



**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; 186 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 | 7 |
| 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) | 9 |
| 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) | 18 |
| 1.3. Conceptual and model-based principles of E-governance development in the system of regional public administration (Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK, Yulia OKUNYOVSKA) | 30 |
| 1.4. Theoretical foundations for the formation of a mechanism of state regulation of public-private partnership in the healthcare sector (Mykhailo MAZUR) | 38 |

| | |
|---|----|
| 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 ai-тренажерів до цифрових ко-пілотів (Yuliia NIKOLAIETS)..... | 45 |
| 1.6. Mechanisms for implementing supervision in the public sector: strategic guidelines for sustainable development Механізми впровадження супервизії в публічному секторі: стратегічні орієнтірі сталого розвитку (Tetyana NOVYTSKA, Tatiana BRANITSKA)..... | 54 |
| 1.7. Regulatory and organizational foundations of the institutional framework for public governance of education at the regional level (Maiia SEMKO)..... | 62 |
| 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)..... | 70 |
| 1.9. Professional competence of public servants in the context of transformational changes in sustainable development of Ukraine (Nadiia VASYLENKO, Olena STAKHOVA)..... | 79 |
| 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)..... | 95 |

| | |
|--|-----|
| 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)..... | 106 |
| 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)..... | 115 |

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)..... | 125 |
| 2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management | |
| (Mykola OHIIENKO, Jozef KACZMAREK)..... | 131 |
| 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)..... | 142 |
| 2.4. Instrumental support for managing financial risks in international corporations | |
| (Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO)..... | 147 |

| | |
|---|-----|
| 2.5. Implementation of corporate governance technologies in global markets (Tymur MYKHAILOVSKYI, Serhii DARKOV)..... | 160 |
|---|-----|

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)..... | 174 |
| 3.2. Scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education (Olena ISHUTINA, Mykola KOLESNYK)..... | 183 |
| 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)..... | 193 |
| 3.4. Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності (Larysa OSTANKOVA, Olena SMYRNOVA)..... | 202 |
| ANNOTATION..... | 210 |
| ABOUT AUTHORS..... | 220 |

1.1. The integrative character of strategic competence of public servants

Інтегративний характер стратегічної компетентності публічних службовців

У сучасних умовах глобальних викликів та відповідних трансформаційних змін, впровадження реформи децентралізації та євроінтеграційних процесів, повномасштабної війни та необхідності відновлення держави стратегічне планування набуває визначального значення для забезпечення сталого розвитку України. Адже ефективність публічного управління залежить не лише від здатності реагувати на поточні виклики, а також від уміння передбачати довгострокові тенденції, формувати обґрунтовані цілі та досягати їх у складному, нестабільному й динамічному середовищі.

На особливу увагу заслуговує проблема розвитку стратегічної компетентності публічних службовців як інтегрованої здатності здійснювати аналітичне осмислення суспільних процесів, приймати управлінські рішення з урахуванням невизначеності й ризиків, забезпечувати узгодженість стратегічних цілей з потребами локальними (конкретних громад) й загальнодержавними. У цьому контексті стратегічна компетентність не лише є професійною характеристикою, а стає ключовим чинником підвищення інституційної спроможності органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних українських дослідників проблематики стратегічного планування розвитку територіальних громад варто відзначити праці П. Бубенка, З. Варналія, Л. Гончар, М. Долішнього, І. Івасюка, В. Королькова, В. Кравціва, Н. Кузнєцової, Л. Кузьменка, Т. Лозинської, Т. Максимова, С. Мельник, О. Олефіренко, К. Пастух, Е. Тельчарова та ін., у яких розкрито теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегій розвитку громад.

Питання розвитку стратегічної компетентності публічних службовців розглядають у наукових працях О. Кравченко (досліджує формування стратегічної компетентності майбутніх публічних службовців у процесі здобуття магістерського рівня вищої освіти), Л. Корнута (адміністративно-правовий аспект професійної компетентності), С. Серьогін (вивчає питання стратегічного управління персоналом), М. Ярмистий (адаптація публічної служби до стандартів ЄС), Т. Сивак (розглядає стратегічне управління та стратегічні комунікації), О. Долженков (зосереджує увагу на плануванні професійного розвитку публічних службовців), Н. Новіченко (вивчає цифрові компетентності публічних службовців як ключову складову сучасного

стратегічного управління), О. Багрім (розглядає цифрові компетентності публічних службовців як ключову складову сучасного стратегічного управління) та ін.

Разом із тим сучасна практика стратегічного планування в Україні засвідчує наявність системних проблем, зокрема: змінність умов функціонування об'єктів управління, зростання рівня невизначеності та ризиків, кадровий дефіцит, недостатня гнучкість управлінських підходів, домінування формалізованих процедур над змістовним стратегічним аналізом. У цьому контексті особливої ваги набуває осмислення стратегічної компетентності публічних службовців як інтегративної характеристики, що забезпечує здатність суб'єктів публічного управління формувати реалістичні стратегії розвитку та ефективно їх реалізовувати. Це обумовлює актуальність дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності стратегічної компетентності публічних службовців, її функціональної диференціації та інтегративного характеру в процесі узгодження стратегічного бачення, управлінської координації та практичної реалізації політик стратегічного розвитку територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Виявити та обґрунтувати взаємозв'язки між стратегічним плануванням розвитку територіальних громад і стратегічною компетентністю публічних службовців в умовах сучасних викликів.
2. Проаналізувати відображення поняття «стратегічна компетентність» у чинній нормативно-правовій базі з питань публічної служби.
3. Узагальнити наукові підходи до трактування поняття «стратегічна компетентність публічних службовців».
4. Уточнити сутність стратегічної компетентності публічних службовців та обґрунтувати її інтегративний характер.
5. Визначити функції та обґрунтувати системний характер розвитку стратегічної компетентності публічних службовців.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано низку загальних та спеціальних наукових методів дослідження: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до визначення стратегічної компетентності; порівняння – для зіставлення різних концепцій; контент-аналіз нормативно-правових актів – з метою виявлення особливостей відображення зазначеного феномену у чинній нормативно-правовій базі; системний підхід – для обґрунтування інтегративного характеру стратегічної компетентності публічних службовців; а також методи абстрагування, індукції

та дедукції для формування авторського бачення сутності досліджуваного явища.

Виклад основного матеріалу. Загальна мета стратегічного планування полягає у забезпеченні науково обґрунтованого прогнозування та визначення пріоритетів розвитку, формуванні ефективного інформаційного, аналітичного й організаційного підґрунтя для прийняття управлінських рішень на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. Водночас стратегічне планування спрямоване на узгодження інтересів стейкхолдерів, раціональне використання та нарощення ресурсного потенціалу територій, здійснення структурних перетворень і забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін.

Система стратегічного планування регіонального розвитку в Україні демонструє, що її основні складники на регіональному рівні загалом сформовані та запроваджені. Водночас спостерігається відсутність належного зв'язку між довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими комплексними і цільовими програмами та планами, а також між документами різного рівня і виду. Це свідчить про наявність системних проблем планування розвитку регіонів, зокрема відсутність цілісного та взаємоузгодженого підходу до розроблення планових документів і чіткої ієрархії стратегічних і програмних актів.

Важливим чинником зазначених проблем є також наявний рівень кадрового забезпечення процесів стратегічного планування, зокрема обмежена сформованість стратегічної компетентності публічних службовців, що проявляється у фрагментарності стратегічного мислення, недостатній здатності до прогнозування та узгодження цілей розвитку. Крім того, проблеми посилюються недостатньою інституційною координацією, відсутністю уніфікованих методичних підходів до стратегічного планування, а також розривом між задекларованими стратегічними цілями та механізмами їх реалізації і моніторингу.

О.Є. Войтик та Н.Г. Мазій, аналізуючи необхідність покращення стратегічного планування регіонального розвитку, зауважують, що процедура його удосконалення повинна враховувати основні ознаки, притаманні цьому процесу, а саме: орієнтація на потреби населення, консенсус щодо довготермінової мети розвитку регіону, всебічність та цілісність, спрямованість на бюджетні пріоритети, комплексний аналіз стану регіонального розвитку, обов'язковість його моніторингу та оцінювання, наявність лідерства на місцевому рівні, висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань, розбудова існуючих механізмів і стратегій, активна й ефективна участь громадськості у розробці регіональних стратегій, зв'язок між національним і місцевим рівнями. Автори зазначають, що реалізація середньо- та

довгострокових планів можлива лише завдяки стратегічному плануванню і підкреслюють, що стратегічне планування регіонального розвитку є потужним інструментом об'єднання інтересів громадськості, місцевих бізнесу і влади, що позитивно впливає на сприятливість підприємницького клімату, добробут громади, конкурентні позиції території [2].

Розробка стратегічних документів та їх практична реалізація значною мірою залежать від рівня сформованості стратегічної компетентності публічних службовців, яким має бути притаманна здатність до комплексного аналізу, прогнозування, прийняття управлінських рішень і координації взаємодії. У цьому контексті стратегічна компетентність постає як інтегративна характеристика, що поєднує аналітичні, управлінські, комунікативні та ціннісні складові діяльності. Докладніше про це йтиметься далі. Насамперед звернемося до нормативної бази.

У Законі України «Про державну службу» (ст. 2 п. 5), а надалі також у Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4] професійна компетентність визначається як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [3].

Відповідно, «професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [3].

Примірний перелік професійних компетентностей державних службовців зазначений у Постанові Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 року №1106 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Для державних службовців категорії «А» – це: знання законодавства, професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, управління ефективністю та розвиток людських ресурсів, досягнення результатів, робота з інформацією, іноземна мова, європейська інтеграція (Додаток 3 до Порядку) [6]. Для категорії «Б» і «В»: знання законодавства, професійні знання, іноземна мова, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, цифрова грамотність, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, європейська інтеграція (Додаток 8 до Порядку) [6].

Таким чином, у зазначених нормативних документах стратегічна компетентність не виокремлена як самостійна категорія, проте її зміст опосередковано відображений, зокрема через такі складові, як лідерство,

прийняття ефективних рішень, управління змінами, досягнення результатів, робота з інформацією, а також комунікація та взаємодія, які у своїй сукупності забезпечують здатність публічного службовця до стратегічного мислення, прогнозування розвитку ситуації та визначення пріоритетів діяльності.

Логічним продовженням аналізу нормативно-правового забезпечення професійної діяльності публічних службовців є звернення до документів, що регламентують їхню професійну підготовку. У Стандарті вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» стратегічна компетентність теж не представлена окремо, однак її зміст інтегровано розкривається через низку спеціальних компетентностей: СК08 «Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях», СК01 «Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів...», СК04 «Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях», інших спеціальних компетентностей, що стосуються організаційної, комунікаційної, управлінської, інноваційної діяльності, які в сукупності відображають здатність до стратегічного мислення, планування та реалізації управлінських рішень [8].

Таким чином, нормативно-правова база окреслює окремі аспекти стратегічної компетентності, однак не забезпечує її цілісного концептуального визначення. Недостатня концептуалізація стратегічної компетентності у нормативно-правових актах зумовлює звернення до її висвітлення у сучасних наукових дослідженнях.

До прикладу, А. П. Рачинський, пропонуючи кореляцію управлінських трендів із сучасними професійними компетентностями публічних службовців, характеризує такі компетентності: інтелектуальна, аналітична, емоційна, ситуативна, екстремальна, соціальна, комунікативна, психологічна та інтегральна. При цьому зміст інтелектуальної компетентності розкривається через креативне, критичне та стратегічне мислення. Науковець потрактував стратегічне мислення як розумовий процес особи, який передбачає навмисний і раціональний аналіз критичних чинників і змінних, які будуть впливати на довгостроковий успіх команди або окремої людини [7]. У контексті теми нашого дослідження представляє інтерес також запропоноване автором визначення інтегральної компетентності: «стратегічно-інтегральне та цілісне мислення; володіння елементами лідерства та здатність професійно виконувати планувально-виконавчу й координаційну діяльність; наявність навиків взаємогармонізації відносин у команді проєктних менеджерів, націлених на досягнення загального результату та самореалізації, навички тайм-менеджменту» [7].

Л. М. Корнута пропонує класифікувати професійну компетентність публічних службовців, розділивши їх на типи, види, моделі. Типологічний поділ професійної компетентності публічних службовців, на думку науковиці, полягає у виокремленні: 1) базових типів професійної компетентності публічних службовців (загальнокультурної, етичної, комунікативної, мовної, антикорупційної, інформаційно-технологічної та ін.); 2) спеціальних (фахових) типів компетентності публічного службовця (зокрема, ІТ-компетенції, правової, мовної, медіаційної та ін.) залежно від фахової спеціалізації, функціональних обов'язків. Авторка також зосереджує увагу на необхідності розвитку стратегічного мислення, конкретизуючи це поняття як впровадження інновацій, командну роботу та співпрацю, безперервний професійний розвиток, ін. [5].

Н. В. Василенко, аналізуючи структурно-компонентну модель в контексті професіоналізації публічної служби, прослідковує безпосередній зв'язок стратегічної компетентності та лідерства й підкреслює, що у нинішньому динамічному суспільстві це є актуальною науково-практичною проблемою [1].

М. Ярмистий, досліджуючи професійну ідентифікацію державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, зазначає, що загальні компетенції державних службовців країн Європейського Союзу передбачають знання інституцій та процедур; стратегічне бачення; соціальні навички; доброчесність; лідерство; організаційні уміння; управління персоналом; робота в команді; комунікативні навички; уміння вести переговори; розв'язання проблем і винесення суджень; корпоративну культуру [9]. Це надає нам підстави акцентувати увагу: розвиток стратегічної компетентності українських публічних службовців дозволяє не лише адекватно реагувати на локальні, регіональні, загальнодержавні виклики, а також забезпечувати проактивне формування політик відповідно до європейських стандартів. Таким чином, імплементація європейських підходів до формування компетентнісного профілю публічних службовців підкреслює необхідність цілеспрямованого розвитку стратегічної компетентності як базової передумови професійної спроможності та інституційної стійкості публічної служби в Україні.

Аналіз розглянутих наукових джерел дозволяє нам визначити стратегічну компетентність публічних службовців як інтегративну характеристику професійної діяльності, що відображає здатність суб'єкта публічного управління до стратегічного мислення, аналізу та прогнозування суспільних процесів, узгодження стратегічних цілей і ресурсів, а також прийняття стратегічно орієнтованих управлінських рішень і забезпечення їх реалізації.

На нашу думку, стратегічну компетентність варто визначати серед загальних компетентностей публічних службовців, адже саме вона спрямована на забезпечення формулювання стратегічних цілей і пріоритетів, довгострокове планування, узгодження інтересів держави, територіальних громад і стейкхолдерів у процесі реалізації публічної політики.

Особливої ваги набуває стратегічна компетентність як інструмент ефективного управління в Україні в умовах невизначеності, під час воєнного стану й повоєнного відновлення. У контексті діяльності територіальних громад стратегічна компетентність публічного службовця проявляється як інтегративна здатність поєднувати когнітивні, аналітичні, управлінські, комунікативні та ціннісні компоненти професійної діяльності з метою розроблення та реалізації стратегічних управлінських рішень, формування та реалізації стратегій розвитку. Її практична реалізація відбувається через конкретні інструменти місцевого розвитку: стратегічне планування, програмно-цільове бюджетування, проєктну діяльність та залучення різних зацікавлених сторін, що забезпечує досягнення довгострокових цілей громади в умовах динамічних змін.

Зауважимо також, що у сучасній системі публічної служби стратегічна компетентність не є виключною характеристикою управлінських рівнів (службовців категорій А і Б), а набуває міжрівневого характеру, охоплюючи також службовців категорії В. Для цієї категорії вона характеризується насамперед як здатність усвідомлювати стратегічні цілі розвитку територіальної громади та забезпечувати їх реалізацію у процесі виконання посадових обов'язків.

З огляду функціональну диференціацію, на можемо говорити про три рівні стратегічної компетентності:

- стратегічно-формувальний рівень (формує стратегічне бачення розвитку, визначає пріоритети та політики, забезпечує узгодження з державною та регіональною стратегією, приймає ключові стратегічні рішення),
- координаційно-управлінський рівень (організовує розроблення стратегій і програм, здійснює середньострокове планування, трансформує бачення у конкретні цілі, завдання, показники, координує учасників процесу),
- аналітично-виконавчий рівень (реалізує заходи, працює з документацією, забезпечує збір даних і моніторинг, готує аналітичні матеріали).

Таким чином, розвиток стратегічної компетентності стає важливою складовою професійного розвитку публічних службовців всіх категорій і рангів, елементом професійної зрілості, що забезпечує єдність стратегічного бачення,

управлінської координації та виконавської реалізації у системі публічного управління на рівні територіальних громад, сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегій їх розвитку.

Професійна компетентність публічних службовців у цілому й стратегічна компетентність зокрема є динамічним утворенням. Її розвиток забезпечується через:

- систему професійного навчання, спеціалізацію та дуальну освіту,
- підвищення кваліфікації (навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації, стажування, тематичні постійно діючі семінари, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні короткострокові семінари, зокрема й дистанційне навчання за онлайн-курсами на освітніх веб-платформах);
- участь у конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах тощо;
- неформальну освіту, проходження навчальних курсів та відвідування освітніх заходів;
- самоосвіту, підготовку статей, монографій, підручників, навчальних посібників, навчально-методичних матеріалів тощо.

Підвищення якості професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців виступає важливою складовою модернізації державного управління, місцевого самоврядування та забезпечує розвиток професійної, зокрема і стратегічної, компетентності фахівців.

Висновки. Стратегічне планування у територіальних громадах є вимогою часу. Це важливий інструмент розвитку, що допомагає зменшити невизначеність майбутнього та забезпечити системний підхід до управління. Стратегічна компетентність публічних службовців є ключовою інтегративною характеристикою професійної діяльності, що забезпечує здатність до формування, координації та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. У цьому зв'язку дослідження теоретичних і практичних засад формування та розвитку стратегічної компетентності публічних службовців є важливим науковим завданням, що має безпосередній вплив на якість стратегічного планування, ефективність реалізації державної політики та успішність повоєнного відновлення і сталого розвитку України.

Аналіз нормативно-правової бази та наукових досліджень засвідчує, що стратегічна компетентність імпліцитно присутня у вимогах до всіх категорій публічної служби, проте її зміст і рівень прояву диференціюються залежно від управлінської позиції. Разом із тим стратегічна компетентність є інтегративною характеристикою професійної діяльності, системною властивістю публічної служби, що сприяє узгодженню управлінських рішень із

довгостроковими цілями розвитку територіальних громад і держави, підвищує якість аналітичного мислення, ефективність публічного управління, практичної реалізації політик розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Василенко Н., Матохнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби // *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 4. С. 56-64.
2. Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Проблеми та перспективи стратегічного планування регіонального розвитку // *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2021. Вип. 1 (27). С. 6-15.
3. Закон України «Про державну службу» : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата зв. 10.04.2026).
5. Корнута Л. М. Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект : реф. дис. ... д-ра юрид. наук. Запоріжжя, 2024. 42 с.
6. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2022 № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Рачинський А. П. Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/du/article/view/625/632> (дата звернення: 08.04.2026).
8. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». URL: <https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
9. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу // *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193-198

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 OKUNYOVSKA. 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.

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.

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. 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 OKUNYOVSKA, 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. Maïia 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 ZAIACHKOVSKYI, PhD of Pedagogikal sciences, Associate Professor, Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Ukraine.

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

- 2.1. Alona OHIENKO**, 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 OHIENKO**, 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.

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,
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.

