



**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 OKUNYOVSKA).....	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 орієнтири 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 MYKHAILOVSKIY, 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

INTRODUCTION

The contemporary global landscape is defined by a state of permanent transformation, where systemic shifts in geopolitics, technology, and social structures demand unprecedented levels of adaptability. The collective monograph "Transformational Processes: Global Resilience and Development" serves as a comprehensive scholarly response to these challenges, consolidating diverse research perspectives from public administration, management, pedagogy, and psychology. In an era characterized by volatility and uncertainty, the concept of resilience – the capacity of systems to absorb shocks and reorganize while undergoing change – becomes the fundamental pillar of sustainable progress.

The first section of this work addresses the modernization of public administration.

The authors explore how digitalization and e-governance are redefining the relationship between the state and its citizens. Special attention is paid to the strategic and mediation competencies of public servants, which are increasingly enhanced by Artificial Intelligence and digital co-pilots. These technological advancements are viewed not merely as tools, but as transformative forces capable of ensuring the sustainable development of territorial communities and the healthcare sector through robust legal and organizational mechanisms.

Furthermore, the monograph delves into specific management problems across various sectors, including tourism, corporate governance, and personnel movement. By analyzing instrumental support for financial risk management and the creative potential of educational staff, the research highlights the necessity of innovative management models in globalized markets. The final chapters transition into the realm of pedagogical and psychological practices, examining how reflective interaction, scaffolding AI understanding in primary education, and organizational culture can foster psychological stability and critical thinking during times of crisis.

By integrating theoretical frameworks with applied strategies, this monograph provides a multi-dimensional analysis of the processes shaping our future. It is intended for researchers, practitioners, and policymakers who are committed to navigating the complexities of the modern world. We hope that the findings presented herein will contribute to the ongoing academic discourse and provide actionable insights for building a more resilient and strategically oriented global society.

3. Lagadec P. *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*. London : McGraw-Hill, 1993. 312 p.
4. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці / за ред. Ю. С. Шемшученка, О. Ф. Андрійко. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2011. 448 с.
5. Нова державна служба України: проблеми становлення та розвитку / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : НАДУ, 2017. 312 с.
6. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 400 p.

2.7. State-public governance of the educational sphere in the context of european integration

Державно-громадське управління освітньою сферою в умовах євроінтеграції

Освітня сфера в сучасній Україні перебуває в умовах глибоких трансформацій, зумовлених одночасною дією кількох чинників: європейською інтеграцією, децентралізацією публічної влади, цифровізацією суспільства, реформуванням системи освіти, воєнними викликами, демографічними втратами, міграційними процесами та потребою післявоєнного відновлення держави. У цих умовах особливого значення набуває проблема ефективного управління освітою, яке не може залишатися виключно адміністративним, централізованим і закритим для громадської участі.

Європейська інтеграція України передбачає не лише адаптацію законодавства до норм і стандартів Європейського Союзу, а й глибшу зміну управлінської культури. Йдеться про утвердження принципів відкритості, прозорості, підзвітності, субсидіарності, участі громадян, партнерства держави й суспільства, автономії інституцій, забезпечення якості публічних послуг, у тому числі освітніх. Європейська Комісія у звітах щодо розширення ЄС оцінює прогрес країн-кандидатів, зокрема України, за логікою реформ, спроможності інституцій, дотримання демократичних стандартів і наближення до *acquis* ЄС.

У сфері освіти це означає необхідність формування такої моделі управління, у якій держава зберігає стратегічну, нормативну, гарантійну та координаційну функції, але водночас активно залучає громадськість до планування, реалізації, моніторингу та оцінювання освітньої політики. Саме така модель у науковій літературі та практиці публічного управління визначається як державно-громадське управління.

Державно-громадське управління освітньою сферою є механізмом поєднання владно-управлінських повноважень держави з ініціативою, відповідальністю та участю громадянського суспільства. Його сутність полягає у створенні умов для партнерської взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, закладами освіти, педагогічними колективами, батьками, здобувачами освіти, роботодавцями, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Водночас практика функціонування освітньої сфери в Україні свідчить про наявність низки проблем. Серед них - формальний характер участі громадськості в управлінських процесах, недостатній рівень управлінської автономії закладів освіти, нерівномірність інституційної спроможності територіальних громад, обмеженість ресурсів для реалізації освітніх ініціатив, недостатній розвиток культури партнерства, слабкість механізмів громадського контролю та моніторингу якості освіти.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена потребою наукового обґрунтування механізмів державно-громадського управління освітньою сферою як важливої умови демократизації публічного управління, підвищення якості освіти та успішної європейської інтеграції України.

Проблематика державно-громадського управління освітою досліджується у межах теорії публічного управління, освітньої політики, демократичного врядування, громадянського суспільства, децентралізації та європейської інтеграції. У наукових працях українських і зарубіжних дослідників значна увага приділяється питанням участі громадськості в управлінні, автономії закладів освіти, партнерства держави та суспільства, якості освітніх послуг, інституційної спроможності органів управління освітою.

Теоретичною основою дослідження є концепції демократичного врядування, *good governance*, *multi-level governance*, *public participation*, *network governance*. У межах цих підходів управління розглядається не лише як діяльність органів державної влади, а як складна система взаємодії державних, муніципальних, громадських, професійних і приватних акторів [1; 2; 3].

У контексті європейської інтеграції особливого значення набуває ідея багаторівневого врядування, що передбачає розподіл відповідальності між наднаціональним, національним, регіональним і місцевим рівнями управління. Для освітньої сфери це означає необхідність узгодження державної політики з місцевими потребами, автономією закладів освіти та участю громадськості у прийнятті рішень.

Нормативну основу державно-громадського управління освітою в Україні формує Закон України «Про освіту», який передбачає громадське самоврядування в закладі освіти та участь учасників освітнього процесу в

управлінні закладом. Закон України «Про повну загальну середню освіту» деталізує окремі аспекти організації освітнього процесу, управління закладами освіти, прав і обов'язків учасників освітнього процесу. Новий Закон України «Про дошкільну освіту» прямо передбачає здійснення громадського самоврядування та державно-громадського управління у сфері дошкільної освіти відповідно до Закону України «Про освіту».

Важливе значення має Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, яка визначає напрями модернізації системи вищої освіти, посилення її якості, інтеграції до Європейського простору вищої освіти, розвитку автономії та відповідальності закладів вищої освіти. У 2025 році Кабінет Міністрів України затвердив операційний план заходів з реалізації цієї Стратегії на 2025–2028 роки, що засвідчує продовження політики стратегічної модернізації вищої освіти.

Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання систематизації механізмів державно-громадського управління освітньою сферою саме в умовах євроінтеграції, воєнних викликів і післявоєнного відновлення України. Це зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу зазначеної проблематики.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності, принципів і механізмів державно-громадського управління освітньою сферою в умовах європейської інтеграції України.

Державно-громадське управління освітньою сферою доцільно розглядати як систему взаємодії органів публічної влади, закладів освіти, інститутів громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін, спрямовану на формування, реалізацію, моніторинг і вдосконалення освітньої політики на засадах партнерства, відкритості, відповідальності, підзвітності та орієнтації на якість освіти.

На відміну від традиційної адміністративної моделі, яка передбачає переважно вертикальне прийняття рішень, державно-громадська модель ґрунтується на горизонтальних зв'язках, діалозі, участі, спільній відповідальності й довірі. У такій системі держава не втрачає свої ролі, але її функції змінюються: від прямого директивного контролю до стратегічного регулювання, забезпечення стандартів, підтримки інституційної спроможності, гарантування прав учасників освітнього процесу та створення умов для громадської участі.

Державно-громадське управління має кілька ключових ознак. У процесі управління освітою беруть участь не лише міністерства й місцеві органи влади, а й педагогічні працівники, здобувачі освіти, батьки, науковці, роботодавці, громадські організації, професійні асоціації, благодійні фонди, міжнародні партнери. Освітня політика має бути зрозумілою, публічно обговорюваною,

доступною для громадського контролю та корекції. Учасники освітнього процесу та представники громадськості мають виступати не пасивними споживачами освітніх послуг, а співтворцями освітнього середовища. Громадська участь не повинна зводитися лише до критики рішень органів влади або адміністрацій закладів освіти. Вона має передбачати готовність до спільного планування, реалізації ініціатив, пошуку ресурсів і оцінювання результатів. Державно-громадське управління має сенс лише тоді, коли воно сприяє підвищенню якості освітніх послуг, захисту прав учасників освітнього процесу, розвитку безпечного, інклюзивного й демократичного освітнього середовища.

Таким чином, державно-громадське управління освітньою сферою є не лише організаційною формою залучення громадськості, а й важливою умовою демократизації публічного управління освітою.

Європейська інтеграція України актуалізує необхідність наближення управління освітою до європейських принципів. Серед них особливе значення мають демократичність, субсидіарність, автономія, підзвітність, інклюзивність, академічна доброчесність, забезпечення якості, навчання впродовж життя, участь зацікавлених сторін.

Принцип демократичності означає, що освітня політика має формуватися з урахуванням суспільних потреб, громадської думки, інтересів учасників освітнього процесу та прав людини. Для України це особливо важливо, оскільки освіта виконує не лише навчальну, а й громадянську, культурну, інтеграційну та безпекову функції.

Принцип субсидіарності передбачає, що рішення мають прийматися на найближчому до людини рівні, якщо цей рівень має достатню спроможність для їх реалізації. У сфері освіти це означає посилення ролі територіальних громад, органів місцевого самоврядування та закладів освіти у вирішенні питань розвитку освітньої мережі, організації освітнього процесу, використання ресурсів, формування безпечного середовища.

Принцип автономії означає, що заклади освіти повинні мати реальні можливості для самостійного прийняття рішень щодо освітніх програм, кадрової політики, внутрішньої системи забезпечення якості, академічної доброчесності, партнерства з громадою та роботодавцями. Водночас автономія має поєднуватися з відповідальністю та підзвітністю.

Принцип інклюзивності передбачає забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх категорій населення, включно з дітьми з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщеними особами, дітьми з родин військовослужбовців, мешканцями сільських територій, представниками національних меншин.

Принцип забезпечення якості освіти передбачає розвиток внутрішніх і зовнішніх процедур оцінювання, акредитації, моніторингу, самооцінювання, громадського контролю та прозорого оприлюднення результатів.

Для України європейський вимір управління освітою полягає не в механічному копіюванні іноземних моделей, а в адаптації європейських принципів до національного, регіонального та місцевого контексту.

Нормативно-правовий механізм є базовим у системі державно-громадського управління, оскільки визначає правові засади участі громадськості, повноваження органів управління, права й обов'язки учасників освітнього процесу, гарантії автономії закладів освіти та форми громадського самоврядування.

Поняття громадського самоврядування в закладі освіти пов'язане з правом учасників освітнього процесу колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу, захисту прав та інтересів, участі у громадському нагляді й управлінні закладом освіти в межах визначених повноважень.

Водночас нормативно-правовий механізм потребує подальшого вдосконалення. Насамперед необхідно чіткіше врегулювати практичні форми участі громадськості в управлінні освітою, механізми громадського контролю, процедури консультацій із зацікавленими сторонами, роль наглядових і піклувальних рад, участь роботодавців у формуванні освітніх програм, інструменти публічної звітності закладів освіти та органів управління.

Інституційно-організаційний механізм державно-громадського управління освітньою сферою охоплює систему суб'єктів, структур, процедур і форм взаємодії, через які реалізується участь держави й громадськості в управлінні освітою.

Особливе місце в цій системі посідають територіальні громади. Унаслідок децентралізації саме громади отримали значну відповідальність за розвиток освітньої мережі, утримання закладів освіти, створення безпечного освітнього середовища, організацію підвезення, підтримку інклюзивного навчання, розвиток позашкільної освіти. Водночас рівень управлінської та фінансової спроможності громад є різним, що породжує ризики нерівного доступу до якісної освіти.

Важливо, щоб інституційні форми громадської участі не були декоративними. Якщо батьківські ради, учнівське самоврядування, громадські ради або наглядові органи існують лише формально, вони не здатні впливати на якість управління. Тому необхідно посилювати їхню компетентність, правову визначеність, процедурну спроможність і реальний доступ до інформації.

Комунікативний механізм є важливою умовою ефективного державно-громадського управління, оскільки без якісної комунікації неможливі довіра, партнерство, участь і підзвітність. Освітня сфера є особливо чутливою до комунікаційних розривів, оскільки будь-які управлінські рішення безпосередньо впливають на дітей, батьків, педагогів, громади та суспільство загалом.

Комунікативний механізм передбачає створення постійних каналів взаємодії між органами влади, закладами освіти та громадськістю. Це можуть бути громадські слухання, консультації, публічні обговорення, електронні платформи, опитування, звіти керівників, стратегічні сесії, форуми громад, освітні ради, професійні дискусії.

Особливо важливою є комунікація у процесі прийняття рішень щодо оптимізації мережі закладів освіти, реорганізації шкіл, зміни освітніх програм, розподілу фінансування, створення опорних закладів, організації дистанційного чи змішаного навчання, забезпечення безпеки в умовах війни.

У контексті євроінтеграції комунікативний механізм має бути орієнтований не лише на інформування, а й на реальну участь. Це означає, що громадськість має отримувати можливість впливати на зміст управлінських рішень, а не лише ознайомлюватися з уже ухваленими рішеннями.

Кадровий механізм державно-громадського управління освітньою сферою пов'язаний із підготовкою, професійним розвитком і підтримкою управлінських кадрів, здатних працювати в умовах партнерської взаємодії, децентралізації, автономії закладів освіти та європейської інтеграції.

Сучасний керівник закладу освіти або посадова особа органу управління освітою має володіти не лише адміністративними навичками, а й компетентностями стратегічного планування, проєктного менеджменту, комунікації з громадою, управління змінами, кризового менеджменту, цифрового врядування, фінансової грамотності, забезпечення якості освіти, медіації та партнерства.

Фінансово-ресурсний механізм забезпечує матеріальні, організаційні та інфраструктурні умови для реалізації державно-громадського управління. Участь громадськості в управлінні освітою неможлива без доступу до інформації про бюджет, ресурси, потреби закладів освіти, пріоритети фінансування та результати використання коштів.

Цифровий механізм державно-громадського управління освітньою сферою набуває особливого значення в умовах війни, дистанційного навчання, мобільності населення, цифровізації публічних послуг і розвитку електронної демократії.

Цей механізм передбачає використання цифрових інструментів для управління освітою, комунікації з громадськістю, моніторингу якості освіти, збору даних, проведення консультацій, опитувань, електронного документообігу, публічної звітності та участі громадян у прийнятті рішень.

Державно-громадське управління освітньою сферою є важливою умовою демократизації публічного управління, підвищення якості освіти та успішної європейської інтеграції України. Його сутність полягає у партнерській взаємодії держави, місцевого самоврядування, закладів освіти, громадськості, професійних спільнот, батьків, здобувачів освіти, роботодавців і міжнародних партнерів.

В умовах євроінтеграції управління освітою має ґрунтуватися на принципах демократичності, відкритості, підзвітності, субсидіарності, автономії, інклюзивності, забезпечення якості, академічної доброчесності та участі зацікавлених сторін.

Визначено ключові механізми державно-громадського управління освітньою сферою: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, комунікативний, кадровий, фінансово-ресурсний, цифровий. Їхня ефективність залежить від реального, а не формального залучення громадськості до управлінських процесів, розвитку інституційної спроможності громад, підготовки управлінських кадрів, прозорості фінансування, цифровізації участі й формування культури партнерства.

Державно-громадське управління освітою є не лише інструментом внутрішньої модернізації освітньої системи, а й важливою складовою європейської інтеграції України. Воно сприяє наближенню української освітньої політики до європейських стандартів демократичного врядування, підвищує довіру до освітніх інституцій, забезпечує більшу відповідність освіти потребам людини, громади, суспільства й держави.

Література:

1. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham : Open University Press, 1997. 235 p.
2. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London : Routledge, 2010. 448 p.
3. Peters B. G., Pierre J. Governance, Politics and the State. London : Macmillan Press, 2000. 231 p.
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX.
6. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р.

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.

- 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 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. 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.

