



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

TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL RESILIENCE AND DEVELOPMENT

PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA REZYLIENCJA I ROZWÓJ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК



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

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

Monograph

*Edited by Mykola Ohienko
Tadeusz Pokusa*

Opole 2026

ISBN 978-83-66567-96-2

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

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

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

Reviewers

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

Editorial Board

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

Publishing House:

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

200 copies

Authors are responsible for content of the materials

ISBN 978-83-66567-96-2

© Authors of articles, 2026

TABLE OF CONTENTS

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

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

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

PART 2

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

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

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

PART 3

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

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

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

- of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 33(01), 9795–9799. <https://doi.org/10.1609/aaai.v33i01.33019795>
15. UNESCO. (2022). K-12 AI curricula: A mapping of government-endorsed AI curricula. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/ELYF6010>
 16. Van Brummelen, J., Heng, T., & Tabunshchyk, V. (2021). Teaching tech to talk: K-12 conversational AI literacy curriculum and development tools. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 35(17), 15655–15663. <https://doi.org/10.1609/aaai.v35i17.17844>
 17. Williams, R., Park, H. W., Oh, L., & Breazeal, C. (2019). Popbots: Designing an artificial intelligence curriculum for early childhood education. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*, 33(01), 9729–9736. <https://doi.org/10.1609/aaai.v33i01.33019729>
 18. Zimmermann-Niefield, A., Turner, M., Murphy, B., Kane, S. K., & Shapiro, R. B. (2019). Youth Learning Machine Learning through Building Models of Athletic Moves. In *Proceedings of the 18th ACM International Conference on Interaction Design and Children (IDC '19)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 121–132. <https://doi.org/10.1145/3311927.3323139>

3.3. Organizational culture of a general secondary education institution as a factor of psychological resistance of the teaching team in crisis conditions

Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як чинник психологічної стійкості педагогічного колективу в кризових умовах

У сучасних мінливо-непередбачуваних умовах війни, реформування освіти та потреби збереження власного психоемоційного стану особливого значення набувають знання і вміння, пов'язані з розвиненою психологічною стійкістю педагогічного колективу в цілому, так і кожного педагога зокрема. Водночас формування та підтримка психологічної стійкості колективу постійно стикаються із суперечностями між вимогами суспільства до кваліфікаційних компетентностей фахівців освіти та постійним впливом кризових та воєнних реалій на професійну діяльність колективів шкіл, що загострюють психологічне напруження, тривожність, емоційне виснаження та відчуття нестабільності; між необхідністю в прийнятті ефективних оперативних рішень та можливостями учасників освітнього процесу гнучко адаптуватися до умов, які постійно змінюються, відновлюватися. Вирішення цих суперечностей лежить у площині трансформації організаційної культури закладу освіти, яка є

безпосередньо системою підтримки учасників освітнього процесу. Отже, актуального спрямування набуває питання формування психологічної стійкості педагогів різного фаху, зокрема в системі підвищення кваліфікації післядипломної педагогічної освіти за наступними напрямками: просвітницько-інформаційний, превентивний, травма-інформованої допомоги, зміцнення потенціалу.

Саме тому, в умовах воєнного стану організаційна культура закладу загальні середньої освіти (далі – ЗЗСО) перестає бути лише набором формальних правил, трансформуючись у життєво необхідний механізм колективного самозбереження. Психологічна стійкість окремого вчителя/учительки безпосередньо залежить від того, наскільки цінності закладу орієнтовані на підтримку ментального здоров'я та безпеку. У контексті нашого дослідження, акцентуємо на ключових компонентах організаційної культури стійкості, зокрема:

- визнання психічного здоров'я як пріоритетної цінності на всіх рівнях управління;
- побудова відкритого, етичного діалогу між адміністрацією, педагогами та батьками;
- інтеграція програм психосоціальної допомоги безпосередньо в корпоративну культуру ЗЗСО;
- здатність колективу швидко трансформувати освітній процес (наприклад, перехід у дистанційний формат) без втрати внутрішньої цілісності;
- наявність у ЗЗСО сталих ритуалів підтримки та традицій взаємодопомоги (наприклад, регулярні зустрічі для емоційного розвантаження, спільне святкування досягнень, організація корпоративного підвищення кваліфікації, проведення ранкових зустрічей для педагогів тощо), оскільки жива організаційна культура базується на повторюваних діях, а не лише на формальних приписах чи програмах.

Зауважимо, що кожен із цих компонентів зміцнює організаційну культуру, роблячи її середовищем, де розвиток професійного потенціалу педагогічного працівника ЗЗСО відбувається паралельно з його психоемоційним відновленням. Отже, організаційна культура, побудована на принципах травма-інформованого підходу, створює «захисний кокон» для колективу. Вона дозволяє не лише реагувати на кризи, а й превентивно зміцнювати потенціал кожного педагога, забезпечуючи сталість освітнього процесу навіть у найскладніших умовах. Саме тому у межах кожного напрямку фахівцями Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (далі – Донецький ОблІППО) розроблено освітні програми підвищення кваліфікації (далі – програми ПК). Ми виходимо з того, що будь-яка програма ПК має на меті

не лише надання знань, а й трансформацію організаційної культури закладу в бік більшої відкритості та взаємопідтримки.

Перший напрям – **просвітницько-інформаційний** – спрямований на навчання педагогів розуміти та розпізнавати стресові реакції учасників освітнього процесу, за потреби застосовувати конструктивні стратегії подолання стресу як основу щоденної психосоціальної підтримки. Насамперед програми ПК цього напрямку орієнтовані на підтримку здобувачів освіти, педагогічних працівників та керівників закладів освіти, забезпечення їхнього благополуччя в закладі освіти.

Зокрема, у межах ПК кваліфікації цього напрямку охоплено таку тематику:

- «Психосоціальна підтримка для освітян» для всіх категорії педагогічних працівників закладів освіти. Мета програми – підвищення рівня обізнаності педагогів з питань психічного здоров'я, особливостей психосоціальної підтримки дітей і підлітків, їх батьків/опікунів під час війни.

Під час підвищення кваліфікації слухачі відпрацьовують навички використання алгоритму 5-крокової моделі психосоціальної підтримки у сфері психічного здоров'я; вправляються в навичках взаємодії з дітьми, підлітками та їх батьками, які потребують підтримки психічного здоров'я; здійснювати допомогу в стресових ситуаціях.

- Програма ПК «Психосоціальна підтримка дітей та педагогів в умовах кризових ситуацій» для вчителів початкових класів закладів освіти має на меті здійснення неперервного професійного розвитку педагогів з питань психосоціальної підтримки дітей, їхнього благополуччя в закладі освіти в умовах надзвичайних ситуацій.

Результатом навчання стає впровадження стійких змін в освітню практику через ігрову діяльність як ключового механізму забезпечення психологічного комфорту, а отримані вміння дозволяють створювати безпечне ігрове освітнє середовище та здійснювати різнорівневу й різномодальну психосоціальну підтримку.

Отже, упровадження програм ПК просвітницько-інформаційного напрямку сприяють вирішенню нагальної потреби в формуванні системних знань і практичних навичок з надання базової психосоціальної підтримки, здійснення психоедукації учасників освітнього процесу з питань визнання психічного здоров'я як цінності, його значущості, що потребує постійної уваги, підтримки та турботи й пропедевтичну діяльність щодо виникнення соціальних упереджень та дискримінації людей з розладами психічного здоров'я.

Зміст програми ПК другого **превентивного** напрямку з теми «Технологія ігрового квесту «Case cross-cutting skills for Child/ for Junior» для адаптації та відновлення» (автор Поуль В.С., доцент, кандидат психологічних наук, доцент

кафедри педагогіки і психології Донецького ОблІППО) для всіх категорій педагогічних працівників ЗЗСО побудовано на основі результатів дослідно-експериментального дослідження в межах інтегрального підходу. Її мета – підвищення рівня інтегральної компетентності педагогічних працівників закладів освіти щодо сприяння адаптації та відновлення шляхом упровадження технології ігрового квесту «Case cross-cutting skills for Child/ for Junior» для адаптації та відновлення. Інтегральний підхід у підвищенні кваліфікації спрямовано на розвиток у фахівців освіти здатності вирішувати складні завдання і проблеми в процесі навчання та професійної діяльності, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується комплексністю та невизначеністю умов і вимог, отже, оволодіння педагогом інтегральною компетентністю (Про затвердження стандарту..., 2019: с. 5).

Запровадження програм ПК з опрацювання технологій ігрового квесту для адаптації та відновлення в освітньому середовищі набуває багатоаспектного розгляду:

- застосування технологій психологічного супроводу самими педагогами, оскільки вони продовжують жити та працювати з дітьми, намагаючись забезпечити комфортний психологічний клімат під час навчання та позитивні відносини з учнями та батьками, особливо, коли в деяких закладах відсутні практичні психологи;

- запровадження означених технологій самими дітьми до себе та своїх однолітків, оскільки вони не завжди мають можливість звернутися за допомогою до дорослих, які є для них значущими;

- використання технологій психологічного супроводу батьками у взаємодії зі своїми дітьми.

Враховуючі актуальність питання формування в колективі педагогів та здобувачів освіти життєвих навичок, які дозволяють вирішувати завдання адаптації, розвитку, самореалізації в постійно змінному суспільстві та досвід запровадження підвищення кваліфікації свідчить про оволодіння в ігровій формі слухачами вмінь:

- здійснювати спостереження за психоемоційним станом учнів і учениць;
- протягом п'яти зустрічей ігрового квесту набувають досвіду навчання універсальних технік адаптації, вирішення проблем і відновлення в несприятливих, нових або змінених обставинах;

- застосовувати техніки «Прокачайся!» PUMP UP» (відновлення свого стану при сильному хвилюванні, тривозі, відчутті страху), «Підготуйся!» START UP» (шукати різні шляхи вирішення ситуації, яка викликає сильне хвилювання;), «Заряджайся!» POWER UP» (відновлювати сили через улюблені активності), «Приєднуйся!» JOIN UP» (просити про допомогу у вирішенні

ситуації), «Діймо!» АСТ UP» (надати допомогу ближньому (другу, рідним) та залучати друзів до спільної діяльності) відповідно до особистих потреб. Таке впровадження ігрових технік безпосередньо впливає на організаційну культуру ЗЗСО, саме так відбувається заміна авторитарних підходів на культуру відкритості та взаємодопомоги.

Аналіз відповідей зворотного зв'язку слухачів показав, що навчання універсальним навичкам за освітньою програмою підвищення кваліфікації «Технологія ігрового квесту *«Case cross-cutting skills for Child/ for Junior»* для адаптації та відновлення» спрямована на професійний розвиток педагогів, що працюють в умовах воєнного стану, на формування у них розвинених життєвих компетентностей, що сприятиме швидкій адаптації до постійних змін фізичного середовища (зокрема евакуація, вимушене переселення, перехід роботи всього закладу освіти в дистанційний формат), збереження цілісності педагогічного колективу, відновлення діяльності закладу освіти в цілому.

Наведемо деякі приклади зворотного зв'язку:

1) Ірина М., консультант Центру професійного розвитку педагогічних працівників: «Технологія вразила своєю здатністю перетворювати паралізуючий стрес на захопливу гру, де головним інсайтом стала формула «дія через наскрізні навички — це найкоротший шлях до психологічного відновлення». Для мене це надійний «алгоритм стійкості», який дозволяє зберігати власний ресурс та надавати колегам дієвий методичний інструментарій для роботи з дітьми в кризових умовах. Я планую впроваджувати квест через інтеграцію його елементів під час консультацій з педагогами, зустрічей професійних спільнот, вайбер-групи в умовах дистанційного навчання та проведення тренінгів «Педагогічного детоксу» для педагогів нашої громади».

2) Ірина П., консультант Центру професійного розвитку педагогічних працівників: «Технологія *«Case cross-cutting skills»* вразила мене своєю філігранною простотою та глибиною. Образи Промінчика та Бандерольки, мап та «несприятливої погоди» дозволяють тонко працювати з важкими емоціями. Це ідеально підходить не тільки для учнів, оскільки гра знімає психологічний захист. Технологія не дає абстрактних порад, а пропонує конкретні «наплічники-скриньки», де є інструменти для роботи над собою. Для мене, як для консультанта ЦПРПП, це готовий методичний конструктор, який можна легко адаптувати під будь-який освітній запит».

3) Олена Б., учитель: «Порівнюючи результати опитувань «ДО» і «ПІСЛЯ», можна відзначити позитивні зміни. Зменшився рівень тривоги та страху перед несприятливими ситуаціями, покращилося емоційне самопочуття. Водночас підвищилася впевненість у власних силах, зросла здатність швидше

адаптуватися до змін та приймати рішення. Також помітно покращилися навички взаємодії з іншими — з'явилося більше готовності звертатися по допомогу та підтримувати інших».

4) Яна К., учитель,: « ... ігровий квест «Case cross-cutting skills» — це не просто навчальний матеріал, а дієвий «конструктор стійкості». Він навчив мене, що моя «зарядна станція» (література, природа, сім'я) працює на повну силу лише тоді, коли я маю чіткий план дій і не боюся розділити свій шлях із близькими. Цю технологію я обов'язково буду впроваджувати у свою роботу з учнями, допомагаючи їм створювати власні «записнички стійкості»

Отже, у подальшому вони зможуть здійснювати навчання дітей шкільного віку конструювати дієві поведінкові моделі в несприятливих обставинах освітнього середовища.

Третій напрям – **травма-інформована допомога** – включає програми ПК, що спрямовані на навчання навичкам надання допомоги з урахуванням травми, якої зазнав колектив або окремі учасники освітнього процесу, насамперед, – на усунення бар'єрів, з якими можуть зіткнутися діти і дорослі, які постраждали від травми. Отримані знання є основою для активного залучення працівників закладів освіти до прийняття рішень та процесу змін при роботі, що підвищує відчуття контролю і відповідальності в ситуації впливу травми на їхній неврологічний, фізичний, психологічний та соціальний розвиток. Наведемо приклади деяких з них.

Програма ПК *«Перша психологічна допомога»* для керівників (директорів, заступників) ЗЗСО є наразі дуже актуальною, оскільки розуміння принципів першої психологічної допомоги (далі – ППД) та вміння їх застосовувати є важливим для підтримки психічного здоров'я як окремих осіб, так і колективу закладу освіти в цілому.

Сучасні умови, зокрема воєнні дії та надзвичайні ситуації, зумовлюють необхідність володіння навичками ППД, відповідно метою програми є ознайомлення керівників і педагогів з базовими поняттями та принципами ППД, формування практичних навичок надання ППД при гострих реакціях на травмуючу подію. По завершенню навчання слухачі здатні здійснювати ідентифікацію ознак гострих реакцій на стрес, застосовувати алгоритм дій з надання ППД; створювати умови для безпечного й ефективного надання ППД; застосовувати прості техніки стабілізації емоційного стану.

Важливим аспектом посилення психологічної стійкості колективу стає інтеграція психолого-соціального супроводу осіб з особливими освітніми потребами (далі – ООП) як частина корпоративної культури, де увага до психоемоційного здоров'я є пріоритетом на всіх рівнях управління.

Підвищення кваліфікації з теми *«Психологічна підтримка здобувачів освіти з ООП, які зазнали психотравмувальних дій»* для вчителів та асистентів

вчителів закладів освіти, що надають освітні послуги особам з ООП, спрямовано на вивчення вікових особливостей проживання травматичного досвіду дітьми, зокрема з ООП, наслідки психологічної травми як підстави для визначення соціоадаптаційних / соціокультурних труднощів та алгоритмів дій; на опрацювання технік відновлення і практичних кейсів психологічної підтримки, що дозволяє досягти мети навчання – підвищити професійну компетентність освітян щодо надання психологічної допомоги дітям з типовим розвитком та з ООП, які зазнали психотравмувальних дій, здійснювати підтримку в проживанні втрати, використовувати техніки зцілення та відновлення здобувачів освіти з ООП різних вікових категорій, які стали свідками психотравмуючих подій, адекватно спілкуватися з ними.

Особливу увагу в програмах ПК звернено на підвищення рівня обізнаності педагогів компенсаторної складової засобів арт-терапії, на чітко визначених групах наявних у дітей порушень (слуху, зору, опорно-рухового апарату, мови тощо), обумовлених проявом постстресових порушень у дітей та підлітків з ООП. Травмівні події значно порушують їхню життєдіяльність, несуть гіркі втрати, шкодять здоров'ю, спричиняючи стреси, кризи тощо. Відповідно опрацювання навичок арт-терапевтичні вправ у доступний спосіб дозволяють справлятися зі стресом та напругою, знизять рівень тривожності, відновити психологічний ресурс і залучитися до навчальної діяльності. Програма ПК з теми *«Арттерапевтичні техніки підтримуючої поведінки в учнів/учениць з ООП із постстресовими порушеннями»* є одним із прикладів організації якісних освітніх послуг учням/ученицям з ООП задля їх подальшої ефективної інтеграції в суспільне життя шляхом використання реабілітаційних арт-терапевтичних практик вправ.

Четвертий напрям – **зміцнення фахового потенціалу** – спрямовано на зміцнення потенціалу практичних психологів та педагогів закладів освіти та залучення їх до розбудови якісної системи психологічної стійкості колективу закладу освіти. Посилення психологічної стійкості колективу вимагає системного і комплексного підходу, що поєднує професійний психологічний супровід, ефективну комунікацію, підтримку лідерів і розвиток внутрішніх ресурсів працівників.

Психологічна та емоційно-етична компетентності вчителя, викладача та фахівця психологічної служби – це передусім здатність до усвідомленої саморегуляції та побудови безпечної, етичної взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища. Саме тому розвиток зазначених компетентностей є стратегічним завданням, що визначає успіх розбудови людиноцентричного освітнього середовища та рівень загальної культури суспільства.

З метою підвищення психологічної та емоційно-етичної складових професійної компетентності педагогічних працівників, практичних психологів та соціальних педагогів закладів освіти шляхом формування навичок усвідомленої саморегуляції, емпатії та етичної взаємодії для створення безпечного освітнього середовища в умовах сучасних викликів розроблено програму ПК *«Емоційна компетентність: життєвий ресурс і професійний потенціал в галузі освіти»*. Під час навчання слухачі оволодівають уміннями вчасно розпізнавати симптоми психологічної травматизації в учасників освітнього процесу; застосовувати техніки заземлення, активного слухання та стабілізації емоційного стану; використовувати інструменти самопомоги для підтримки власного ментального ресурсу; будувати безпечне та етичне спілкування з урахуванням індивідуальних особливостей емоційного розвитку дітей; самостійно визначати зони росту власної емоційної компетентності та добирати відповідні вправи й методи для роботи з класом; конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, керуючись принципами емпатії та професійної етики.

Вагомого значення набуває упорядкування інформації щодо сучасних аспектів трансформації системи збереження психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, особливостей відновлення психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, організації психосоціальної підтримки в освітньому середовищі із застосуванням цифрових технологій. Створення умов для формування психологічної стійкості окремої особистості та педагогічного колективу в цілому, обумовили потребу в розробці програми ПК з теми *«Формування компетентнісного потенціалу практичного психолога системи освіти»*. Її мета – запровадження ефективних механізмів взаємодії та координації в опануванні ресурсів для психічного здоров'я та психосоціальної підтримки педагогічних колективів закладів освіти шляхом формування в фахівців психологічної служби здатності до впровадження методів профілактики, кризового реагування, психосоціальної підтримки та дотримання етичних стандартів. Результат навчання – запровадження дієвих інструментів дистанційної роботи практичного психолога в умовах збройного конфлікту; проведення первинної профілактики вживання психоактивних речовин в освітньому середовищі; застосування протоколів оцінювання та ведення ситуацій можливого високого ризику тощо.

Окрему увагу присвячено розробці програми ПК провідним аспектам діяльності фахівців психологічної служби у запровадженні інклюзивної освіти, зокрема в мовах дистанційного навчання. Під час навчання з теми *«Психологічний супровід інклюзивної освіти в умовах дистанційного навчання»* фахівці удосконалюють навички добирати і використовувати стандартизований діагностичний інструментарій, протоколи реагування та

науково обґрунтовані програми (методики та втручання) для подолання тривоги, стресу, зниження інтелектуальних здібностей та концентрації уваги, панічних атак серед здобувачів освіти та педагогічних працівників; розвивати вміння впроваджувати інклюзивні, справедливі та якісні практики категорії для здобувачів освіти, які можуть потребувати додаткової підтримки тощо.

Вагомого значення набуває посилення уваги до зміцнення фахового потенціалу педагогів у формуванні психологічної стійкості здобувачів освіти через навчання вчителів початкових класів закладів освіти вмінням розпізнавати свої емоції та дає інструменти, як з ними справлятися, співпереживати, комунікувати та будувати здорові стосунки. За *Програмою соціально-емоційного навчання «Уроки щастя»*, яка є частиною пріоритетного проєкту «Психосоціальна підтримка та психологічна допомога на всіх рівнях освіти», що реалізується Міністерством освіти і науки України у межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» – ініціативи першої леді Олени Зеленської, здійснено навчання тренерів. Вони успішно здійснюють підвищення кваліфікації педагогів області за програмою «Програма «Уроки щастя»: системна багаторівнева підтримка благополуччя учнів початкових класів», метою якої є покращення благополуччя (соціального, психічного, емоційного, фізичного та академічного) здобувачів освіти. Під час тренінгових зустрічей вчителі початкових класів опрацьовують різні аспекти впровадження програми в освітній процес, ефективно вирішувати виклики під час реалізації навчального курсу «Уроки щастя».

Отже, своєчасне оновлення змісту післядипломної освіти педагогічних працівників та впровадження новітніх навчальних технологій, що узгоджуються із нагальними потребами учасників освітнього процесу в формуванні психологічної стійкості готовності педагогічного колективу до дій у надзвичайних ситуаціях (інформованість, навчання, підтримка, допомога), сприятиме створенню ефективних механізмів адаптації та відновлення освітнього процесу в умовах воєнного стану через запровадження дистанційної освіти. Стабільність цього процесу забезпечується саме через організаційну культуру, яка в умовах війни стає головним чинником психологічної стійкості всього педагогічного колективу.

Список використаних джерел:

1. Колган, Т., & Поуль, В. (2025). Компетентнісний, системний, індивідуальний, міждисциплінарний та інтегральний підходи до організації підвищення кваліфікації. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*, 1(23), 83–96. <https://doi.org/10.31865/2414-9292.23.2025.334034>

2. Оспіщев Д. (2025). Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 23(100). P. 83–93. doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09>
3. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. *Постанова КМ* «Про внесення змін у додаток до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341» від 12 червня 2019 р. № 509. Режим доступу: <https://cutt.ly/4EWE3II>
4. Poul, V. (2024). Integral Approach in Child's Personality Support: Universal Skills OF Adaptation to Unfavorable Life Circumstances. supporting of psychological well-being of the individual in the war conditions: international experience and ukrainian realities: proceedings of the international scientific-practical conference. Kyiv, April 30 - May 1, 2024 / Eds.: Yulia Burtseva, Denys Malieiev, Valentyna Poul [et al]; Donetsk Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education. Kyiv: [n. p.]. p.328-336.
URL: https://ippo.dn.ua/images/files/materials/supporting_of_psychological_well-being_of_the_individual_in_the_war_conditions_international_experience_and_ukrainian_realities.pdf

3.4. Research-based learning as a mechanism for the development of critical thinking and information literacy

Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності

Зміни в шкільній освіті України здійснюються в контексті реалізації Закону України «Про освіту» та концепції «Нова українська школа». В основі цих документів – підвищення якості освіти, виховання компетентної особистості, здатної до саморозвитку й самонавчання в умовах глобальних змін і викликів. Виходячи з цього, під час викладання природничих дисциплін пріоритетною метою є долучення здобувачів освіти до пізнавального процесу шляхом безпосередньої участі в ньому, тобто упровадження елементів науково-дослідної роботи.

Проблематиці змін у галузі середньої освіти присвячено низку наукових праць вітчизняних та закордонних авторів. Так, у [1] проаналізовано ризики змін та механізми подолання опору змінам, у роботах [2] розглянуто актуальні питання індивідуалізації навчання в закладах загальної середньої освіти, В колективній монографії [3] розроблено інструментарій та обґрунтовано критерії та показники визначення ефективності та безпеки використання

ANNOTATION

PART 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

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

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

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

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

- 2.6. Yaroslav RADYSH. Transformation of public administration paradigms: from the bureaucratic model to good governance.** The article examines the transformation of public administration paradigms from the classical bureaucratic model to the concept of good governance. Reveals the specific features of implementing the principles of good governance in Ukraine in the context of public administration reform, European integration, digital transformation and post-war recovery. It is substantiated that the modern Ukrainian model of public administration should combine the legal certainty of the bureaucratic system, the effectiveness of the managerial approach, the openness of network governance and the value-based foundation of good governance.

- 2.7. Svitlana ZHARAYA. State-public governance of the educational sphere in the context of european integration.** The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of state-public governance of the educational sphere in the context of Ukraine's European integration transformations. It is substantiated that modern educational policy requires a transition from a predominantly administrative and hierarchical management model to a partnership-based, open and multi-level governance system in which the state, local self-government bodies, educational institutions, civil society organizations, professional communities, parents, learners, employers and international partners act as active participants in the formation and implementation of educational policy. The article identifies the key mechanisms of state-public

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

PART 3

PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES TO LEARNING AND DEVELOPMENT

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

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

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

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

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

ABOUT AUTHORS

PART 1

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

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

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

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

PART 3

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

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

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

ISBN 978-83-66567-96-2

Monograph
2026

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

