource equalization, and strategic planning at the regional level. Key challenges of institutional support are identified, including duplication of competences, uneven managerial capacity across communities, imbalance between institutional autonomy and state control functions, and fragmented coordination among regional governance actors. The study proposes key directions for improvement, namely: regulatory clarification of competences across governance levels, strengthening the strategic role of the regional (oblast) level, digitalization of administrative procedures, development of state–public governance mechanisms, and enhancement of financial instruments to ensure equal access to quality education.

- 1.8. Oleksandr SHVETS. Determinants and Barriers to the Strategic Development of Territorial Communities of Eastern Podillia under Decentralization.** The chapter substantiates the determinants and barriers to the strategic development of territorial communities of Eastern Podillia under decentralization. It is argued that decentralization has transformed communities into key actors of local development, but their strategic capacity depends on the interaction of resource, demographic, infrastructural, institutional, financial and security factors. The study proves that Eastern Podillia possesses considerable agricultural, entrepreneurial, human, cultural, recreational and logistic potential; however, its development is constrained by depopulation, ageing, migration losses, infrastructural disparities, personnel shortages in local self-government, limited investment capacity, dependence on transfers,

digital inequality and the insufficient quality of strategic planning. Particular attention is paid to the need to interpret strategic development not only through the category of growth, but also through the categories of resilience, adaptability and recovery. It is concluded that strengthening the strategic development of communities in Eastern Podillia requires better coordination between local and regional strategies, development of intermunicipal cooperation and clustering, support for human capital, smart specialization, digitalization of management and diversification of local economies.

1.9. Nadiia VASYLENKO, Olena STAKHOVA. Professional competence of public servants in the context of transformational changes in sustainable development of Ukraine.

The section of the monograph explores theoretical and applied aspects of the transformation of professional competence of public servants and local self-government officials. The impact of the UN Global Sustainable Development Goals on the formation of a new ethical and digital profile of managers is determined. Particular attention is paid to the implementation of artificial intelligence tools, the Diia ecosystem and green governance strategies under martial law and post-war recovery. the concept of lifelong learning as a factor in ensuring the institutional resilience of the state.

1.10. Serhiy POYDA, Olena POVAZHUK Current challenges of digitalization of public administration in the conditions of martial state in Ukraine.

A comprehensive analysis of the key challenges facing the digitalization system of public administration in Ukraine under martial law, introduced as a result of the full-scale invasion of the Russian Federation on February 24, 2022, was carried out. The transformation processes taking place in the field of e-government, the provision of digital public services, and the functioning of state information systems under the influence of unprecedented security, infrastructure, and institutional threats were studied.

1.11. Petro KUKHARCHUK, Olena PAVLENKO, Kseniia DITSMAN. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere.

The section explores the conceptual foundations of socio-communicative public administration in the educational sphere as a holistic management paradigm based on the integration of

communicative mechanisms into the system of public education management. The theoretical and methodological principles of the formation of a socio-communicative model of public administration are substantiated, which involves active interaction between public authorities, educational institutions, civil society and other stakeholders of the educational process. The essence, structure and key components of the socio-communicative approach in the context of reforming the education management system in Ukraine are analyzed.

- 1.12. Tetiana HALYCH, Volodymyr ZAIACHKOVSKYI. Leadership in the context of digital transformation of public administration: mechanisms for the development of e-governance and professionalization of the public service.** The section examines the development of leadership in the context of the digital transformation of public administration and identifies key mechanisms for advancing e-government and the professionalization of the public service. It is substantiated that the digitalization of the public sector leads to profound changes in governance approaches, the evolving role of public servants, and the emergence of new requirements for leadership and digital competencies. Digital leadership is conceptualized as a crucial factor for the effective implementation of e-government, the development of digital public services, and the modernization of public administration systems. The study analyzes institutional, organizational, technological, and communication mechanisms of e-government development, including the implementation of GovTech solutions, digital platforms, e-democracy tools, open data initiatives, and citizen-centered public services. Particular attention is given to the professionalization of the public service, emphasizing the development of strategic competence, digital literacy, and continuous professional learning for public servants. The paper identifies key challenges of digital transformation in public administration in Ukraine, such as regional disparities in digital development, insufficient digital competencies, human resource constraints, and resistance to organizational change. It also outlines promising directions for the advancement of digital leadership, smart governance, and digital governance within the broader context of public sector modernization and Ukraine's European integration.

- 1.13. Yaroslav RADYSH. Transformation of public administration paradigms: from the bureaucratic model to good governance.** The article examines the transformation of public administration paradigms from the classical bureaucratic model to the concept of good governance. Reveals the specific features of implementing the principles of good governance in Ukraine in the context of public administration reform, European integration, digital transformation and post-war recovery. It is substantiated that the modern Ukrainian model of public administration should combine the legal certainty of the bureaucratic system, the effectiveness of the managerial approach, the openness of network governance and the value-based foundation of good governance.
- 1.14. Svitlana ZHARAYA. Mechanisms for preserving the intellectual potential of the state.** The article examines the theoretical, methodological and applied foundations for developing mechanisms aimed at preserving the intellectual potential of the state under the conditions of war-related challenges, demographic losses, educational migration, digital transformation and the need for Ukraine's post-war recovery. It is substantiated that the intellectual potential of the state should be interpreted not only as a set of educational, scientific, professional and creative resources of society, but also as a strategic factor of national security, institutional capacity, economic competitiveness and resilience of public administration. The article emphasizes that, under current conditions, the preservation of intellectual potential should be considered as a cross-sectoral function of state policy that integrates educational, scientific, innovation, social, migration, human resource, security and regional policies. The main threats to Ukraine's intellectual potential are analyzed, including forced migration of students, researchers and highly qualified specialists; destruction of educational and scientific infrastructure; declining attractiveness of academic and scientific careers; regional development imbalances; insufficient funding for science and innovation; and weak institutional coordination among the state, educational institutions, research organizations, business and civil society. The author proposes a system of mechanisms for preserving the intellectual potential of the state, including legal, institutional-organizational, financial-economic, educational-scientific, human resource, digital, motivational, migration-reintegration and regional mechanisms.

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

- 2.1. Alona OHIIENKO, Tadeusz POKUSA, Filip POKUSA. Leveraging tourism for national development: governance models and management instruments.** This section explores the multifaceted role of sports tourism as a vital component of the modern socio-economic system. It highlights how sports tourism serves both social functions—improving public health and promoting active lifestyles—and economic ones, such as generating income, creating jobs, and attracting investment. The author emphasizes that in the context of globalization, sports tourism becomes a promising factor for the diversification of national economies and the formation of a positive international image. The text further details the specific economic impacts, including the significant multiplier effect where tourism expenditures stimulate related sectors like transportation, construction, and sports equipment production. Additionally, it discusses how sports tourism helps smooth out the seasonality of tourist flows, ensuring year-round utilization of infrastructure and stabilizing regional revenues. The section concludes by linking these developments to long-term investment activity and sustainable territorial growth.
- 2.2. Mykola OHIIENKO, Jozef KACZMAREK. Instrumental and applied aspects of personnel movement management.** This subsection provides a comprehensive analysis of managing personnel movement within an organization as a key factor in labor optimization and productivity. It covers various strategic aspects, including the optimization of travel routes, succession planning, and the improvement of conditions for workers, particularly those with disabilities. The research identifies how analyzing workforce flow can help identify "personnel reserves"—employees with leadership potential who are ready for advancement. The discussion also delves into modern management methodologies, such as the systematic and functional approaches, and tools like "Just-in-Time" (JIT) to minimize delays and costs. Furthermore, it addresses contemporary challenges like globalization, remote work, and the need for digital communication tools to coordinate teams across different time zones. The author stresses the importance of continuous professional development and maintaining employee health and safety in a changing work environment.

2.3. Svitlana ANTYKALO, Nelli SIEVIERINA, Iryna SVIATCHENKO, Olena ANDRIEIEVA. Management of the development of the creative potential of the teaching staff of the general secondary education institution in the conditions of modern educational transformations. The article examines the theoretical and methodological foundations of managing the development of the creative potential of teaching staff in general secondary education institutions in the context of modern educational transformations. The role of strategic management in ensuring the quality of educational services and enhancing teachers' professional development is substantiated. Particular attention is paid to the definition of creative potential and pedagogical creativity as key factors in the effective functioning of an educational institution. The importance of innovative approaches to management is emphasized. Practical directions for improving management activities aimed at developing teachers' creativity are proposed.

2.4. Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO. Instrumental support for managing financial risks in international corporations. This section defines financial risk as an economic category characterized by uncertainty and the potential loss of income during business activities. It outlines the fundamental components of risk management: identifying potential threats, analyzing their probability and impact, and implementing mitigation measures. The text emphasizes that effective risk management is a balance between seeking rewards and avoiding excessive losses, which is crucial for corporate resilience. The author details various risk management strategies, such as risk avoidance, acceptance, and transfer (e.g., through insurance or partnerships). It also introduces specific quantitative tools for risk assessment, including statistical methods (calculating dispersion and standard deviation) and expert assessment methods (logical analysis and intuitive evaluation by specialists). These tools enable international companies to make informed decisions and maintain financial stability amidst global economic and political instability.

2.5. Tymur MYKHAILOVSKYI, Serhii DARKOV. Implementation of corporate governance technologies in global markets. The final section analyzes international business as a complex phenomenon driven by globalization and the pursuit of benefits from interstate transactions. It explores how transnational corporations (TNCs) utilize corporate management

technologies to coordinate operations across borders and movement of capital, labor, and technology. The discussion highlights three main sources of competitive advantage for international firms: increased efficiency through globalization, economies of scale, and economies of scope. The text also examines modern management strategies like outsourcing, which allows corporations to reduce costs and focus on innovation. It details the internationalization of boards of directors and the increasing use of specialized committees (audit, risk, CSR) to improve governance effectiveness. Finally, the author suggests a shift toward "dialogue management," where interaction and the coordination of interests between global and local levels become the primary mechanisms for stable functioning in the global economy.

- 2.6. **Yaroslav RADYSH. Transformation of public administration paradigms: from the bureaucratic model to good governance.** The article examines the transformation of public administration paradigms from the classical bureaucratic model to the concept of good governance. Reveals the specific features of implementing the principles of good governance in Ukraine in the context of public administration reform, European integration, digital transformation and post-war recovery. It is substantiated that the modern Ukrainian model of public administration should combine the legal certainty of the bureaucratic system, the effectiveness of the managerial approach, the openness of network governance and the value-based foundation of good governance.
- 2.7. **Svitlana ZHARAYA. State-public governance of the educational sphere in the context of european integration.** The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of state-public governance of the educational sphere in the context of Ukraine's European integration transformations. It is substantiated that modern educational policy requires a transition from a predominantly administrative and hierarchical management model to a partnership-based, open and multi-level governance system in which the state, local self-government bodies, educational institutions, civil society organizations, professional communities, parents, learners, employers and international partners act as active participants in the formation and implementation of educational policy. The article identifies the key mechanisms of state-public

governance of the educational sphere: legal, institutional-organizational, communicative, human resource, financial-resource, digital, monitoring, partnership and European integration mechanisms. It is proved that the effectiveness of these mechanisms depends on the real participation of the public in management decision-making, the development of educational autonomy, the formation of a culture of trust, transparency of governance and the implementation of European standards of education quality.

PART 3

PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES TO LEARNING AND DEVELOPMENT

3.1. Olena BARABANOVA, Dmytro HORBACHUK. Pedagogical practices of reflective interaction with veterans in the context of overcoming educational barriers. The article theoretically substantiates, develops and experimentally tests a model of a barrier-free, safe and inclusive educational environment for war veterans and demobilized people in the context of overcoming educational barriers. The scientific novelty of the study lies in the definition of the architectonics of reflective interaction as a leading andragogic tool, based on the synergy of the principles of subject-subject partnership, axiological parity and open dialogue. The specifics of the transition of veteran students from a military subculture to a civilian academic space are studied, and the factors of the emergence of academic alienation and didactic anxiety are classified.

3.2. Olena ISHUTINA, Mykola KOLESNYK. Scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education. The rapid integration of artificial intelligence into daily life demands that primary school teachers develop robust pedagogical competencies to introduce AI concepts to children aged 6 to 11. Despite growing policy interest in AI literacy education, limited empirical research has examined what specific knowledge and instructional skills teachers need to scaffold age-appropriate understanding of AI at the elementary level. This paper presents an investigation into the pedagogical dimensions of AI teaching competence in primary education. Four core competence domains are identified: conceptual knowledge of AI fundamentals suitable for young learners; a pedagogical repertoire encompassing unplugged activities and storytelling; the ability to foster

inquiry-based learning around AI; and a reflective professional awareness of ethical implications.

3.3. Tetiana KOLGAN, Valentyna POUL, Olena KOLHAN. Organizational culture of a general secondary education institution as a factor of psychological stability of the teaching staff in crisis conditions. The article analyzes the role of the organizational culture of the educational institution as a basic factor in the formation of the psychological stability of the teaching staff in the conditions of war and systemic crises. The experience of the Donetsk In-Service Teacher Training Institute regarding the development and implementation of professional development programs in four strategic areas: educational and informational, preventive, trauma-informed care and strengthening of professional potential was considered. Special attention is paid to the integrated approach and game technologies as tools for adaptation, restoration of teachers' resources and creation of a safe educational environment.

3.4. Larysa OSTANKOVA, Olena SMYRNOVA, Svitlana VOROBIOVA. Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності. The article examines research-based learning as a methodology that combines the development of critical thinking with the advancement of information literacy. It ensures the integration of research tasks into the educational process, promotes interdisciplinary interaction, and creates conditions for the formation of key competencies of the New Ukrainian School. This approach opens up prospects for the modernization of educational programs, the development of authorial solutions, and the use of digital resources that meet the challenges of the modern world.

ABOUT AUTHORS

PART 1

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES: DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

- 1.1. Tetiana DROZD**, PhD of Pedagogical sciences, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.2. Larysa KYIENKO-ROMANIUK**, PhD of Economics, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
Mariela MACOLA,
Academy of Applied Sciences
Academy of Management and Administration in Opole, Poland.
- 1.3. Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK**,
Yulia OKUNOVSKA, PhD in Political Science, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.4. Mykhailo MAZUR**,
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.5. Yuliia NIKOLAIETS**,
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.6. Tetyana NOVYTSKA**, PhD in Public Administration, Associate Professor,
Tatiana BRANITSKA, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.

- 1.7. Maiia SEMKO**, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.8. Oleksandr SHVETS**, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.9. Nadiia VASYLENKO**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor
Olena STAKHOVA, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.10. Serhiy POYDA**, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor,
Olena POVAZHUK, PhD in Public Administration, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.11. Petro KUKHARCHUK**, PhD in Public Administration, Associate Professor
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
Olena PAVLENKO, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, University of Customs and Finance, Ukraine.
Kseniia DITSMAN, PhD in Public Management and Administration, Associate Professor, Alfred Nobel University, Ukraine.
- 1.12. Tetiana HALYCH**, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor,
Volodymyr ZAIACHKOVSKIY, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.13. Yaroslav RADYSH**, Doctor of Sciences in Public Administration, professor
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 1.14. Svitlana ZHARAYA**, Doctor of Sciences in Public Administration, professor
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

- 2.1. Alona OHIIENKO**, Doctor of Economics, Professor,
Tadeusz POKUSA, PhD of Economics, Professor,
Filip POKUSA,
Academy of Applied Sciences Academy of Management and
Administration in Opole, Poland.
- 2.2. Mykola OHIIENKO**, Doctor of Economics, Professor,
Jozef KACZMAREK, PhD of Economics, Professor,
Academy of Applied Sciences Academy of Management and
Administration in Opole, Poland.
- 2.3. Svitlana ANTYKALO**,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
Nelli SIEVIERINA,
Iryna SVIATCHENKO,
Municipal institution "Mariupol Center for Professional Development of
Pedagogical Workers of the Mariupol City Council of Donetsk Region",
Ukraine.
Olena ANDRIEIEVA,
Education Department of the Mangush settlement territorial community",
Ukraine.
- 2.4. Svitlana PROKHORCHUK**, PhD of Economics, Professor,
International University of Business and Law, Ukraine.
Mykhailo SYDORENKO, .
Academy of Applied Sciences Academy of Management and
Administration in Opole, Poland.
- 2.5. Tymur MYKHAILOVSKYI**, PhD of historical sciences, Associate Professor,
Serhii DARKOV.
Academy of Applied Sciences Academy of Management and
Administration in Opole, Poland.

- 2.6. Yaroslav RADYSH**, Doctor of Sciences in Public Administration, professor.
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.
- 2.7. Svitlana ZHARAYA**, Doctor of Sciences in Public Administration, professor.
Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.

PART 3

**PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES
TO LEARNING AND DEVELOPMENT**

- 3.1. Olena BARABANOVA**, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
Dmytro HORBACHUK, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
- 3.2. Olena ISHUTINA**, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
Mykola KOLESNYK,
State Higher Education Institution “Donbas State Pedagogical
University”, Ukraine.
- 3.3. Tetiana KOLGAN**, PhD of Pedagogical sciences, Associate Professor,
Valentyna POUL, PhD of Psychological sciences, Associate Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
Olena KOLHAN, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
State Higher Education Institution “Donbas State Pedagogical
University”, Ukraine.
- 3.4. Larysa OSTANKOVA**, PhD of Economics, Associate Professor,
Olena SMYRNOVA,
Svitlana VOROBIOVA
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

ISBN 978-83-66567-96-2

Monograph
2026

Academy of Applied Sciences
Academy of Management and Administration in Opole, 2026.
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18 tel. 77 402-19-00/01.

