



**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 орієнтирі 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

12. Tymoshchuk V. P. Administrative procedure: a guide for public servants. Kyiv, 2022. 120 p. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/admin-poslugy-posibnyk-tymoschuk-2012.pdf>
13. Belska T. V. Global Goals of Sustainable Development in National Public Governance. Odesa: Helvetica, 2021. 300 p.
14. Diia.Education. Digital Literacy Platform: Digital Literacy of Civil Servants 1.0–3.0. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

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

Україна до початку повномасштабної війни вже мала значні здобутки у сфері цифровізації публічного управління. Створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році [1], запуск мобільного застосунку «Дія» [2], розвиток порталу електронних послуг, впровадження електронного документообігу в органах виконавчої влади, цифровізація реєстрів — усе це сформувало потужний фундамент для подальшого розвитку електронного урядування. Проте воєнний стан не лише випробував стійкість цієї системи, а й виявив нові потреби, вразливості та можливості, що потребують ґрунтовного наукового аналізу.

Цифровізація публічного управління як науковий концепт пройшла значну еволюцію від простого переведення паперових процесів у електронну форму до комплексної трансформації взаємовідносин між державою, громадянами та бізнесом на основі цифрових технологій. У сучасному розумінні цифровізація публічного управління охоплює не лише технологічну модернізацію адміністративних процесів, а й фундаментальну зміну філософії державного управління, що передбачає перехід від бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованої держави.

Теоретичний фундамент цифровізації публічного управління спирається на кілька ключових концепцій. По-перше, це концепція електронного урядування (e-governance), яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. По-друге, це концепція «держави як платформи» (Government as a Platform), сформульована Тімом О'Рейлі, яка розглядає державу як постачальника цифрової інфраструктури, що дозволяє різним суб'єктам створювати публічну цінність. По-третє, це

концепція цифрового урядування (digital governance), що інтегрує технологічні, організаційні та інституційні аспекти трансформації публічного сектору.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування нового концептуального підходу – «резильєнтної цифровізації» (resilient digitalization), який поєднує принципи цифрової трансформації з вимогами стійкості, адаптивності та безперервності функціонування публічних інститутів в умовах зовнішніх шоків. Цей підхід ґрунтується на розумінні того, що цифрова інфраструктура публічного управління має бути не лише ефективною та зручною для користувачів у мирний час, а й достатньо стійкою для забезпечення базових функцій держави в умовах кризових ситуацій, включаючи збройні конфлікти.

Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво впливає на всі аспекти функціонування системи публічного управління. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [3], в умовах воєнного стану можуть обмежуватися окремі конституційні права та свободи громадян, змінюватися порядок діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, встановлюватися додаткові обов'язки для фізичних та юридичних осіб.

На нашу думку, з точки зору публічного управління, воєнний стан створює низку специфічних умов, що безпосередньо впливають на процеси цифровізації:

Перше – це централізація прийняття рішень та посилення вертикалі управління. В умовах воєнного стану значна частина повноважень концентрується на рівні центральних органів виконавчої влади та військового командування, що потребує відповідної адаптації цифрових систем управління для забезпечення оперативного прийняття рішень та їх швидкого доведення до виконавців.

Друге – це підвищені вимоги до захисту інформації та кібербезпеки. Інформаційні системи органів публічної влади стають об'єктами систематичних кібератак з боку ворога, що вимагає суттєвого посилення заходів кіберзахисту, створення резервних копій критично важливих даних, забезпечення безперервності функціонування ключових інформаційних систем.

Третє – це необхідність швидкої адаптації до мінливих обставин. Бойові дії, окупація окремих територій, масове переміщення населення, руйнування інфраструктури створюють постійно змінюване середовище, в якому системи публічного управління мають оперативно реагувати на нові виклики та потреби.

Четверте – це обмеженість ресурсів. Значна частина бюджетних коштів спрямовується на потреби оборони, що обмежує фінансування проектів цифровізації. Водночас частина кваліфікованих ІТ-спеціалістів мобілізована до Збройних Сил або виїхала за кордон, що створює кадровий дефіцит.

П'яте – це зростання попиту на цифрові послуги. Парадоксально, але саме в умовах воєнного стану попит на електронні публічні послуги значно зріс, оскільки фізичний доступ до адміністративних установ для значної частини населення став ускладненим або неможливим.

Дослідження процесів цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану потребує застосування комплексної методології, що поєднує кілька дослідницьких підходів. Системний підхід дозволяє розглядати цифровізацію публічного управління як складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем (у тому числі з воєнними загрозами) та складається з множини взаємопов'язаних підсистем – технічної, організаційної, нормативно-правової, кадрової, фінансової тощо. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інституцій у процесі цифрової трансформації, а також на тому, як воєнний стан змінює інституційне середовище, створюючи нові правила гри для суб'єктів цифровізації.

Ризик-орієнтований підхід дозволяє ідентифікувати, класифікувати та оцінити ризики, пов'язанні з цифровізацією в умовах воєнного стану, а також розробити стратегії їх мінімізації.

Компаративний підхід передбачає порівняння досвіду цифровізації публічного управління в Україні з досвідом інших країн, що стикалися зі збройними конфліктами або масштабними кризами, для виявлення найкращих практик та уникнення помилок.

Формування інституційної бази цифровізації публічного управління в Україні відбувалося поетапно. Ключовим інституційним рішенням стало створення у вересні 2019 року Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри) [1], яке отримало широкі повноваження у сфері формування та реалізації державної політики з питань цифровізації, розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян, відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, електронної комерції та бізнесу.

Стратегічний рівень інституційного забезпечення був закріплений у ряді документів: Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [4], Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [5], Національній стратегії розвитку відкритих даних [6], а також у Плані дій з цифрової трансформації до 2025 року [7]. Ці документи визначали комплексне бачення цифрового майбутнього країни та встановлювали конкретні показники досягнення цілей.

На операційному рівні важливу роль відіграли Державне агентство з питань електронного урядування (пізніше інтегроване до Мінцифри), Державне підприємство «Дія» [2] як оператор цифрової інфраструктури, а також мережа Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [8], що стали основним інтерфейсом взаємодії громадян із державою.

До початку повномасштабного вторгнення Україна реалізувала низку амбітних проектів у сфері цифровізації публічного управління:

Застосунок «Дія» — мобільний додаток та веб-портал, що став основним каналом надання електронних послуг громадянам. До лютого 2022 року «Дія» забезпечувала доступ до понад 70 публічних послуг, включаючи отримання довідок, реєстрацію бізнесу, оформлення соціальних виплат тощо. Кількість користувачів застосунку перевищила 14 мільйонів осіб, що свідчило про високий рівень довіри громадян до цифрових інструментів взаємодії з державою.

Цифрові документи – Україна стала однією з перших країн у світі, що законодавчо прирівняла цифрові документи (паспорт громадянина, посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу тощо) до їхніх паперових аналогів. Це рішення мало не лише практичне, а й символічне значення, демонструючи готовність держави до радикальної цифрової трансформації.

Система «Трембіта» [9] – платформа електронної взаємодії державних реєстрів та інформаційних систем, побудована за моделлю естонської X-Road. Система забезпечувала безпечний обмін даними між різними органами влади, скорочуючи бюрократичні процедури та підвищуючи якість публічних послуг.

Відкриті дані – Україна досягла значного прогресу у сфері відкритих даних, зайнявши високі позиції у міжнародних рейтингах. Портал відкритих даних data.gov.ua містив тисячі наборів даних, що використовувалися громадськістю, бізнесом та журналістами для контролю за діяльністю органів влади.

Електронні закупівлі (ProZorro) – система електронних публічних закупівель, що стала одним із найуспішніших прикладів цифровізації в Україні та отримала міжнародне визнання як ефективний інструмент боротьби з корупцією.

Попри значні досягнення, рівень готовності цифрової інфраструктури публічного управління до функціонування в умовах масштабної кризи залишався недостатнім. Основні вразливості включали:

- концентрацію серверної інфраструктури на території України без достатнього резервування за кордоном;

- залежність багатьох цифрових послуг від стабільного інтернет-з'єднання та електропостачання;
- недостатній рівень кібербезпеки окремих державних інформаційних систем;
- нерівномірність цифровізації на рівні місцевого самоврядування;
- відсутність комплексних планів забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plans) для ключових цифрових систем;
- цифровий розрив між міським та сільським населенням, між різними віковими групами.

Разом із тим, досвід протидії кібератакам, що систематично здійснювалися росією проти української цифрової інфраструктури починаючи з 2014 року, сформував певний рівень резильєнтності та адаптивності. Масштабна кібератака вірусом NotPetya у 2017 році, хоча й завдала значної шкоди, водночас стимулювала посилення заходів кіберзахисту та формування культури кібербезпеки в державних органах.

Руйнування фізичної інфраструктури є одним з найбільш критичних викликів для цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану. Систематичні ракетні та безпілотні атаки Росії на енергетичну інфраструктуру України призвели до масштабних перебоїв в електропостачанні, що безпосередньо впливає на функціонування цифрових систем.

Забезпечення доступності цифрових публічних послуг для всіх категорій населення в умовах воєнного стану є складним завданням, що потребує врахування множини факторів.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО). Масштабне внутрішнє переміщення населення (за різними оцінками, від 5 до 7 мільйонів осіб на піку) створило значне навантаження на системи надання публічних послуг у приймаючих громадах [10]. ВПО потребували оперативного оформлення документів, реєстрації за новим місцем проживання, доступу до соціальних виплат, медичних послуг тощо. Цифрові інструменти стали критично важливим каналом забезпечення цих потреб, однак далеко не всі ВПО мали достатні цифрові навички або технічні засоби для користування електронними послугами.

Громадяни на тимчасово окупованих територіях. Мільйони українських громадян, які опинилися на тимчасово окупованих територіях, фактично були позбавлені доступу до українських цифрових публічних послуг. Блокування українських інтернет-ресурсів, заміна телекомунікаційних операторів, фізична неможливість відвідати органи влади – усе це створило ситуацію «цифрової ізоляції» значної частини населення.

Громадяни за кордоном. Кілька мільйонів українців, які виїхали за кордон після початку повномасштабного вторгнення, потребували дистанційного

доступу до українських публічних послуг – консульських, нотаріальних, реєстраційних тощо. Цифрові інструменти стали основним каналом зв'язку цих громадян з українською державою, однак не всі послуги були доступні в онлайн-форматі.

Цифровий розрив. Вікові категорії населення, що мали обмежені цифрові навички (насамперед літні люди), виявилися у найбільш вразливому становищі. В умовах, коли фізичний доступ до адміністративних установ був обмежений або неможливий, а альтернативою залишалися лише цифрові канали, ці категорії населення опинилися під загрозою виключення з системи надання публічних послуг.

Люди з інвалідністю. Додатковим викликом стало забезпечення доступності цифрових послуг для людей з інвалідністю. Не всі державні вебсайти та мобільні додатки відповідали стандартам доступності (WCAG), що обмежувало можливості цієї категорії населення користуватися електронними послугами.

Воєнний стан зумовив необхідність оперативної адаптації нормативно-правового регулювання у сфері цифровізації публічного управління. Основні правові виклики включали: захист персональних даних в умовах воєнного стану; зберігання державних даних за кордоном; електронна ідентифікація та верифікація; правовий статус рішень, прийнятих за допомогою цифрових інструментів; регулювання штучного інтелекту

Разом з тим, кадрове забезпечення цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану зазнало суттєвих змін. Основні кадрові виклики включають: *відтік ІТ-спеціалістів.* За різними оцінками, від 10% до 20% ІТ-спеціалістів України виїхали за кордон після початку повномасштабного вторгнення. Хоча значна частина з них продовжує працювати дистанційно на українських роботодавців (у тому числі на державні структури), фізична відсутність цих фахівців ускладнює реалізацію складних проектів, що потребують безпосередньої присутності. *Мобілізація.* Частина ІТ-спеціалістів, у тому числі тих, хто працював у сфері цифровізації публічного управління, була мобілізована до Збройних Сил. Хоча існують механізми бронювання працівників критично важливих підприємств, їх застосування є обмеженим та викликає суспільні дискусії щодо справедливості. *Конкуренція за кадри.* В умовах загального дефіциту ІТ-спеціалістів державний сектор опиняється у невідгданому становищі порівняно з приватним, оскільки не може запропонувати конкурентний рівень оплати праці. Це ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів для проектів цифровізації публічного управління. *Необхідність підвищення цифрових компетенцій державних службовців.* Розширення використання цифрових інструментів у роботі органів

публічної влади потребує відповідного підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців. Однак в умовах воєнного стану можливості для навчання та підвищення кваліфікації є обмеженими. *Психологічний стан працівників.* Вплив війни на психологічний стан державних службовців, включаючи стрес, тривогу, виснаження, також є важливим фактором, що впливає на ефективність реалізації проектів цифровізації.

На нашу думку, фінансове забезпечення цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану зазнало суттєвих змін, зумовлених перерозподілом бюджетних пріоритетів на потреби оборони. Значна частина бюджетних коштів (понад 50% видаткової частини) спрямовується на потреби сектору безпеки та оборони, що об'єктивно обмежує фінансування програм цифровізації. Водночас потреби у цифровій інфраструктурі зростають, що створює значний розрив між необхідним та наявним фінансуванням. Фінансування значної частини проектів цифровізації в умовах воєнного стану забезпечується за рахунок міжнародної технічної допомоги та грантів. Хоча це дозволяє реалізовувати важливі проекти, водночас створює залежність від зовнішніх джерел фінансування та пов'язані з цим ризики (зміна пріоритетів донорів, бюрократичні процедури, невідповідність донорських пріоритетів потребам країни). Необхідність відновлення зруйнованої телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури потребує значних капітальних інвестицій, які конкурують з іншими пріоритетами фінансування.

Воєнний стан зумовив появу принципово нових цифрових послуг та інструментів, які не існували та не планувалися до початку повномасштабного вторгнення. Ці інновації є яскравим прикладом адаптивності української системи публічного управління та її здатності до швидкого реагування на нові виклики. *«ЄВорог.»* Чат-бот та система для повідомлення громадянами про переміщення ворожих військ стала одним із перших цифрових інструментів воєнного часу. Ця система дозволила інтегрувати громадян у систему ситуаційної обізнаності, забезпечуючи збір та обробку інформації про ворожі сили у реальному часі. Система продемонструвала ефективність краудсорсингового підходу до збору розвідувальної інформації та стала важливим інструментом громадянської участі у обороні країни. *«Підтримка.»* Програма грошових виплат внутрішньо переміщеним особам, реалізована через застосунок *«Дія»*, стала одним із найбільш масштабних проектів цифрових соціальних виплат у період воєнного стану. Система забезпечила оперативне надання фінансової допомоги мільйонам ВПО, мінімізувавши бюрократичні процедури та забезпечивши верифікацію отримувачів за допомогою цифрових інструментів. *«Відновлення.»* Цифрова платформа для подання заяв на компенсацію за зруйноване або пошкоджене внаслідок бойових дій майно стала важливим інструментом реалізації державної політики

відновлення. Система інтегрувала дані з різних реєстрів (реєстр нерухомості, реєстр пошкоджень, дані про обстріли) для верифікації заяв та прискорення процесу прийняття рішень. *«Повітряна тривога»*. Застосунок *«Повітряна тривога»*, хоча й не є безпосередньо інструментом публічного управління, став важливим елементом системи цивільного захисту, забезпечуючи оперативне інформування громадян про ракетні та авіаційні загрози. Інтеграція цього інструменту з іншими державними системами створила додатковий канал комунікації між державою та громадянами. *«ЄПоміч»*. Цифрова платформа для координації гуманітарної допомоги, що дозволяла пов'язувати потреби постраждалих з ресурсами донорів та волонтерів. *«Army+ та інші військові цифрові системи»*. Розробка та впровадження цифрових інструментів для Збройних Сил України, включаючи системи управління особовим складом, логістичні платформи, системи ситуаційної обізнаності, стали важливим напрямом цифровізації в умовах воєнного стану. Хоча ці системи не є безпосередньо інструментами публічного управління у класичному розумінні, вони ілюструють здатність української ІТ-екосистеми до створення складних цифрових рішень в умовах надзвичайного тиску.

Окрім створення нових інструментів, значна робота була проведена з адаптації існуючих цифрових систем до умов воєнного стану. Застосунок *«Дія»* зазнав значного розширення функціональності, включивши нові послуги, пов'язані з потребами воєнного часу: оформлення статусу ВПО, подання заяв на компенсацію за зруйноване майно, донесення інформації про зниклих безвісти, отримання гуманітарної допомоги тощо. Кількість доступних послуг зростає від понад 70 до більш ніж 150.

Окремою проблемою є цифровізація на рівні місцевого самоврядування, що в умовах воєнного стану набула особливої гостроти. Органи місцевого самоврядування, які є найближчим рівнем влади до громадян, опинилися на передовій лінії надання публічних послуг в умовах кризи. Рівень цифровізації місцевих органів влади суттєво різниться залежно від розміру громади, географічного розташування та фінансових можливостей. Великі міста, як правило, мають більш розвинену цифрову інфраструктуру, тоді як невеликі громади, особливо сільські, значно відстають. Воєнний стан загострив цю нерівномірність, оскільки руйнування інфраструктури та переміщення населення непропорційно вплинули на різні регіони. Центри надання адміністративних послуг, що є основним інтерфейсом взаємодії громадян з місцевою владою, зіткнулися з безпрецедентним навантаженням у приймаючих громадах та неможливістю функціонування на окупованих та прифронтових територіях. Цифровізація процесів у ЦНАПах, включаючи впровадження електронних черг, дистанційного обслуговування та

автоматизації рутинних операцій, стала критично важливою для забезпечення якості послуг.

Досвід України у сфері протидії кіберзагрозам в умовах повномасштабної війни є унікальним та має значну цінність для міжнародної спільноти. Модель кіберстійкості, що сформувалася в Україні, базується на кількох ключових принципах. Система кібербезпеки України включає кілька рівнів захисту: державний (ДССЗЗІ, СБУ, Кіберполіція, Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО), корпоративний (власні служби інформаційної безпеки органів влади та критичної інфраструктури), волонтерський (ІТ-армія, кіберволонтери) та міжнародний (підтримка партнерських країн та компаній).

Державно-приватне партнерство. Тісна співпраця між державними органами та приватним ІТ-сектором, включаючи міжнародні технологічні компанії, стала одним із ключових факторів кіберстійкості. Приватні компанії надають не лише технологічні рішення, а й розвідувальну інформацію про кіберзагрози, експертну підтримку та кадрові ресурси [11].

Культура кібербезпеки. Роки протистояння кібератакам з 2014 року сформували в українських державних установах культуру кібербезпеки, що включає обізнаність про загрози, дотримання базових правил кібергігієни та готовність до оперативного реагування на інциденти.

Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до нових загроз, змінювати тактику захисту, впроваджувати нові інструменти та методи є однією з ключових характеристик української моделі кіберстійкості.

Масштабна кібератака на реєстри Міністерства юстиції у грудні 2024 року стала однією з найбільш серйозних інцидентів у сфері кібербезпеки за весь період воєнного стану. Ця атака продемонструвала вразливість навіть добре захищених систем та підтвердила необхідність постійного вдосконалення заходів кіберзахисту, резервування даних та забезпечення можливості швидкого відновлення.

Заходи, вжиті для захисту державних реєстрів, включають: регулярне резервне копіювання на захищені сервери (у тому числі за кордоном), сегментацію мереж, впровадження систем виявлення та запобігання вторгненням, багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, регулярний аудит безпеки та тестування на проникнення.

Ключовим інструментом цифровізації соціального захисту стала програма «Підтримка», реалізована через застосунок «Дія». Ця програма забезпечила оперативне надання грошових виплат внутрішньо переміщеним особам, мінімізувавши бюрократичні процедури. Автоматизована верифікація статусу ВПО за допомогою даних з державних реєстрів дозволила значно прискорити процес призначення виплат та зменшити ризики зловживань.

Крім того, було запроваджено цифрові інструменти для призначення пенсій, субсидій та інших соціальних виплат в онлайн-режимі, що стало критично важливим для громадян, які не мали фізичної можливості відвідати відповідні установи.

Водночас цифровізація соціального захисту зіткнулася з рядом проблем: недостатня цифрова грамотність найбільш вразливих категорій населення (літні люди, люди з інвалідністю), складнощі верифікації даних для осіб з окупованих територій, ризику шахрайства з використанням цифрових інструментів.

Цифровізація освіти в умовах воєнного стану стала продовженням тренду, що розпочався під час пандемії COVID-19, коли українські навчальні заклади масово перейшли на дистанційне навчання. Однак воєнний стан створив додаткові виклики: руйнування освітньої інфраструктури, переміщення учнів та вчителів, необхідність адаптації навчальних програм.

Ключові заходи включали: розвиток платформ дистанційного навчання (Всеукраїнська школа онлайн), забезпечення доступу до електронних підручників та навчальних матеріалів, впровадження цифрових інструментів управління освітнім процесом (електронні журнали, системи моніторингу відвідуваності), створення гібридних моделей навчання, що поєднують очний та дистанційний формати.

Окремим напрямом стала цифровізація процесів фіксації та документування воєнних злочинів, що передбачає збір, зберігання та систематизацію доказів з використанням цифрових технологій, включаючи геоінформаційні системи, аналіз супутникових знімків, верифікацію фото- та відеоматеріалів.

Процес відновлення зруйнованої інфраструктури та об'єктів потребує ефективних цифрових інструментів для планування, координації, моніторингу та контролю. Створення цифрової платформи відновлення (DREAM — Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) стало важливим кроком у цьому напрямі.

Платформа DREAM забезпечує прозоре управління процесом відновлення, включаючи: облік пошкоджених та зруйнованих об'єктів, планування проектів відновлення, управління фінансуванням (у тому числі коштами міжнародних донорів), моніторинг виконання робіт, забезпечення підзвітності та протидії корупції.

Питання цифрового суверенітету набуло особливої актуальності в умовах воєнного стану. З одного боку, необхідність міграції державних даних на зарубіжні хмарні платформи та залежність від іноземних технологій створюють ризики для суверенітету. З іншого — саме ці заходи забезпечили збереження

критично важливих даних та безперервність функціонування державних систем.

Баланс між потребою у міжнародній підтримці та збереженням контролю над власною цифровою інфраструктурою є одним із ключових стратегічних питань цифровізації публічного управління. Необхідно розробити довгострокову стратегію, що передбачатиме поступове відновлення та розвиток національної цифрової інфраструктури при збереженні переваг міжнародної кооперації.

Досвід воєнного стану продемонстрував здатність українських розробників створювати конкурентоспроможні цифрові продукти для потреб публічного управління. Застосунок «Дія», система «Трембіта», платформа ProZoggo та інші рішення є прикладами успішних національних розробок, що отримали міжнародне визнання.

Список використаних джерел:

1. Питання Міністерства цифрової трансформації Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 18.09.2019 № 856 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF>
2. Про затвердження Порядку використання програмного забезпечення мобільного додатка Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Дія) з відкритим вихідним кодом [...] Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 13.02.2024 № 162 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/162-2024-%D0%BF#Text>
3. Про правовий режим воєнного стану Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
5. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 28.10.2020 № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>
6. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 [...] Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 04.06.2025 № 546-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text>
7. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними

фінансами на період [...] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text>

8. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 20.02.2013 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 08.09.2016 № 606 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>
10. Аналітичний звіт «Зайнятість внутрішньо переміщених осіб». ВПУ. 2024. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75506.pdf>
11. Про публічно-приватне партнерство Закон України; Перелік від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>

1.11. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere

Концептуальні основи соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою

Сучасна трансформація системи публічного управління в Україні зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до адміністрування освітньою сферою. В умовах інформаційного суспільства, цифровізації та зростання ролі комунікативних процесів у державному управлінні особливої актуальності набуває формування концептуальних засад соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою як інтегративного напрямку, що поєднує досягнення теорії публічного управління, соціальної комунікації, освітнього менеджменту та інформаційної політики.

Освітня сфера як об'єкт публічного адміністрування характеризується значною складністю, поліструктурністю, мультисуб'єктністю та високим рівнем соціальної значущості. Вона охоплює розгалужену мережу закладів освіти різних рівнів та форм власності, численні категорії стейкхолдерів – від здобувачів освіти та їхніх батьків до роботодавців та громадських організацій, - а також складну систему нормативно-правового регулювання, фінансування та забезпечення якості. У цьому контексті комунікативна складова адміністрування набуває стратегічного значення, оскільки саме через

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 OHIENKO, 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 OHIENKO, 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 ZAIACHKOVSKIY, 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.

