



**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	
<b>MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES: DIGITALIZATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY</b>	
<b>МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	
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

3. Ulianchenko, O. (2023). Theoretical foundations of public-private partnership in healthcare. *Public Administration*.  
<https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/80>
4. Kucherenko, V. O. (2025). Institutional aspects of public-private partnerships in the healthcare system. *Regional Economic and Innovation Studies*.  
<https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-02-05>
5. Ustymenko, S., & Rossylina, T. (2024). Adaptation of public-private partnerships in personalized medicine. *Journal of Ukrainian Health Management*.  
<https://ljd.dnuvs.ukr.education/index.php/ljd/article/view/99>
6. Bohomolov, A., & Orlovska, L. (2026). Regulatory frameworks for effective PPP implementation in healthcare. *Journal of Public Policy and Administration*.  
<https://doaj.org/article/313cd96698e24215a5ea0feb210e4357>
7. Vasylenko, N. V. (2024). Public administration of transformational changes: Challenges and prospects of post-war recovery in Ukraine. *Current Issues in Modern Science*.  
<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/17714/17774>
8. Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*.
9. Mazher, K. M., Chan, A. P. C., Choudhry, R. M., Zahoor, H., Edwards, D. J., Ghaithan, A. M., Mohammed, A., & Aziz, M. (2022). Identifying measures of effective risk management for public-private partnership infrastructure projects in developing countries. *Sustainability*, 14149.  
<https://doi.org/10.3390/su142114149>

### **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**

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується не лише високою динамічністю трансформаційних процесів, а й суттєвим ускладненням структури соціальних взаємодій, що відбуваються в умовах багаторівневої політичної, економічної та суспільної турбулентності. У контексті європейської інтеграції, імплементації стандартів належного врядування (good governance), а також постконфліктного відновлення держави, особливої ваги набуває здатність публічних інституцій забезпечувати ефективний, інклюзивний і конструктивний діалог між різними групами стейкхолдерів.

За цих умов відбувається якісна трансформація ролі публічного службовця: від традиційного адміністратора, орієнтованого на виконання регламентованих процедур, до фасилітатора складних комунікативних процесів, модератора інтересів та посередника у врегулюванні конфліктів. У цьому контексті медіаційна компетентність постає як інтегральна характеристика професійної діяльності, що поєднує когнітивні, комунікативні, етичні та поведінкові складові та забезпечує здатність до ефективного управління конфліктами на засадах інтерес-орієнтованого підходу (interest-based approach).

Водночас традиційні моделі формування медіаційної компетентності, що базуються переважно на очних тренінгах, рольових іграх та індивідуальному менторстві, демонструють обмежену ефективність у сучасних умовах. Серед ключових бар'єрів слід виокремити високу вартість навчальних програм, складність їх масштабування в системі публічної служби, а також дефіцит часу у практикуючих службовців, що знижує можливості системного розвитку відповідних навичок.

У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) як інструменту інтенсифікації професійної підготовки та підтримки діяльності публічних службовців. Еволюція ШІ – від детермінованих алгоритмів до складних генеративних моделей, здатних до контекстуального аналізу, імітації людської комунікації та адаптивного навчання – відкриває принципово нові можливості для розвитку медіаційної компетентності.

Ключовим аспектом цієї трансформації є зміна механізмів перцепції та інтерпретації конфліктних ситуацій, зокрема через переосмислення феномену салієнтності (saliense) конфліктних чинників. У традиційній практиці медіації службовець часто орієнтується на найбільш емоційно виражені та поверхневі аспекти конфлікту, що характеризуються високою перцептивною салієнтністю, водночас недооцінюючи латентні структурні причини та глибинні інтереси сторін. Використання ШІ-систем, здатних до обробки великих масивів даних та неупередженого аналізу, дозволяє здійснювати когнітивну реконфігурацію уваги медіатора, підвищуючи салієнтність раціональних, конструктивних та потенційно компромісних елементів взаємодії.

Таким чином, постає наукова проблема теоретичного осмислення та практичної концептуалізації ролі ШІ як інструменту трансформації медіаційної компетентності – від етапу навчання до етапу безпосереднього застосування у професійній діяльності.

Проблематика цифровізації публічного управління та інтеграції технологій штучного інтелекту активно розробляється у сучасному науковому

дискурсі. Зокрема, у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників (Л. Горбата, Р. Абботт, Л. Іайя та ін.) акцентується увага на потенціалі ШІ у підвищенні ефективності управлінських рішень, автоматизації адміністративних процесів та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. В аналітичних звітах міжнародних організацій, зокрема ReSPA (2024), наголошується на необхідності формування «AI-ready» публічної адміністрації, де цифрова грамотність інтегрується з розвитком «м'яких» навичок, включаючи комунікацію, критичне мислення та емоційний інтелект.

Разом із тим, питання застосування ШІ у сфері альтернативного вирішення спорів, зокрема в контексті медіації у публічному секторі, залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується концептуального осмислення переходу від використання ШІ як навчального інструменту (симулятивні тренажери) до його функціонування як операційного цифрового асистента у реальних процесах врегулювання конфліктів.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації процесу розвитку медіаційної компетентності публічних службовців на основі інтеграції інструментів штучного інтелекту – від етапу симулятивного навчання до етапу операційної підтримки професійної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації медіаційної компетентності у системі публічного управління.

Предметом дослідження є технологічні, методичні та організаційні аспекти використання систем штучного інтелекту як засобів інтенсифікації розвитку медіаційних навичок публічних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системний аналіз – для виявлення структурних компонентів медіаційної компетентності; прогностичне моделювання – для окреслення еволюційних сценаріїв інтеграції ШІ; а також міждисциплінарний підхід на перетині публічного управління, психології конфлікту та інформаційних технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні еволюційних етапів інтеграції штучного інтелекту в медіаційну практику публічного сектору, концептуалізації феномену «доповненого медіатора» та обґрунтуванні ролі ШІ у зміні салієнтності конфліктних чинників. Окрему увагу приділено аналізу етичних запобіжників використання ШІ, зокрема у контексті забезпечення принципів неупередженості, конфіденційності та людиноцентричності публічного управління

Трансформація публічного управління в умовах цифровізації (e-governance) зумовлює необхідність глибинного переосмислення класичної моделі професійної компетентності публічного службовця. У межах сучасної

парадигми державного управління, орієнтованої на відкритість, інклюзивність та людиноцентричність, медіаційна компетентність перестає бути лише допоміжною навичкою та набуває статусу ключового інструменту забезпечення ефективної взаємодії між владою та суспільством.

Якщо у традиційному розумінні медіаційна компетентність інтерпретувалася як сукупність знань про природу конфлікту, технік переговорів та комунікативних умінь, то в умовах цифрової архітектури державного сектору вона трансформується у складну гібридну систему. Ця система інтегрує софт-скіли (soft skills) із високим рівнем технологічної грамотності (digital fluency), формуючи новий тип професійної ідентичності публічного службовця – цифрово-орієнтованого медіатора.

Сучасні наукові підходи дозволяють виокремити три взаємопов'язані компоненти медіаційної компетентності, релевантні до умов цифровізації.

Когнітивно-аналітичний компонент передбачає здатність службовця до комплексного осмислення конфліктної ситуації з урахуванням як традиційних, так і цифрових джерел інформації. Йдеться не лише про ідентифікацію сторін та предмета конфлікту, але й про інтерпретацію аналітичних даних, згенерованих ШІ-системами. Така інтерпретація вимагає базового розуміння принципів функціонування алгоритмів, їх обмежень та потенційних викривлень, що, у свою чергу, формує новий тип когнітивної культури – алгоритмічно орієнтоване мислення.

Емоційно-перцептивний компонент у цифровому середовищі набуває особливої складності, оскільки значна частина комунікації переноситься у віртуальний простір. За відсутності безпосереднього невербального контакту службовець має навчитися інтерпретувати «цифрові маркери емоційності» – лінгвістичні особливості тексту, часові параметри реакцій, патерни комунікаційної поведінки. У цьому контексті поняття салієнтності трансформується: важливими стають не лише очевидні емоційні прояви, але й латентні сигнали, які можуть бути виявлені за допомогою аналітичних інструментів.

Інструментально-технологічний компонент охоплює володіння сучасними цифровими інструментами, що забезпечують підтримку медіаційного процесу. До них належать системи автоматизованого аналізу текстів, алгоритмічні підказки щодо стратегій комунікації, засоби цифрового протоколювання, а також платформи для організації дистанційних переговорів із забезпеченням належного рівня конфіденційності. У цьому контексті формується концепція «доповненої медіації» (Augmented Mediation), що передбачає синергію людського інтелекту та машинної аналітики.

Цифрова архітектура публічного управління створює передумови для становлення феномену «доповненого медіатора» (Augmented Mediator), який функціонує в умовах постійної взаємодії з інтелектуальними системами підтримки прийняття рішень. У межах цієї концепції штучний інтелект не розглядається як автономний суб'єкт, здатний замінити людину, а як когнітивний підсилювач, що розширює можливості службовця.

Одним із ключових аспектів цієї взаємодії є управління увагою медіатора в умовах інформаційного переважання. У складних багатосторонніх конфліктах, що характерні для сучасного публічного сектору, обсяг релевантної інформації може перевищувати когнітивні можливості індивіда. ШІ-системи виконують функцію селекції та структурування даних, коригуючи їх салієнтність та виокремлюючи ті елементи, які мають найбільший потенціал для досягнення консенсусу. Це дозволяє службовцю зосередитися на стратегічному управлінні процесом комунікації, делегуючи технічні аспекти аналізу цифровим інструментам.

Інтеграція ШІ у практику медіації актуалізує низку етичних викликів, що потребують системного осмислення. У цьому контексті формується нова складова професійної компетентності – алгоритмічна пильність, яка передбачає здатність критично оцінювати результати роботи цифрових систем, усвідомлювати ризики алгоритмічної упередженості (algorithmic bias) та забезпечувати відповідність технологічних рішень базовим принципам медіації.

Публічний службовець, який використовує ШІ-інструменти, несе відповідальність за дотримання фундаментальних засад медіаційного процесу, зокрема добровільності участі, рівності сторін, конфіденційності та нейтральності. Відтак, цифрова компетентність у сфері медіації включає не лише технічні знання, але й розвинене етичне мислення, здатність до рефлексії та усвідомленого прийняття рішень у складних соціотехнічних системах. Таким чином, медіаційна компетентність у цифровій архітектурі постає як багатовимірний феномен, що інтегрує когнітивні, емоційні, технологічні та етичні складові та забезпечує ефективну реалізацію людиноцентричних підходів у публічному управлінні.

Інтеграція штучного інтелекту у сферу публічного управління, зокрема в практику медіації, має еволюційний характер і відбувається через послідовне розширення функціональних можливостей цифрових інструментів. Цей процес відображає поступовий перехід від використання ШІ як допоміжного навчального ресурсу до його інституціоналізації як повноцінного елементу професійної діяльності публічного службовця.

На етапі підготовки ключову роль відіграють AI-тренажери, що функціонують на базі великих мовних моделей. Вони забезпечують

формування безпечного симулятивного середовища, у межах якого службовець може відпрацьовувати навички медіації без ризику негативних наслідків для реальних управлінських процесів.

Принциповою відмінністю таких систем від традиційних навчальних підходів є їхня адаптивність та інтерактивність. ШІ здатний генерувати багатовимірні сценарії конфліктів, що відображають реальні виклики публічного управління, та динамічно реагувати на дії користувача. Це створює ефект високої психологічної достовірності, що сприяє глибшому засвоєнню професійних навичок.

Особливе значення має механізм зворотного зв'язку, який дозволяє здійснювати автоматизований аналіз поведінки службовця. ШІ-система ідентифікує як сильні сторони, так і помилки у стратегії комунікації, акцентуючи увагу на аспектах, що мають вирішальне значення для досягнення конструктивного результату. Таким чином, формується здатність до рефлексивного мислення та самокорекції професійної поведінки.

Наступним етапом є впровадження цифрових асистентів (co-pilots), які забезпечують підтримку прийняття рішень у реальному часі. У межах цієї моделі ШІ інтегрується безпосередньо в процес медіації, виконуючи функції аналітичного, інформаційного та рекомендаційного характеру. Функціональні можливості таких систем включають попередній аналіз конфліктної ситуації, моніторинг динаміки емоційного стану учасників, а також генерацію альтернативних варіантів врегулювання спору. Використання ШІ дозволяє значно підвищити якість підготовки до медіаційної сесії та забезпечити більш обґрунтоване прийняття рішень у процесі її проведення.

Важливим наслідком цього еволюційного переходу є зміна природи медіаційної компетентності: вона перестає бути виключно індивідуальною характеристикою службовця та трансформується у колективний ресурс організації, підкріплений інституційною інфраструктурою цифрових технологій. У цьому контексті штучний інтелект виступає як елемент «розумного середовища», що мінімізує вплив когнітивних обмежень людини та сприяє підвищенню ефективності публічного управління загалом.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в медіаційну практику публічного сектору, попри її значний інноваційний потенціал, супроводжується виникненням комплексу міждисциплінарних викликів, що охоплюють етичну, правову та соціотехнічну площини. Специфіка медіації як інструменту альтернативного вирішення спорів (ADR) полягає у її глибинній орієнтації на принципи добровільності, конфіденційності, нейтральності та рівності сторін, що формують основу довіри до процедури [2; 6].

Одним із ключових викликів є феномен алгоритмічної непрозорості («чорної скриньки»), притаманний складним моделям штучного інтелекту. Обмежена інтерпретованість результатів функціонування таких систем ускладнює верифікацію логіки прийняття рішень, що суперечить вимогам процедурної справедливості [4]. У цьому контексті особливого значення набуває концепція Explainable AI (XAI), яка передбачає підвищення прозорості алгоритмічних процесів.

Паралельно актуалізується проблема алгоритмічної упередженості (algorithmic bias), що може виникати внаслідок використання історично детермінованих або нерепрезентативних даних. Як зазначається у дослідженнях, ШІ здатний не лише відтворювати, але й підсилювати існуючі соціальні дисбаланси, що є особливо небезпечним у сфері публічного управління [3; 7]. У результаті може відбуватися заниження саліентності інтересів соціально вразливих груп.

Особливу увагу слід приділити питанням конфіденційності та безпеки даних. Використання хмарних AI-рішень створює ризики витоку чутливої інформації, що суперечить принципам медіації та вимогам нормативного регулювання, зокрема положенням Регламенту ЄС про штучний інтелект [5]. У цьому контексті актуалізується необхідність впровадження локальних (on-premise) систем та розвитку навичок цифрової гігієни у публічних службовців [9].

Важливим викликом є також ризик дегуманізації медіаційного процесу. Надмірна автоматизація може призвести до втрати емпатичного компоненту взаємодії, що є ключовим для досягнення стійких домовленостей. Як підкреслює Р. Саскінд, цифровізація правосуддя не повинна підміняти людську взаємодію, а має її підсилювати [11].

Окремого розгляду потребує проблема відповідальності за результати використання ШІ, зокрема у випадках генерації недостовірної інформації («галюцинацій»). У цьому контексті ключовим принципом є «Human-in-the-loop», що передбачає збереження контролю за прийняттям рішень за людиною [6; 8].

Отже, етична модель впровадження ШІ у медіацію має базуватися на принципах прозорості, безпеки даних та пріоритетності людини, що забезпечує баланс між технологічною ефективністю та гуманістичними цінностями публічного управління.

У контексті подальшої цифрової трансформації публічного управління доцільно сформулювати низку емпірично обґрунтованих прогнозів та практичних рекомендацій щодо інтеграції ШІ в систему розвитку медіаційної компетентності.

Інституціоналізація використання ШІ у професійному навчанні публічних службовців має здійснюватися на базі системного підходу, зокрема через діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та регіональних центрів підвищення кваліфікації. Відповідно до сучасних рекомендацій, формування «AI-ready» адміністрації передбачає інтеграцію цифрових інструментів у навчальні програми [10].

Запропонована модель включає три рівні:

1. **базовий** – формування цифрової грамотності та розуміння принципів роботи ШІ;
2. **прикладний** – використання AI-тренажерів для розвитку медіаційних навичок;
3. **операційний** – впровадження цифрових асистентів у практичну діяльність службовців.

Така модель забезпечує безперервність навчання та поступову інтеграцію технологій у професійну діяльність.

Впровадження ШІ дозволяє суттєво знизити витрати на підготовку кадрів шляхом масштабування навчальних програм та автоматизації частини навчальних процесів. Крім того, використання цифрових асистентів скорочує часові витрати на підготовку до медіаційних процедур, що підвищує загальну продуктивність публічної служби [1; 3].

Очікується також зниження навантаження на судову систему завдяки більш ефективному врегулюванню спорів на досудовому рівні, що має позитивний макроекономічний ефект.

Застосування ШІ у медіації сприяє підвищенню якості комунікації між державою та громадянами, зміцненню довіри до публічних інституцій та формуванню культури діалогу. Водночас, за умови дотримання етичних стандартів, технології можуть забезпечити більш інклюзивний характер управління, враховуючи інтереси різних соціальних груп [7; 10].

У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню нової моделі публічного управління, заснованої на синергії людського та штучного інтелекту.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що інтеграція штучного інтелекту в медіаційну практику публічного сектору формує нову парадигму розвитку професійної компетентності, яка поєднує технологічні інновації з гуманістичними цінностями публічного управління.

Доведено, що медіаційна компетентність у цифровій архітектурі трансформується у комплексну систему, яка включає когнітивні, емоційні, технологічні та етичні компоненти. Визначено, що ключовим результатом цієї

трансформації є становлення феномену «доповненого медіатора», здатного ефективно взаємодіяти з інтелектуальними системами.

Обґрунтовано, що еволюційний перехід від AI-тренажерів до цифрових асистентів сприяє переходу від індивідуальної до інституційної моделі медіаційної компетентності, підвищуючи ефективність публічного управління.

Водночас встановлено, що впровадження ШІ супроводжується значними етичними та правовими викликами, які потребують системного регулювання та розвитку відповідних компетентностей у публічних службовців.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що штучний інтелект не замінює емпатію публічного службовця, а, навпаки, вивільняє когнітивні та часові ресурси для її більш глибокого прояву, посилюючи людиноцентричний характер публічного управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації запропонованих моделей, розробці нормативно-правових механізмів регулювання використання ШІ та оцінці довгострокових соціальних ефектів цифровізації медіації.

#### Список використаних джерел:

1. Горбата Л. П. (2024). Використання технологій штучного інтелекту в управлінні розвитком територіальних громад в Україні. *Митна політика та державне управління*, №4, 45–52. URL: <https://umsf.in.ua>
2. Корчак Н., Алексеєнко І., Ларіна Н. (2022). *Медіація у системі розв'язання конфліктів на публічній службі: навчальна програма*. НАДС.
3. Abbott, R., & Elliott, B. S. (2023). Putting the artificial intelligence in alternative dispute resolution: How AI rules will become ADR rules. *Journal of Social Science*, 4(2), 112–125.
4. De Palo, G. (2023). AI-Assisted Mediation and Its Implications for Procedural Fairness and Data Protection. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net>
5. European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council (AI Act)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
6. Hodge, S. D. Jr. (2024). Is the Use of Artificial Intelligence in Alternative Dispute Resolution a Viable Option or Wishful Thinking? *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 24(1), Article 3.
7. Iaia, L., et al. (2024). The impact of AI as a mediator on effective communication. *Frontiers in Human Dynamics*, 6. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.XXXXXX>
8. JAMS ADR Institute. (2024). *AI Rules and Guidelines for Arbitration and Mediation*. URL: <https://www.jamsadr.com>

9. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (2025). *Презентовано посібник про відповідальне використання штучного інтелекту публічними службовцями*. URL: <https://nads.gov.ua>
10. ReSPA. (2024). *Competences for an AI-Ready Public Administration: Regional Report*. Regional School of Public Administration. URL: <https://www.respaweb.eu>
11. Susskind, R. (2021). *Online Courts and the Future of Justice*. Oxford University Press.

### **1.6. Mechanisms for implementing supervision in the public sector: strategic guidelines for sustainable development**

#### **Механізми впровадження супервизії в публічному секторі: стратегічні орієнтири сталого розвитку**

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (Далі - ООН) у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, на якій було прийнято резолюцію Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» від 25 вересня 2015 року № 70/1 [1], в якій затверджено 17 глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року [2], що чітко означають світ, якого прагнуть всі нації без винятків. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Спільні зусилля країн спрямовано на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. Указом Президента України “Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” №722/2019 від 30 вересня 2019 року встановлені стратегічні рамки національного розвитку України до 2030 року заради кращого майбутнього. [3]. Визначення Цілей сталого розвитку (Далі - ЦСР) започаткувало вимірювання суспільного прогресу як в цілому, так і в окремих його сферах.

В теорії державного управління як цілісного міждисциплінарного наукового знання про сутність, становлення і розвиток феномену державного управління, також визначена концепція сталого розвитку, а саме: “Модель стійкого розвитку, яка визначається в порядку денному на XXI ст. як система гармонійних відносин, що реалізовує збалансоване соціально орієнтований, економічно ефективний і природозахисний розвиток країни на користь задоволення потреб нинішнього і майбутнього поколінь, передбачає існування трьох основних компонентів стійкого розвитку: соціальної, економічної та

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.

