



**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 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 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

2.1. Leveraging sports tourism for national development: governance models and management instruments

Sports tourism is a vital component of the modern socio-economic system and represents a cross-sectoral complex that integrates elements of physical education, sports, tourism, recreation, and public health¹. In the context of globalization, increasing population mobility, and the growing importance of a healthy lifestyle, sports tourism is becoming increasingly sustainable and is considered a promising area for the development of national and regional economies.

The relevance of studying the nature and structure of the sports and tourism sector is due to its multifunctional nature. On the one hand, it fulfills a social function aimed at improving public health, promoting an active lifestyle, and preventing disease. On the other hand, sports and tourism is a significant economic sector, providing employment, generating income, developing infrastructure, and attracting investment². Furthermore, this sector plays a significant role in the cultural and educational development of individuals, promoting broadening horizons, fostering value orientations, and fostering intercultural interaction³.

In the context of globalization, increased international population mobility, and the growing importance of human capital, sports tourism is becoming a promising factor in the socioeconomic development of countries. Its role extends far beyond the organization of active leisure and physical fitness activities, encompassing a wide range of processes (Figure 1).⁴.

The development of sports tourism not only contributes to increased tourist flows but also to the diversification of national economies, increased employment, and the formation of a positive image of states and regions on the international stage. Unlike traditional forms of mass tourism, sports tourism focuses on the active participation of consumers of tourism services, which leads to a more intense economic ties and an expanded multiplier effect.⁵.

¹ Hinch, T., Higham, J.: Sport tourism: A framework for research, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3(1), 2001, pp. 45-58.

² Moyle, B., Hinch, T., Higham, J.: *Sport tourism and sustainable destinations*, Routledge, 2020.

³ Higham, J., Hinch, T.: *Sport and Tourism: Global Perspectives*, Elsevier, Oxford, 2009.

⁴ Beydik A., Topalova O.: Theoretical and practical aspects of recreation and tourism environmental management, *Visnyk Kyivskogo nacionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenko* 2018 (1 (70)), 15-21.

⁵ URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/99e2523a-3683-4c99-be39-6a0717c76da6>, access date 01/14/2026.

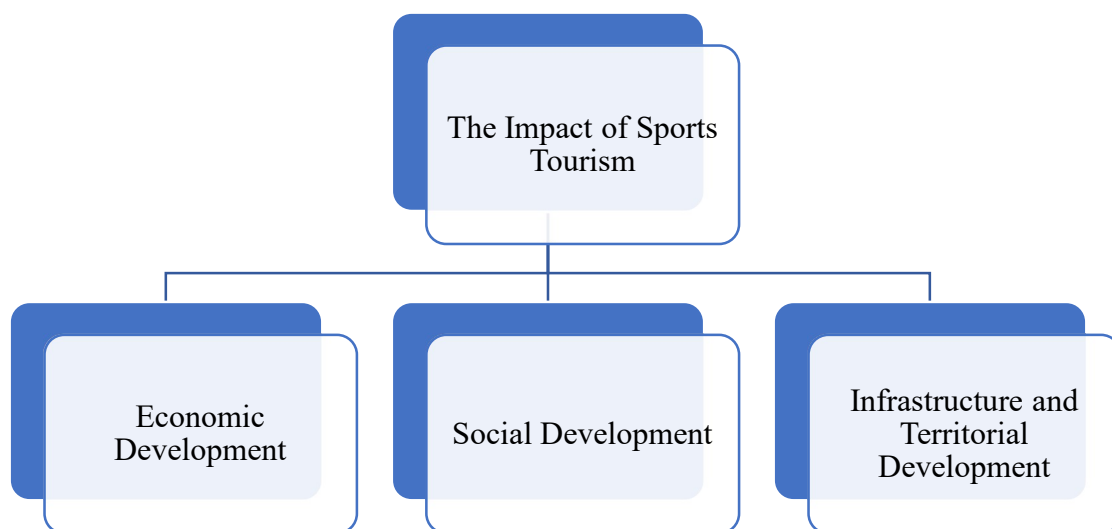


Figure 4. Impact of sports tourism

Source: Compiled by the author based on

The economic impact of sports tourism manifests itself primarily in the creation of an additional source of revenue for national and regional economies. Sports tourism expenditures cover a wide range of goods and services, including transportation, accommodation, meals, rental and purchase of sports equipment, fees for instructors, guides, and coaches, as well as admission to sports venues and events. These expenditures collectively generate a significant financial flow that is redistributed across various economic sectors, contributing to the growth of gross domestic product and increased tax revenues for state and local budgets.

A significant feature of sports tourism is its pronounced multiplier effect. Funds flowing into the tourism sector stimulate the development of related economic sectors—transportation, construction, trade, services, and the production of sports equipment and gear. Thus, the development of sports tourism contributes to the stimulation of economic activity not only within the tourism sector but also beyond, creating sustainable inter-industry links and increasing the overall level of economic activity in the regions.

An important aspect of the economic impact of sports tourism is its impact on the labor market. The development of this tourism sector contributes to the creation of new jobs both within the tourism industry itself and in related sectors. A significant portion of these jobs is generated by small and medium-sized businesses, which play a key role in organizing specialized tourism services, equipment rentals, hosting sporting events, and servicing tourist flows. This is especially relevant for regions with

limited employment opportunities, where sports tourism can be an effective tool for socioeconomic stabilization.

Furthermore, sports tourism contributes to economic diversification, particularly in countries and regions dependent on a narrow range of industries, such as extractive industries or agriculture. The development of active and sports-oriented forms of tourism helps expand the economic base of regions, reduce risks associated with global market fluctuations, and ensure a more sustainable income structure. In this context, sports tourism is seen as an important element of a long-term economic development strategy.⁶

Sports tourism is particularly important for smoothing out the seasonality of tourist flows. Unlike beach or excursion tourism, which are highly seasonal in many regions, sports tourism can develop year-round due to the diversity of activities (winter and summer sports, mountain, water, cycling, and adventure tourism). This helps ensure a more even utilization of tourism and transport infrastructure, improve the efficiency of fixed assets, and stabilize revenues in the tourism sector.

The development of sports tourism also has a significant impact on investment activity. The implementation of sports tourism projects requires the modernization and expansion of infrastructure, including the construction and reconstruction of sports facilities, tourist complexes, transport links, and utility networks. These processes stimulate the influx of both public and private investment, contributing to the renewal of regional infrastructure and increasing their investment attractiveness. In the long term, such investments create the preconditions for sustainable territorial development.

Equally important is the contribution of sports tourism to shaping a positive image of a country or region. Hosting international sporting events and developing renowned sports and tourism routes and active recreation centers helps increase the recognition of territories in the global tourism market, which, in turn, stimulates the growth of inbound tourism and the expansion of foreign economic ties. A positive image becomes an intangible asset, strengthening the competitive position of a country or region in the global economy.

The social role of sports tourism lies in its multifaceted impact on the population's quality of life, the formation of human capital, and the development of socially sustainable communities. In today's environment, sports tourism is seen as an effective social policy tool aimed at improving public health, expanding opportunities for active leisure, and fostering healthy lifestyle values. Unlike passive forms of recreation, sports tourism activities involve active human participation, which promotes not only physical development but also psycho-emotional stability,

⁶URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-7>, accessed 14.01.2026.

social adaptation, and personal growth.⁷

One of the key social benefits of sports tourism is the improvement of the physical and mental health of the population. Regular participation in sports and tourism events helps reduce physical inactivity, prevent cardiovascular and musculoskeletal diseases, improve functional health, and enhance overall performance. It also has a positive impact on the individual's psycho-emotional state, as exposure to nature, a change of scenery, and physical activity help reduce stress, burnout, and anxiety. In the long term, this leads to a reduction in morbidity and a reduced burden on the healthcare system, which has significant socioeconomic implications.

Sports tourism plays a significant role in the development of human capital, as health, physical fitness, and psychological resilience are fundamental prerequisites for social and professional activity. Improving physical fitness and vitality contributes to increased productivity, improved professional performance, and a reduction in temporary disability. Thus, the social impacts of sports tourism indirectly influence economic development, creating a more active, productive, and motivated society.

An important social function of sports tourism is to ensure social integration and accessibility of active leisure activities for various population groups. Sports tourism activities cover a wide range of forms and levels of activity, allowing them to be adapted to the capabilities and needs of young people, the elderly, families with children, and people with disabilities. Participation in group hikes, hiking trails, sporting events, and festivals promotes the development of communication skills, fosters a sense of belonging, and strengthens interpersonal bonds.⁸

Sports tourism is particularly important in the context of social inclusion. For people with disabilities, it serves as a means of overcoming social isolation, expanding their living space, and increasing social activity. Adapted sports tourism programs foster self-confidence, develop independence, and strengthen social identity. Thus, sports tourism fulfills an important humanistic function, contributing to the construction of an inclusive society.

Sports tourism plays a significant role in the upbringing of the younger generation. Children's and youth sports tourism programs are aimed not only at physical development but also at fostering personal and social skills. Participation in hikes, competitions, and team activities fosters responsibility, discipline, independence, and decision-making skills. Furthermore, sports tourism instills in young people a strong attitude toward a healthy lifestyle, a respectful attitude toward

⁷Tyutyunnik Yu. M., Kaptyukh A. O.: World trends in the development of sports tourism, *World achievements and current trends in the development of tourism and the hotel-restaurant state* 2024, 448-450.

⁸URL: <https://doi.org/10.32782/olimpspu/2025.1.3>, accessed 14.01.2026.

nature and the environment, and the foundations of environmental culture.

Sports tourism activities facilitate informal education, enabling young people to acquire practical skills in orienteering, teamwork, leadership, and mutual assistance. These skills have high social value and contribute to successful socialization. In the long term, the development of youth sports tourism fosters a socially active, physically healthy, and civically responsible society.⁹

Sports tourism also promotes intercultural dialogue and strengthens social ties at the national and international levels. Participation in international competitions, tourism forums, and sports festivals creates conditions for the exchange of cultural experiences, fostering tolerance and mutual understanding between representatives of different countries and cultures. In this context, sports tourism acts as a soft power tool, helping to strengthen social capital and positive national images.

The development of sports tourism has a multifaceted impact on infrastructure and territorial development at both the regional and national levels. High-quality sports tourism services are impossible without a well-developed infrastructure, including sports complexes, tourist centers, specialized routes, accommodation, catering facilities, transportation networks, and information and consultation centers. Investments in these facilities form the foundation of the tourism product, improve the comfort and safety of participants, and create conditions for increasing the tourist appeal of the regions.¹⁰

Sports tourism is particularly important for sparsely populated and remote regions with significant natural potential but limited opportunities for industrial or economic development. Developing sports tourism in such areas allows for the rational use of natural resources, including mountains, forests, water bodies, and climate conditions, without harming ecosystems. Combined with sustainable development principles, this contributes to the development of competitive tourist destinations, increased tourist flow, and increased income for local communities. In the long term, sports tourism becomes a tool for reducing outmigration, creating jobs in the service sector, guides, instructors, transport, and the hotel sector, as well as stimulating the development of small and medium-sized businesses.¹¹

The development of sports infrastructure is also closely linked to the hosting of mass and international sporting events, such as championships, tournaments, and sports festivals. Preparation for such events requires the modernization of existing facilities, the construction of new sports and recreational complexes, and the

⁹Jiménez-García M., Ruiz-Chico J., Peña-Sánchez AR, López-Sánchez JA A Bibliometric Analysis of Sports Tourism and Sustainability (2002–2019) // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 7.

¹⁰URL:<https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1872>, access date 14.01.2026.

¹¹URL: <https://doi.org/10.23939/sa2024.02.110>, accessed 14.01.2026.

improvement of the transportation network, accommodation facilities, and communications. These investments create long-term assets that continue to be used after the events, ensuring the sustainable development of the tourism and sports sectors. International competitions help increase the recognition of territories, foster a positive image, and attract investors, stimulating the development of the local economy and social infrastructure.

An important aspect of infrastructure development is the integration of sports tourism with regional planning. The creation of tourism clusters and sports routes requires collaboration between government agencies, private businesses, and educational and sports organizations, facilitating the coordination of resources and the efficient use of the territory. This approach helps create a sustainable infrastructure foundation that ensures high-quality tourist services, supports local communities, and preserves the ecological balance.

In addition to transport and sports infrastructure, the development of information and digital infrastructure is of great importance. The use of online tour booking platforms, route navigation apps, safety monitoring systems, and information resources about tourist attractions improves service availability, enhances the comfort and safety of participants, and promotes the region as an attractive sports and tourism destination. Digitalization of infrastructure also facilitates the collection of statistics and analysis of tourist flows, enabling territorial development planning and optimized resource allocation.

It's worth noting that sports tourism impacts not only physical infrastructure but also territorial planning and spatial organization. The creation of routes, recreation areas, and recreational complexes facilitates rational territorial development, improves the layout of settlements, enhances amenities, and creates an attractive environment for local residents and tourists. The impact of such transformations extends beyond short-term tourism, creating long-term social and economic benefits for the regions.

Furthermore, integrating sports tourism into territorial development fosters sustainable interactions between the natural environment, populations, and economic actors. With effective management of sports tourism activities, it is possible to ensure a balance between the preservation of natural heritage, the social needs of local populations, and the economic development of regions. In this context, sports tourism becomes an important tool of territorial policy and planning, facilitating the harmonious development of regions.¹²

Within the context of sustainable development, sports tourism is viewed as a form of activity that promotes a balanced interaction between economic, social, and

¹²Arabi Triki: The Impact of Sports Events on the Tourism Sector, Al-Badil Al-Eqtisadiyah Magazine 2017 (07 (3)).

environmental factors. When adhering to principles of environmental responsibility, sports tourism can contribute to the preservation of natural landscapes, the development of environmental awareness, and the support of local communities.

Eco-friendly forms of sport tourism, such as hiking and cycling trails, water tourism, and mountain tourism, are characterized by a relatively low level of anthropogenic impact when properly managed. This makes them attractive for the long-term use of natural resources and the development of sustainable tourism products.

From a strategic perspective, sports tourism can be seen as an element of soft power, allowing states to promote their values, culture and tourism potential through sports and active recreation.¹³

Thus, sports tourism plays a multifaceted role in the socioeconomic development of countries, influencing economic growth, employment, quality of life, and sustainable development of territories. It contributes to economic diversification, infrastructure development, and human capital formation. Integrating sports tourism into national development strategies allows for its potential to be harnessed as an effective socioeconomic policy tool. Amid global challenges and the transformation of the tourism market, sports tourism is acquiring particular significance as a sustainable and promising development strategy.

2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management

Managing personnel movement processes is an important aspect of labor organization in an enterprise. Effective employee movement can positively impact an organization's productivity and performance. This subsection contains an analysis of scientific sources and literature data related to the management of personnel movement processes, in particular the following aspects are considered:

Optimization of personnel movement. Literary sources have determined that the study of personnel movement processes can help identify effective ways to organize the movement of workers in an enterprise. This may include optimal distribution of jobs, travel routes, succession planning and other aspects. Streamlining staff movement can help reduce the time and effort spent moving workers, increasing staff productivity and efficiency¹⁴.

¹³Gang Liu: Research on the Management of Sports Events in the Context of Sports Tourism, Journal of Transactions on Economics, Business and Management Research 2024 (5(1)).

¹⁴Yakovleva G. V., International report on the regulation of personnel, International Strategy for Economic Development of the Region 2011, 233-235.

Особливо важливим є розвиток інтелектуального потенціалу територіальних громад. Громади потребують фахівців із місцевого економічного розвитку, проєктного менеджменту, стратегічного планування, освіти, соціальної роботи, цифрових технологій, управління відновленням. Тому система підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування має бути тісно пов'язана з політикою збереження інтелектуального потенціалу.

Збереження інтелектуального потенціалу держави не може бути забезпечене лише одним механізмом. Йдеться про комплексну систему, у якій кожен механізм виконує окрему функцію, але всі вони мають діяти узгоджено.

Інтелектуальний потенціал держави є стратегічним ресурсом її розвитку, безпеки, конкурентоспроможності та інституційної спроможності. В умовах війни, демографічних втрат, вимушеної міграції, руйнування інфраструктури та необхідності післявоєнного відновлення проблема його збереження набуває особливого значення для України. Інтелектуальний потенціал не може розглядатися лише як результат функціонування системи освіти чи науки. Він є міжсекторальним об'єктом публічного управління, який потребує узгодженої дії освітньої, наукової, кадрової, інноваційної, міграційної, цифрової, соціальної, безпекової та регіональної політики.

Визначено основні загрози збереженню інтелектуального потенціалу України: вимушена міграція молоді та фахівців, руйнування освітньої й наукової інфраструктури, зниження престижності наукової та педагогічної праці, недостатнє фінансування науки й інновацій, регіональні дисбаланси, слабка координація державної політики.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методики оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів України, визначення індикаторів його збереження, аналіз політики повернення українських фахівців з-за кордону, а також формування моделей регіональних освітньо-науково-інноваційних кластерів у контексті післявоєнного відновлення.

Література:

- 1.. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, № 1. P. 1–17.
2. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
3. Drucker P. F. *Post-Capitalist Society*. New York : HarperBusiness, 1993. 232 p.
4. OECD. *Education at a Glance 2025: OECD Indicators*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/09/education-at-a-glance-2025_c58fc9ae.html

Part II

**CURRENT MANAGEMENT
PROBLEMS: BY TYPE OF
ACTIVITY**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
УПРАВЛІННЯ: ЗА ВИДАМИ
ДІЯЛЬНОСТІ**

2.1. Leveraging sports tourism for national development: governance models and management instruments

Sports tourism is a vital component of the modern socio-economic system and represents a cross-sectoral complex that integrates elements of physical education, sports, tourism, recreation, and public health¹. In the context of globalization, increasing population mobility, and the growing importance of a healthy lifestyle, sports tourism is becoming increasingly sustainable and is considered a promising area for the development of national and regional economies.

The relevance of studying the nature and structure of the sports and tourism sector is due to its multifunctional nature. On the one hand, it fulfills a social function aimed at improving public health, promoting an active lifestyle, and preventing disease. On the other hand, sports and tourism is a significant economic sector, providing employment, generating income, developing infrastructure, and attracting investment². Furthermore, this sector plays a significant role in the cultural and educational development of individuals, promoting broadening horizons, fostering value orientations, and fostering intercultural interaction³.

In the context of globalization, increased international population mobility, and the growing importance of human capital, sports tourism is becoming a promising factor in the socioeconomic development of countries. Its role extends far beyond the organization of active leisure and physical fitness activities, encompassing a wide range of processes (Figure 1).⁴.

The development of sports tourism not only contributes to increased tourist flows but also to the diversification of national economies, increased employment, and the formation of a positive image of states and regions on the international stage. Unlike traditional forms of mass tourism, sports tourism focuses on the active participation of consumers of tourism services, which leads to a more intense economic ties and an expanded multiplier effect.⁵.

¹ Hinch, T., Higham, J.: Sport tourism: A framework for research, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3(1), 2001, pp. 45-58.

² Moyle, B., Hinch, T., Higham, J.: *Sport tourism and sustainable destinations*, Routledge, 2020.

³ Higham, J., Hinch, T.: *Sport and Tourism: Global Perspectives*, Elsevier, Oxford, 2009.

⁴ Beydik A., Topalova O.: Theoretical and practical aspects of recreation and tourism environmental management, *Visnyk Kyivskogo nacionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenko* 2018 (1 (70)), 15-21.

⁵ URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/99e2523a-3683-4c99-be39-6a0717c76da6>, access date 01/14/2026.

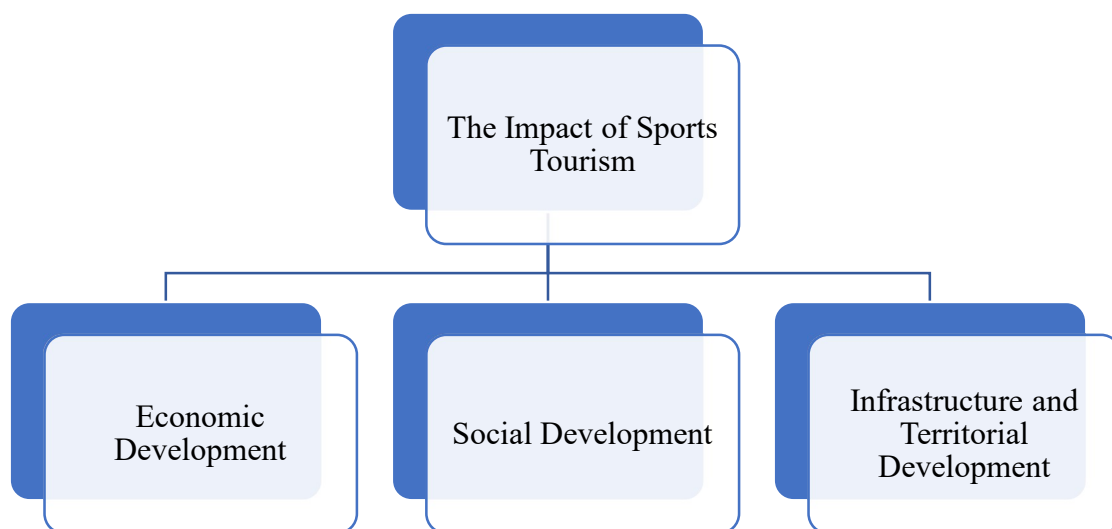


Figure 4. Impact of sports tourism

Source: Compiled by the author based on

The economic impact of sports tourism manifests itself primarily in the creation of an additional source of revenue for national and regional economies. Sports tourism expenditures cover a wide range of goods and services, including transportation, accommodation, meals, rental and purchase of sports equipment, fees for instructors, guides, and coaches, as well as admission to sports venues and events. These expenditures collectively generate a significant financial flow that is redistributed across various economic sectors, contributing to the growth of gross domestic product and increased tax revenues for state and local budgets.

A significant feature of sports tourism is its pronounced multiplier effect. Funds flowing into the tourism sector stimulate the development of related economic sectors—transportation, construction, trade, services, and the production of sports equipment and gear. Thus, the development of sports tourism contributes to the stimulation of economic activity not only within the tourism sector but also beyond, creating sustainable inter-industry links and increasing the overall level of economic activity in the regions.

An important aspect of the economic impact of sports tourism is its impact on the labor market. The development of this tourism sector contributes to the creation of new jobs both within the tourism industry itself and in related sectors. A significant portion of these jobs is generated by small and medium-sized businesses, which play a key role in organizing specialized tourism services, equipment rentals, hosting sporting events, and servicing tourist flows. This is especially relevant for regions with

limited employment opportunities, where sports tourism can be an effective tool for socioeconomic stabilization.

Furthermore, sports tourism contributes to economic diversification, particularly in countries and regions dependent on a narrow range of industries, such as extractive industries or agriculture. The development of active and sports-oriented forms of tourism helps expand the economic base of regions, reduce risks associated with global market fluctuations, and ensure a more sustainable income structure. In this context, sports tourism is seen as an important element of a long-term economic development strategy.⁶

Sports tourism is particularly important for smoothing out the seasonality of tourist flows. Unlike beach or excursion tourism, which are highly seasonal in many regions, sports tourism can develop year-round due to the diversity of activities (winter and summer sports, mountain, water, cycling, and adventure tourism). This helps ensure a more even utilization of tourism and transport infrastructure, improve the efficiency of fixed assets, and stabilize revenues in the tourism sector.

The development of sports tourism also has a significant impact on investment activity. The implementation of sports tourism projects requires the modernization and expansion of infrastructure, including the construction and reconstruction of sports facilities, tourist complexes, transport links, and utility networks. These processes stimulate the influx of both public and private investment, contributing to the renewal of regional infrastructure and increasing their investment attractiveness. In the long term, such investments create the preconditions for sustainable territorial development.

Equally important is the contribution of sports tourism to shaping a positive image of a country or region. Hosting international sporting events and developing renowned sports and tourism routes and active recreation centers helps increase the recognition of territories in the global tourism market, which, in turn, stimulates the growth of inbound tourism and the expansion of foreign economic ties. A positive image becomes an intangible asset, strengthening the competitive position of a country or region in the global economy.

The social role of sports tourism lies in its multifaceted impact on the population's quality of life, the formation of human capital, and the development of socially sustainable communities. In today's environment, sports tourism is seen as an effective social policy tool aimed at improving public health, expanding opportunities for active leisure, and fostering healthy lifestyle values. Unlike passive forms of recreation, sports tourism activities involve active human participation, which promotes not only physical development but also psycho-emotional stability,

⁶URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-7>, accessed 14.01.2026.

social adaptation, and personal growth.⁷

One of the key social benefits of sports tourism is the improvement of the physical and mental health of the population. Regular participation in sports and tourism events helps reduce physical inactivity, prevent cardiovascular and musculoskeletal diseases, improve functional health, and enhance overall performance. It also has a positive impact on the individual's psycho-emotional state, as exposure to nature, a change of scenery, and physical activity help reduce stress, burnout, and anxiety. In the long term, this leads to a reduction in morbidity and a reduced burden on the healthcare system, which has significant socioeconomic implications.

Sports tourism plays a significant role in the development of human capital, as health, physical fitness, and psychological resilience are fundamental prerequisites for social and professional activity. Improving physical fitness and vitality contributes to increased productivity, improved professional performance, and a reduction in temporary disability. Thus, the social impacts of sports tourism indirectly influence economic development, creating a more active, productive, and motivated society.

An important social function of sports tourism is to ensure social integration and accessibility of active leisure activities for various population groups. Sports tourism activities cover a wide range of forms and levels of activity, allowing them to be adapted to the capabilities and needs of young people, the elderly, families with children, and people with disabilities. Participation in group hikes, hiking trails, sporting events, and festivals promotes the development of communication skills, fosters a sense of belonging, and strengthens interpersonal bonds.⁸

Sports tourism is particularly important in the context of social inclusion. For people with disabilities, it serves as a means of overcoming social isolation, expanding their living space, and increasing social activity. Adapted sports tourism programs foster self-confidence, develop independence, and strengthen social identity. Thus, sports tourism fulfills an important humanistic function, contributing to the construction of an inclusive society.

Sports tourism plays a significant role in the upbringing of the younger generation. Children's and youth sports tourism programs are aimed not only at physical development but also at fostering personal and social skills. Participation in hikes, competitions, and team activities fosters responsibility, discipline, independence, and decision-making skills. Furthermore, sports tourism instills in young people a strong attitude toward a healthy lifestyle, a respectful attitude toward

⁷Tyutyunnik Yu. M., Kaptyukh A. O.: World trends in the development of sports tourism, *World achievements and current trends in the development of tourism and the hotel-restaurant state* 2024, 448-450.

⁸URL: <https://doi.org/10.32782/olimpspu/2025.1.3>, accessed 14.01.2026.

nature and the environment, and the foundations of environmental culture.

Sports tourism activities facilitate informal education, enabling young people to acquire practical skills in orienteering, teamwork, leadership, and mutual assistance. These skills have high social value and contribute to successful socialization. In the long term, the development of youth sports tourism fosters a socially active, physically healthy, and civically responsible society.⁹

Sports tourism also promotes intercultural dialogue and strengthens social ties at the national and international levels. Participation in international competitions, tourism forums, and sports festivals creates conditions for the exchange of cultural experiences, fostering tolerance and mutual understanding between representatives of different countries and cultures. In this context, sports tourism acts as a soft power tool, helping to strengthen social capital and positive national images.

The development of sports tourism has a multifaceted impact on infrastructure and territorial development at both the regional and national levels. High-quality sports tourism services are impossible without a well-developed infrastructure, including sports complexes, tourist centers, specialized routes, accommodation, catering facilities, transportation networks, and information and consultation centers. Investments in these facilities form the foundation of the tourism product, improve the comfort and safety of participants, and create conditions for increasing the tourist appeal of the regions.¹⁰

Sports tourism is particularly important for sparsely populated and remote regions with significant natural potential but limited opportunities for industrial or economic development. Developing sports tourism in such areas allows for the rational use of natural resources, including mountains, forests, water bodies, and climate conditions, without harming ecosystems. Combined with sustainable development principles, this contributes to the development of competitive tourist destinations, increased tourist flow, and increased income for local communities. In the long term, sports tourism becomes a tool for reducing outmigration, creating jobs in the service sector, guides, instructors, transport, and the hotel sector, as well as stimulating the development of small and medium-sized businesses.¹¹

The development of sports infrastructure is also closely linked to the hosting of mass and international sporting events, such as championships, tournaments, and sports festivals. Preparation for such events requires the modernization of existing facilities, the construction of new sports and recreational complexes, and the

⁹Jiménez-García M., Ruiz-Chico J., Peña-Sánchez AR, López-Sánchez JA A Bibliometric Analysis of Sports Tourism and Sustainability (2002–2019) // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 7.

¹⁰URL:<https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1872>, access date 14.01.2026.

¹¹URL: <https://doi.org/10.23939/sa2024.02.110>, accessed 14.01.2026.

improvement of the transportation network, accommodation facilities, and communications. These investments create long-term assets that continue to be used after the events, ensuring the sustainable development of the tourism and sports sectors. International competitions help increase the recognition of territories, foster a positive image, and attract investors, stimulating the development of the local economy and social infrastructure.

An important aspect of infrastructure development is the integration of sports tourism with regional planning. The creation of tourism clusters and sports routes requires collaboration between government agencies, private businesses, and educational and sports organizations, facilitating the coordination of resources and the efficient use of the territory. This approach helps create a sustainable infrastructure foundation that ensures high-quality tourist services, supports local communities, and preserves the ecological balance.

In addition to transport and sports infrastructure, the development of information and digital infrastructure is of great importance. The use of online tour booking platforms, route navigation apps, safety monitoring systems, and information resources about tourist attractions improves service availability, enhances the comfort and safety of participants, and promotes the region as an attractive sports and tourism destination. Digitalization of infrastructure also facilitates the collection of statistics and analysis of tourist flows, enabling territorial development planning and optimized resource allocation.

It's worth noting that sports tourism impacts not only physical infrastructure but also territorial planning and spatial organization. The creation of routes, recreation areas, and recreational complexes facilitates rational territorial development, improves the layout of settlements, enhances amenities, and creates an attractive environment for local residents and tourists. The impact of such transformations extends beyond short-term tourism, creating long-term social and economic benefits for the regions.

Furthermore, integrating sports tourism into territorial development fosters sustainable interactions between the natural environment, populations, and economic actors. With effective management of sports tourism activities, it is possible to ensure a balance between the preservation of natural heritage, the social needs of local populations, and the economic development of regions. In this context, sports tourism becomes an important tool of territorial policy and planning, facilitating the harmonious development of regions.¹²

Within the context of sustainable development, sports tourism is viewed as a form of activity that promotes a balanced interaction between economic, social, and

¹²Arabi Triki: The Impact of Sports Events on the Tourism Sector, Al-Badil Al-Eqtisadiyah Magazine 2017 (07 (3)).

environmental factors. When adhering to principles of environmental responsibility, sports tourism can contribute to the preservation of natural landscapes, the development of environmental awareness, and the support of local communities.

Eco-friendly forms of sport tourism, such as hiking and cycling trails, water tourism, and mountain tourism, are characterized by a relatively low level of anthropogenic impact when properly managed. This makes them attractive for the long-term use of natural resources and the development of sustainable tourism products.

From a strategic perspective, sports tourism can be seen as an element of soft power, allowing states to promote their values, culture and tourism potential through sports and active recreation.¹³

Thus, sports tourism plays a multifaceted role in the socioeconomic development of countries, influencing economic growth, employment, quality of life, and sustainable development of territories. It contributes to economic diversification, infrastructure development, and human capital formation. Integrating sports tourism into national development strategies allows for its potential to be harnessed as an effective socioeconomic policy tool. Amid global challenges and the transformation of the tourism market, sports tourism is acquiring particular significance as a sustainable and promising development strategy.

2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management

Managing personnel movement processes is an important aspect of labor organization in an enterprise. Effective employee movement can positively impact an organization's productivity and performance. This subsection contains an analysis of scientific sources and literature data related to the management of personnel movement processes, in particular the following aspects are considered:

Optimization of personnel movement. Literary sources have determined that the study of personnel movement processes can help identify effective ways to organize the movement of workers in an enterprise. This may include optimal distribution of jobs, travel routes, succession planning and other aspects. Streamlining staff movement can help reduce the time and effort spent moving workers, increasing staff productivity and efficiency¹⁴.

¹³Gang Liu: Research on the Management of Sports Events in the Context of Sports Tourism, Journal of Transactions on Economics, Business and Management Research 2024 (5(1)).

¹⁴Yakovleva G. V., International report on the regulation of personnel, International Strategy for Economic Development of the Region 2011, 233-235.

Improving conditions for workers. Research indicates that personnel movement analysis can help identify factors that may affect workers' comfort and safety when moving between different work locations. Based on the results of the study, measures can be proposed to improve the movement conditions of workers, such as: changes in the organization of workplaces, installation of additional equipment for ease of movement, organization of special routes for personnel with disabilities and other measures aimed at improving the conditions of workers while moving¹⁵.

Management of personnel reserves. Research shows that workforce flow analysis can be a useful tool for talent management¹⁶. A detailed analysis of the movement of workers can help identify personnel reserves, i.e. workers with the potential to occupy senior positions or important roles in the organization. This may include identifying employees with specialized expertise, leadership qualities, or potential for future development. Based on the analysis of personnel movement, decisions can be made on the development and preservation of the organization's personnel reserves¹⁷.

Personnel movement management is an important aspect of organizing work processes in an enterprise. Appropriate management can help ensure efficient movement of workers on jobsites, improve worker safety and health, ensure optimal work-life balance, and improve productivity and quality of work.

This subsection provides a review of the literature on the issue of identifying theoretical approaches, models and methods for managing personnel movement processes. To do this, scientific sources were analyzed, including scientific articles, books, scientific reports and other sources related to this topic.

Theoretical approaches to managing personnel movement processes are based on various concepts and theories, such as organization theory, personnel management, ergonomics and others. One of the main approaches is a systematic approach to personnel movement management, which involves considering this process as a component of the organization's system. The use of a systematic approach allows you to take into account the interaction of various elements of the personnel movement system, such as: workers, work sites, vehicles, traffic rules, organizational procedures and others, and influence this interaction to achieve better results¹⁸.

¹⁵Yurchenko I., Savchenko I., Buriak O., Professional gain of medical practitioners for living minds, *Nursing* 2021 (4), 11–15.

¹⁶ Lipka A., Personnel logistics. Temporal, cost and quality aspects of human resources management, Publishing House of the Center for Organizational Progress, series "Manager and Employee Service Library", issue 212, Bydgoszcz. Lipka A. (2001), Personnel logistics. Temporal, cost and quality aspects of human resources management, Publishing House of the Center for Organizational Progress, series "Manager and Employee Service Library", issue 212, Bydgoszcz 2001.

¹⁷Pocztowski A., Human resources management. Strategies – processes – methods, PWE Warszawa 2007.

¹⁸Robbins S.P., Delenzo D.A., Basics of management, PWE, Warsaw, 2002.

In addition to the systems approach, the literature also highlights other theoretical approaches to managing personnel movement processes. For example, the functional approach involves the distribution of functions and responsibilities among different levels of management in an organization to ensure effective management of the movement of workers. According to this approach, different levels of management perform their functions to achieve the goals of the organization (Fig. 1):

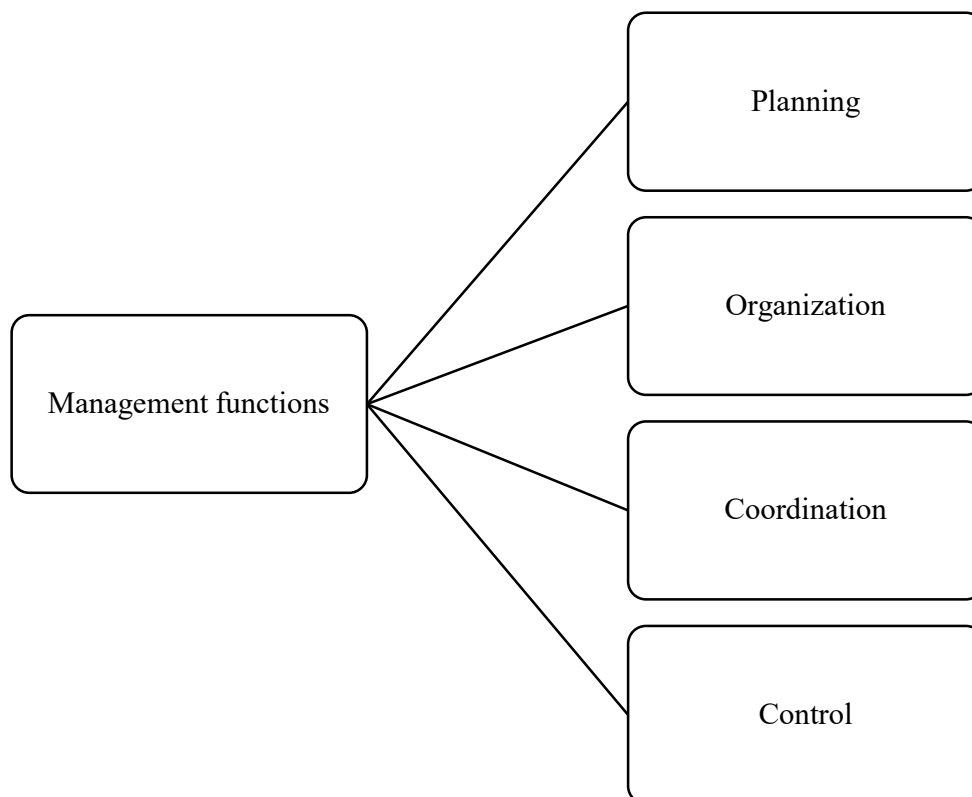


Figure 1. Control functions

Source: Compiled by the author based on¹⁹

The literature also discusses various methods for managing personnel movement processes, such as:

- methods of working time distribution;
- methods of personnel movement planning;
- methods for determining the optimal location of work sites;
- methods of monitoring personnel movement and others.

For example, Just-in-Time (JIT) allocates labor time based on production needs, ensuring workers move to jobsites at the right time to avoid unnecessary

¹⁹Plugina Y. A., Development of enterprise personnel: approaches, essence, models, Bulletin of Economics of Transport and Industry 2013 (42), 323–327.

delays and costs. The Just-in-Time method also makes efficient use of organizational resources such as work time and space, ensuring optimal movement of personnel on jobsites to meet production requirements.²⁰

Additionally, to achieve better results in managing personnel movement processes, the following strategies can be applied (Fig. 2)²¹:

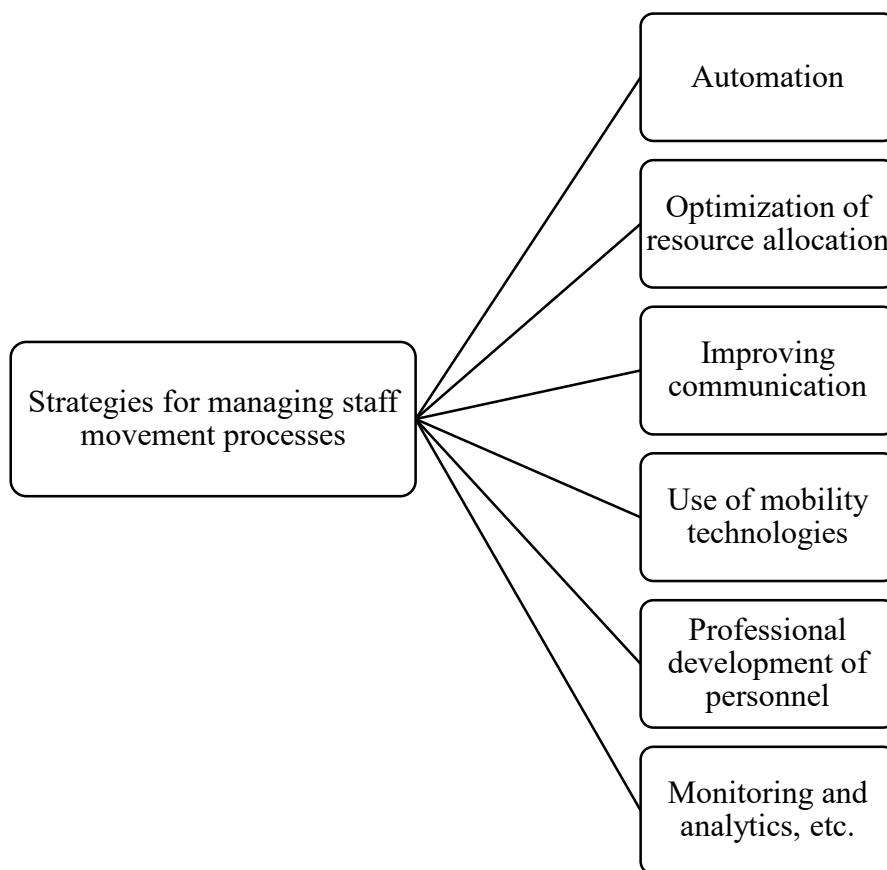


Figure 2. Strategies for managing personnel movement processes

Source: Compiled by the author based on²²

- Automation: The use of automated personnel movement systems, such as traffic planning systems, traffic monitoring systems, traffic control systems and others, can help automate personnel movement processes, ensuring the accuracy, efficiency and speed of movement of workers on jobsites.

²⁰Gugul O.Ya., Theoretical approaches to personnel development management, Innovation Economics 2013 (6(44)), 194–198.

²¹URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71792>, accessed 02/09/2023.

²²URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71792>, accessed 02/09/2023.

- Optimization of resource allocation: Careful planning and allocation of resources such as working hours, space, vehicles and others can help ensure optimal movement of personnel, avoid overloads and unnecessary delays, ensure even distribution of workloads and minimize costs²³.

- Improved Communication: Ensuring effective communication between different levels of management, between different departments and between workers can help avoid misunderstandings, ensure accurate and timely information about the movement of personnel, as well as ensure coordination between departments and ensure timely movement of personnel on work sites²⁴.

- Use of mobility technologies: Use of mobile technologies such as mobile applications, barcode scanning, RFID technologies and others can help in real-time tracking and interaction of personnel movements, enabling rapid exchange of information and ensuring accuracy and efficiency in personnel movement at work sites.

- Staff professional development: Providing training and development to staff in the area of effective traffic control can help improve their competence and skills in this area. This may include training in logistics, operations management, automation and others to help personnel better understand motion processes and use optimal strategies for efficient movement on jobsites.

- Monitoring and analytics: The use of monitoring and analytics systems allows you to track the movement of personnel in real time, analyze data and identify opportunities for improving movement processes. This can help identify weaknesses, recognize trends and make informed decisions to optimize the flow of personnel on jobsites.²⁵.

- Flexible Work Schedules: Implementing flexible work schedules, such as flexible work hours, telecommuting, or telecommuting, can facilitate the efficient movement of personnel on job sites. Flexible work schedules can allow workers to work at times that suit them, avoid peak traffic hours, reduce traffic delays and allow for more efficient traffic to work sites.

- Effective communication and communication: Ensuring effective communication between different departments, teams and personnel on jobsites can help avoid misunderstandings, delays and wrong moves. The use of effective communication tools such as intranets, chats, email and others can facilitate the rapid and accurate exchange of information and ensure timely movement of personnel on jobsites.

²³Right there.

²⁴Ludwiczyski A., Employee evaluation. Król H., Ludwiczyski, A. (ed.), Human Resource Management, Scientific Publishing House PWN, Warsaw 2006.

²⁵Barsky Yu.M., Formation of a daily system of labor indicators, Economic Forum 2013 (4), 17–23.

- Create plans and backups: Creating traffic plans and backups can help avoid delays and unforeseen situations on jobsites. Planning optimal routes, back-up routes, and developing contingency plans can help keep personnel moving quickly and efficiently on jobsites, even in the event of changes in plans or unexpected circumstances.²⁶

- Continuous Improvement: Establishing a culture of continuous improvement and streamlining the movement of personnel on jobsites can help introduce new ideas, technologies and processes that promote efficient personnel movement. Regular monitoring of personnel movement, collection and analysis of movement data, and identification and resolution of potential problems can help improve the flow of personnel on jobsites. Involving workers in the improvement process, taking into account their experience and suggestions can stimulate the search for new innovative solutions to improve the movement of personnel on work sites.

- Workflow Optimization: Optimizing work processes such as loading and unloading, parking arrangements, job site layouts and others can help reduce delays and improve the flow of personnel on jobsites. The use of automated traffic management systems, workflow monitoring and data analysis can help identify more efficient ways to manage the movement of personnel.

- Investment in Technology: The use of modern technologies such as GPS systems, traffic-based routing, mobile applications and others can help improve the movement of personnel on jobsites. Investments in technology can enable more accurate route planning, traffic monitoring, problem identification and resolution, and ensure quick and efficient movement of personnel on jobsites.

Managing personnel movement processes is an important aspect of the effective operation of an enterprise or organization. Personnel movement may include movement of employees to work sites, business travel, travel to customers, or other types of movement within or outside the organization. Recently, there have been a number of modern trends and challenges that affect the management of personnel movement processes and require management attention to ensure the efficiency and optimization of these processes.²⁷

One of the important trends in managing personnel flow processes is the growth of globalization and international activities of many organizations. With the development of global markets and the growth of international trade, many companies have a distributed structure with divisions, customers and partners

²⁶Chudnova O.K., Organization of analysis of the main warehouse personnel management systems in Ukraine, Formation of Market Economics 2016 (15), 146 – 154.

²⁷Kozioł L., Kopeć J., Piechnik-Kurdziel A., Human resources management in the company. Theory and practice, Biblioteczka Pracownicza Publishing House, Warsaw 2000.

located in different countries. This may require sending workers to job sites in different countries, arranging international travel, and coordinating the movement of personnel globally.

Another important trend is the change in work patterns and the spread of flexible work schedules²⁸. More and more organizations are providing employees with the opportunity to telecommute with flexible work schedules, allowing them to work from different locations, including travel, business travel and remote work. This poses challenges for management to organize and coordinate the movement of personnel, ensure efficiency and ensure communication between remote workstations.

Another important trend is the change in employee expectations and needs. Today's generations of workers have different expectations for the workplace, including more flexibility, opportunities for self-development and working in different locations. This may require organizations to adapt their talent processes to respond to these expectations and ensure they attract and retain talented employees.

An additional challenge is the demographic changes in the workforce. As the average age of workers increases, issues of retirement, replacement of vacant positions and ensuring the continuity of the organization may arise. This may require the development of special personnel strategies and processes to ensure a smooth transition between generations of workers.

Another important aspect of workforce management is compliance with laws and regulations. In many countries, legislation regarding personnel movements such as hiring, firing, pay and leave can be quite complex and change over time. Organizations should consider these requirements when designing their personnel flow processes to avoid legal issues and ensure compliance with legislation.²⁹

In addition, an important aspect of personnel movement management is ensuring effective communication between remote workstations. Communication can be a challenge, especially if employees are located in different time zones or have different languages, cultures and communication styles. Organizations must develop effective communication tools such as video conferencing, email, internal chat and collaboration on digital platforms to ensure efficient flow of information and collaboration between remote teams³⁰.

Changes in work patterns can also have an impact on ensuring employee efficiency and productivity. Remote work may require employees to be more self-disciplined and self-organized, and may also impact their motivation and engagement at work. Organizations must provide employees with the necessary resources, tools

²⁸ Kostera M., Personnel management, PWE, Warsaw 2000.

²⁹ Khmil F., Personnel management: assistant at Akademvydav, Kiev 2016.

³⁰ Yakovleva G. V., International report on the regulation of personnel, International Strategy for Economic Development of the Region 2011, 233-235.

and support, such as access to the necessary infrastructure, automation and support tools to help them adapt to changes in work patterns³¹.

One of the key aspects of effective personnel management is the development and maintenance of employee skills and competencies. Organizations should develop people development plans that take into account the needs and goals of employees, as well as the strategic direction of the organization. This may include training and development of employees, development of leadership skills, development of soft skills and other activities aimed at increasing the competence and professional growth of employees³².

Organizations must also provide equal opportunity and equal access to career development for all personnel, regardless of status, race, nationality, gender, age, disability or other characteristics. Equality and inclusion in the personnel movement are important aspects in building equal opportunities for all employees.

Employee health and safety is another important aspect of personnel movement management. Organizations must provide safe working conditions, including appropriate equipment, safety training, and establishing procedures and policies to prevent work-related injuries and protect the health of employees. Particular attention should be paid to the labor protection of employees working remotely or in telecommuting mode. This may include providing the necessary equipment and software for remote work, providing access to health and safety resources such as ergonomics guides, instructions on proper posture and work station layout, and appropriate policies and procedures to ensure safety while working remotely.³³

Organizations must also actively promote an organizational culture that promotes change. Changes in operating patterns may include the introduction of new technologies, changes in organizational structure, processes or operating procedures. It is important to highlight the benefits of such changes to employees and the organization as a whole, and to ensure that employees are properly communicated and involved in the change process. Organizations can also provide resources and support for employees to learn and develop new skills that may be required due to changes in work patterns.

In addition, it is important to take into account the individual needs and characteristics of employees. Each employee may have different levels of readiness

³¹Kopertyńska M.W., *Motivating employees. Theory and practice*, Placet Publishing House, Warsaw, 2008

³²Petrunya Yu. E., Kolyada S. P., Kovtun N. S., *Personnel management: head. pos_b*. University of Mining and Finance, Dnipropetrovsk 2016.

³³Andriev V. M., *Ensuring the protection of the labor rights of workers*, Social Law of Ukraine 2013 (1 (2)), 17–25.

for change, different learning and development styles, and different expectations from the organization. It is important to recognize this diversity and tailor the approach to staff development to the individual needs and priorities of each employee³⁴.

Communication is a key element to successfully implementing remote work. Organizations must ensure proper communication between management, supervisors and employees working remotely. This may include regular meetings, video conferencing, electronic communication channels and other tools that allow employees to keep up to date with the latest news, projects and decisions of the organization³⁵.

Organizations can also provide resources for employees' physical and emotional well-being. These may include regular breaks, opportunities to exercise, access to mental health support and counseling, and other activities that promote employee health and emotional well-being.

Training and development is an important aspect of the job. Organizations can provide opportunities to learn and develop new skills that may be needed due to changes in work patterns. These may include webinars, online courses, trainings, internal employee development programs and other resources that help support the professional development of employees, even when working remotely.³⁶

Organizations can also encourage interaction and collaboration among employees working remotely. This may include organizing virtual team meetings, collaborative projects, using online collaboration tools, and collaborating on projects. It is also important to foster collaboration and communication between remote teams to ensure effective work and achievement of common goals.

Organizations must also consider the social aspects of remote work, such as the lack of personal contact and interaction between employees. It is important to provide opportunities for virtual communication, social recreation, joint events and interaction between employees to maintain team spirit and corporate culture.

When working remotely, it is also important to consider employees' work-life balance. Organizations can provide flexible working arrangements that allow employees to balance work hours with personal needs and demands, provide holidays and days off, and generally promote work-life balance. It's also important to regularly communicate with employees, check in on their progress, and ensure they have access to the necessary resources and support to do their jobs.

³⁴Krushelnyska O.V., Melnychuk D.P., Personnel management: head. pos_b. Condor, Kiev 2010.

³⁵Amelicheva L., Legal security of professional education and the development of practitioners in the minds of the crisis, the good practice of "greening" the economy, Entrepreneurship, government and law 2020 (4), 110–115.

³⁶Gruzina I. A., Problems of personnel development in the system of strategic management of enterprises: monograph of KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv 2014.

Organizations may also consider implementing a mentoring and guidance system to help new employees or those transitioning to remote work receive support and mentoring from more experienced colleagues. This may include holding virtual mentoring sessions where new employees can ask questions and receive advice from their mentors³⁷.

Organizations can also use technology solutions to provide training and development to employees. These can be online courses, webinars, trainings, video conferences and other formats that allow employees to gain new knowledge and improve their skills directly from their place of work. It is also important to ensure that these resources are available and that employees are supported in their use.

In addition, it is important to conduct regular assessments of the professional development of employees, recognize their achievements and provide opportunities for growth and development in the company, even while working remotely. Employee professional development can be assessed through a variety of methods, such as self-assessment, assessment of managers, colleagues or clients, testing of knowledge and skills, and performance analysis. The results of the assessment can be used to develop individual development plans, recommend additional training activities, or redesign employee roles and responsibilities.

When working remotely, it is also important to ensure the possibility of interaction and communication between employees. This may include the use of internal communication tools such as email, internal social networks, instant messengers and video conferencing to communicate, share experiences, resolve issues and collaborate. It is also important to regularly hold virtual meetings, meetings and training to ensure employee engagement and development.

To ensure the health and well-being of employees, it is also important to provide opportunities for rest and relaxation while working remotely. Organizations may consider implementing policies that allow employees to take time off from work, establish flexible work hours, and provide access to resources to maintain employees' physical and mental health.

Finally, it is important to listen and consider the needs of employees while working remotely. This may include collecting feedback from employees regarding their remote work experience, identifying problems they are facing, and finding solutions to address them. Communicating with employees, identifying their needs

³⁷Amelicheva L., Legal security of professional education and the development of practitioners in the minds of the crisis, the good practice of “greening” the economy, Entrepreneurship, government and law 2020 (4), 110–115.

and providing support can help ensure that they feel connected to the organization and supported in their professional development³⁸.

Overall, successfully managing employee professional development during remote work requires an organization to be flexible, communicate, and sensitive to the needs of its employees. Using a variety of assessment methods, providing opportunities for interaction and communication, respecting the health and well-being of employees and taking into account their needs will help ensure effective professional development during remote work³⁹.

Thus, when analyzing scientific sources and literature data related to the management of personnel movement processes, a wide range of research and theoretical works was identified. They cover various aspects and areas of personnel management, including the processes of recruitment, development, retention and departure of personnel. The analysis demonstrates the importance of personnel management as a key element of the organization's success.

In the process of studying the theoretical foundations of personnel movement management, various approaches, models and methods that are used in practice were identified. Some of them are reflected in personnel life cycle models, models of balanced personnel development, as well as in methods for forecasting personnel needs, personnel development planning and performance assessment.

Today's business climate is characterized by rapid change and the complexity of people management. A review of current trends revealed important aspects such as smart staffing, talent development, managing cross-cultural diversity, flexible working arrangements and work-life balance. These challenges create the need for innovative approaches and workforce management strategies to achieve competitive advantage.

The general conclusion from the first chapter is that managing personnel flow processes is a complex task that requires a combination of theoretical knowledge and practical experience. Taking into account scientific sources, theoretical approaches and modern trends, it is possible to develop an effective personnel management strategy that will contribute to the success and sustainable development of the organization.

³⁸URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/yak-znayti-robotu-ta-chogo-chekati-vidrobotodavcya-korporativna-kultura-50190827.html>, accessed 02/09/2023.

³⁹Danyuk V. M., Petyukh V. M., Personnel management: head. pos_b. KNEU, Kiev 2004.

2.3. Management of the development of the creative potential of teaching staff in general secondary education institutions in the context of modern educational transformations

Управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій

Упродовж останніх років система освіти України зазнає суттєвих трансформацій, що визначають нові стратегічні орієнтири її розвитку. Ці зміни окреслені ключовими нормативними документами, зокрема Концепцією Нової української школи, Національною доктриною розвитку освіти та Концепцією профільного навчання в старшій школі. У зв'язку з цим актуалізується потреба в переосмисленні ролі управління розвитком загальної середньої освіти на всіх рівнях.

Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від переважно оперативного управління до стратегічного, орієнтованого на довгострокові результати. Такий підхід передбачає підвищення мотивації педагогічних працівників, забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг, упровадження нової управлінської етики, що ґрунтується на принципах взаємоповаги та позитивної мотивації. Водночас важливого значення набуває створення ефективних систем моніторингу управлінських рішень і їх впливу на якість освіти, а також активне впровадження сучасних інформаційно-управлінських технологій.

У контексті цих змін провідною стає розвивальна та культуротворча функція освіти, спрямована на формування особистості, здатної до саморозвитку, самоосвіти та критичного мислення. Така особистість уміє працювати з інформацією, застосовувати знання у практичній діяльності та творчо розв'язувати життєві й професійні завдання, сприяючи позитивним змінам у суспільстві.

Особливого значення в умовах сучасних освітніх трансформацій набуває інноваційний підхід до управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. Саме він виступає важливим чинником підвищення якості освітнього процесу. Ефективна організація навчальної діяльності, орієнтована на творчість і розвиток, сприяє активізації педагогічної майстерності вчителя, формуванню креативного мислення здобувачів освіти та розвитку їхньої суб'єктності.

Отже, управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу забезпечує підготовку конкурентоспроможних випускників, здатних

відповідати викликам сучасного суспільства та діяти в умовах постійних змін.

У науковому дискурсі поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» часто використовуються як синонімічні, однак такий підхід є спрощеним і не зовсім коректним. Зокрема, В. І. Маслов наголошує на доцільності їх розмежування [7]. Управління розглядається як найбільш загальне поняття, що поширюється на всі типи систем – технічні, біологічні та соціальні.

Керівництво, насамперед, виступає складовою управління і пов'язане безпосередньо з організацією діяльності людей, тобто функціонує у сфері соціально-економічних відносин. Воно має системоутворювальний характер і спрямоване на координацію спільної діяльності учасників організації. Менеджмент же доцільно трактувати як мистецтво ефективного управління людьми [10].

Ключовою функцією керівництва є створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку системи управління закладом освіти [2]. Саме керівник забезпечує узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу та сприяє досягненню визначених цілей.

У сучасних дослідженнях поняття управління закладом освіти розглядається з різних позицій. Так, Л. І. Даниленко та В. С. Пікельна акцентують на цільовому характері управління, підкреслюючи, що діяльність закладу освіти формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [2]. Зокрема, В. С. Пікельна визначає управління як цілеспрямований вплив керувальної системи на керовану з метою забезпечення її максимально ефективного функціонування та переходу до якісно нового стану.

На думку В. В. Олійника, управління закладом загальної середньої освіти є особливим видом діяльності, у межах якого реалізується організована взаємодія всіх учасників освітнього процесу – учнів, педагогів, батьків і адміністрації – через такі функції, як планування, організація, керівництво та контроль [9].

Г. М. Тимошко розглядає управління як внутрішню властивість суспільства, що проявляється у сукупності дій, спрямованих на досягнення визначеної мети [4]. При цьому важливим є те, що суб'єктом управління може виступати не лише окрема особа, а й колектив.

Інші науковці також підкреслюють процесуальний характер управління. Так, О. М. Кішкель визначає його як безперервний вплив на колектив людей з метою організації та координації їхньої діяльності для досягнення максимально ефективних результатів при мінімальних витратах [11]. Натомість, Т. М. Сорочан акцентує на створенні сприятливих зовнішніх і внутрішніх умов як ключовому завданні управлінської діяльності [13].

У наукових дослідженнях управління розглядається як складне й багатовимірне явище. Зокрема, група вчених (Т. М. Десятов, О. М. Кoberник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна) визначає управління як цілеспрямований вплив на об'єкт, що забезпечує його функціонування та досягнення поставлених цілей з урахуванням особливостей як самого об'єкта, так і діяльності, яка йому передуює [8].

В енциклопедії освіти управління трактується як об'єктивний процес упорядкування систем, спрямований на забезпечення їхньої цілісності, підтримання визначеного режиму діяльності та досягнення мети шляхом налагодження взаємодії між керуючою і керованою підсистемами через прямі та зворотні зв'язки [4].

Отже, узагальнювальні наведені підходи, управління закладом загальної середньої освіти доцільно розглядати як цілеспрямовану та активну взаємодію керівника з усіма учасниками освітнього процесу, що забезпечує координацію їхніх зусиль, ефективне функціонування установи та її поступовий розвиток на якісно новому рівні [2; 9].

Динамічні процеси в сучасному суспільному розвитку, реформування освіти зумовлюють потребу в якісно новому управлінні, функція якого полягає у забезпеченні керованого розвитку людини, груп людей і колективів.

Розвиток у класичному розумінні визначається як єдність незворотних, спрямованих, закономірних змін матеріальних та ідеальних об'єктів світу, у результаті яких виникає якісно новий стан об'єкта, що проявляється у зміні його складу або структури, тобто у виникненні, трансформації чи зникненні його елементів або зв'язків [7].

Керівник закладу загальної середньої освіти у своїй практичній діяльності реалізує завдання управління розвитком педагогічного колективу та його творчого потенціалу.

Поняття «творчий потенціал педагогічного колективу» потребує ґрунтовного теоретичного та наукового осмислення. Дослідження різних його проявів набуває особливої актуальності в сучасних умовах, оскільки освітня реальність висуває нові вимоги, проблеми та шляхи їх розв'язання.

Зміст поняття «творчий потенціал педагогічного колективу» пов'язаний із можливостями колективу в сфері творчої педагогічної діяльності, спрямованої на розв'язання практичних проблем навчання й виховання. У зв'язку з цим доцільно звернутися до уточнення базових понять: «творчість», «педагогічна творчість», «творчий педагогічний потенціал», «творчий педагогічний колектив».

На початку ХХ століття дослідник проблем творчості П. К. Енгельмейєр зазначав: «Творчість – це життя, а життя – це творчість» [7]. Творчість є

багатогранним процесом, що охоплює соціальні, психічні та фізіологічні аспекти людської діяльності, які взаємно збагачують це явище.

Узагальнено творчість розуміють як діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного та оригінального продукту. Водночас будь-яка творча діяльність спирається на вже наявні зразки культури, трансформуючи їх у нові форми.

Науковий підхід передбачає розгляд творчості в історичному та культурному контексті, що зумовило появу нових напрямів досліджень, зокрема психології творчості, логіки наукової творчості тощо.

У сучасних психолого-педагогічних дослідженнях поняття «творчість» трактується так:

- створення нового (Енциклопедичний словник Брокгауза і Ефрона);
- діяльність зі створення якісно нового, що характеризується неповторністю, оригінальністю та суспільно-історичною унікальністю; творчість є специфічною людською діяльністю, що передбачає суб'єкта творчості (Енциклопедичний словник);
- процес створення нових матеріальних і духовних цінностей (Філософський словник);
- свідома, цілеспрямована діяльність людини, спрямована на пізнання та перетворення дійсності (Педагогічний словник) [12];
- діяльність, що забезпечує розвиток і самореалізацію особистості у процесі створення матеріальних і духовних цінностей [10];
- прогресивне зрушення меж діяльності, що розширює її можливості [8];
- мислення і практична діяльність, результатом яких є створення нових цінностей, фактів, закономірностей та способів діяльності;
- вид діяльності, спрямований на розв'язання суперечностей і творчих завдань, результатом якого є новизна, оригінальність і соціальна значущість (І. Д. Бех).

Особливе місце серед видів творчості займає педагогічна творчість, оскільки саме вона визначає напрями розвитку творчих процесів у суспільстві.

У науковій літературі поняття «педагогічна творчість» трактується як:

- тотожне поняттю «педагогіка творчості» (І. Єрмаков);
- оригінальне та високоефективне вирішення педагогічних завдань, збагачення теорії і практики навчання та виховання (Педагогічний словник);
- система взаємопов'язаної діяльності педагогічного виховання і самовиховання особистості з метою її гармонійного розвитку (Т. Є. Рожнова);
- галузь педагогічної науки, що досліджує закономірності формування творчої особистості (Т. А. Махия).

Педагогічна творчість є надбанням не лише окремого вчителя, а всього педагогічного колективу, який взаємодіє з учнями та батьками. Важливою умовою ефективної діяльності педагогічного колективу є вміння узагальнювати та трансформувати індивідуальний досвід у колективний, поширювати знання та педагогічні знахідки серед колег.

Педагогічний колектив є складним соціально-педагогічним утворенням, об'єднаним спільними професійними завданнями. Він складається з педагогів, які відрізняються віком, досвідом, індивідуальними стилями діяльності, педагогічними поглядами та ціннісними орієнтаціями. Для ефективного функціонування такого колективу необхідною умовою є узгодження зусиль усіх його учасників та забезпечення єдності професійних дій [7; 12].

У межах педагогічного колективу відбувається інтенсивний розвиток творчих здібностей учителів. Педагоги отримують можливість здійснювати рефлексію власної професійної діяльності через порівняння її з досвідом колег, визначати рівень власної педагогічної майстерності, а також окреслювати напрями професійного вдосконалення.

Робота в колективі створює умови для взаємозбагачення педагогічним досвідом: учителі інтегрують у власну практику педагогічні напрацювання колег, водночас апробуючи власні інноваційні підходи в умовах колективної взаємодії та професійного обговорення [10].

Отже, творчий розвиток педагогічного колективу є запорукою ефективної управлінської діяльності закладу освіти.

Список використаних джерел:

1. Гузій Н. В. Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти : монографія / Н. В. Гузій. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2004. – 243 с.
2. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
3. Даниленко Л. І. Формування та розвиток творчого потенціалу підколективу / Л. І. Даниленко // Рідна школа. – 1996. – № 10. – С. 15–20.
4. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

6. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти / Л. М. Калініна. – Харків : Основи, 2005. – 160 с.
7. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
8. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – К. : Вид. група «Основа», 2004. – 204 с.
9. Олійник В. О. Деякі проблеми підготовки керівника-професіонала / В. О. Олійник // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2009. – № 1. – С. 73–76.
10. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
11. Педагогічна майстерність : підручник / І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. В. Кривонос та ін. ; за ред. І. А. Зязюна. – Вид. 2-ге, допов. і переробл. – К. : Вища школа, 2004. – 422 с.
12. Сисоєва С. О. Педагогічна творчість : монографія / С. О. Сисоєва. – Х. ; К. : Книжкове вид-во «Каравела», 1998. – 150 с.
13. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
14. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства / Г. М. Тимошко // Наукові записки Ніжинського державного педагогічного університету ім. М. Гоголя ; за ред. проф. Є. І. Коваленка. – Ніжин, 2011. – № 6. – С. 24–27. – (Серія «Психолого-педагогічні науки»).
15. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

2.4. Instrumental support for managing financial risks in international corporations

Risks are present in any sphere of human life, and we can ignore them or take them into account, or not even realize their existence⁴⁰. Given the diversity of risks, they are studied by a whole complex of sciences, moreover, there are many definitions of this term.

⁴⁰ Khalid, T. H. A. (2003). Risk management analysis of the issues in the Islamic financial industry. Jeddah, Saudi Arabia: Islamic Institute for Research and Training, Islamic Development Bank.

Risk is a very broad concept, but we will talk about it specifically in the context of the economic category. In this case, this term characterizes the state of uncertainty in relations related to production⁴¹. Risk is also understood as the possibility of a company losing a share of income as a result of implementing any activity. As an economic category, risk combines an assessment of the probability of an unfavorable development of events and the degree of consequences. Accordingly, when it is necessary to describe a risk, it is usually customary to use its degree (the probability of an unfavorable event) and the cost of risk (possible losses if an unfavorable event occurs).

The risk object is an economic system whose efficiency and operating conditions are not precisely known, while the subject is a person (an individual or a group) interested in the results of managing the risk object and having the competence to make decisions on the risk object. Risk also has causes or driving forces that generate it⁴². These are usually called risk factors, and specific components of factors that determine the possibility of losses are called sources.

Financial risk management involves identifying potential risks, analyzing the likelihood and impact of these risks, and implementing measures to control and mitigate them⁴³. It is important to maintain a balance between risk and reward, as excessive risk can lead to significant losses, while excessive risk aversion can lead to lost opportunities. This is what risk management is studied for⁴⁴.

First of all, when we talk about the methodological foundations of risk management, we must remember the following: financial risk management is a combination of various methods, models and approaches of an economic, technical and organizational nature to reduce the likelihood of risk occurrence or minimize potential negative consequences.

Risk management is one of the areas of financial management and acts as a system for managing risks and related financial relations. It includes both strategic and tactical aspects of management⁴⁵. Management strategy is the general direction and principles of using resources to achieve set goals, while tactics are specific actions

⁴¹ Gonchar, O., Khachatryan, V., Ostapchuk, O., Bitiy, A. (2021). Financial security assessment in enterprise potential management. *Estudios De Economia Aplicada*, 38(4), 4026.

⁴² Lavachi, Q. B. (2019). Future risks and strategies: A case study of Saudi Arabian Mining Company. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(1), 1–10. (сторінки умовно вказані — залежно від джерела)

⁴³ Jajuga, K. (2007). *Zarządzanie ryzykiem*. PWN.

⁴⁴ Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19–25.

⁴⁵ Doerig, H. (2003). Operational risk in financial services. Credit Suisse Group.

and methods used depending on the circumstances⁴⁶.

It is also possible to single out the concept of risk management organization – this is a set of measures aimed at the effective unification of all its elements into a single risk management technology⁴⁷. Within the framework of risk management organization, the structure responsible for risk management is determined. It can be either a separate specialist – a financial manager or a risk manager, or a specialized division: the insurance sector, venture investments or the risk asset management department. As a system, risk management consists of two main subsystems: the managed (management object) and the controlling (management subject) and includes:

- the process of developing a risk target and risky capital investments;
- determining the probability of an event occurring;
- identification of the degree and magnitude of risk;
- analysis of the surrounding environment;
- selection of risk management strategy and methods for reducing it;
- targeted influence on risk.

In the framework of risk management, the object of management is the risks themselves, capital investments associated with risk, as well as economic relations between entrepreneurs that arise in the process of realizing these risks⁴⁸. The subject of management is a special group of people (financial manager, insurance specialist) implementing the functioning of the management object.

Today, in connection with the development of the theory of risk management practice, there is a need to systematize the accumulated knowledge about the nature of risk, therefore, in fact, international and regional risk management standards have been developed, defining the general principles and directions necessary for effective risk management⁴⁹. It should be noted that all risk management standards contain components of a comprehensive approach to risk management, and the risk assessment stage is highlighted, and follows or is combined with the risk identification stage⁵⁰. They are not mandatory for use, but can be used by any organization, regardless of its size, industry or geographic location (Table 2).

⁴⁶ Holliwell, J. (2001). *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*. Liber.

⁴⁷ Jedynak, T. (2010). *Ryzyko w działalności gospodarczej – metody oceny oraz techniki zarządzania*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, (8), 59–73.

⁴⁸ Rytel, O. (2010). *Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej*. *Administracja i Zarządzanie*, (85), 157–168.

⁴⁹ Gasiński, T., Pijanowski, S. (2011). *Risk management in the sustainable development process of business: A handbook for large and medium enterprises*. Warsaw, Poland: Prepared for the Ministry of Economy.

⁵⁰ Doerig, H. (2003). *Operational risk in financial services*. Credit Suisse Group.

Table 2. Characteristics of the risk management process in the most common standards

Process Stage / Standard	ISO 31000 (International Organization for Standardization – ISO 31000: Risk Management – Guidelines)	COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM Framework))	PMBOK (PMI) (Project Management Institute – A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide))	PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments, version 2 – PRINCE2® (developed by AXELOS))
Defining Context	Establishing external and internal context, defining risk criteria.	Establishing objectives and context for risk identification.	Defining the context of the project, including assumptions.	Definition of the project, its objectives and constraints.
Risk identification	Search, recognition and description of risks that may affect the achievement of goals.	Identification of events that may affect the achievement of goals.	Identification of risks that may affect the project.	Identification of risks that may affect the project.
Risk analysis	Understanding the nature of risk, including assessing likelihood and consequences.	Assessing the likelihood and impact of risks.	Assessing the likelihood and impact of risks.	Assessing the likelihood and impact of risks.
Risk assessment	Comparison of risk analysis results with established risk criteria.	Risk assessment in the context of achieving goals.	Prioritize risks for subsequent response.	Prioritize risks for subsequent response.

Risk treatment	Selection and implementation of risk treatment options.	Developing responses to risks.	Planning responses to risks.	Planning responses to risks.
Monitoring and review	Continuous monitoring and periodic review of the risk management process.	Monitoring risks and monitoring the implementation of response measures.	Monitoring risks and monitoring the implementation of response measures.	Monitoring risks and monitoring the implementation of response measures.
Communication and consultation	Continuous exchange of information with stakeholders.	Risk communication and reporting.	Risk communication and reporting.	Risk communication and reporting.
Documentation	Documentation of the risk management process and its results.	Documentation of the risk management process and its results.	Documentation of the risk management process and its results.	Documentation of the risk management process and its results.

Source: Compiled by the author based on⁵¹

Each of these standards offers a unique approach to risk management that suits the specific needs of different organizations and projects. The choice of the appropriate standard depends on the specific needs and context of your operations.

At this stage of development, the paradigm of risk management implementation “from top to bottom” is becoming increasingly widespread, which implies the organization of risk management in the organization as a single system with mandatory coordination by the top management of the organization⁵². This approach is called “corporate” (“integrated”, “integration”) risk management. A comparison of the existing traditional and corporate concepts of risk management is presented in Table 3.

⁵¹ Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (5th ed.). London, UK: Kogan Page.

⁵² Remlein, M., Ksendzuck, V. (2018). Rachunkowość instrumentów finansowych w procesie zarządzania ryzykiem walutowym – praktyka polskich i ukraińskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 522, 59–73.

Table 3. Comparison of existing risk management concepts

Criterion	Traditional risk management	Corporate risk management
Risk coverage	Limited to insurable and financial risks; focus on individual incidents.	The desire to take into account the maximum possible number of risks, including strategic, operational, reputational, etc.
Organization	Risk management is carried out at the level of individual departments without centralized coordination.	Coordination is carried out by senior management; risk management is integrated into all levels and divisions of the organization.
Process	Episodic in nature; risks are managed as needed.	An ongoing process that involves ongoing risk management and monitoring.
Responsibility	Responsibility for risk management lies with individual managers or departments.	Responsibility is distributed throughout the organization; every employee is involved in the risk management process.
Strategic alignment	Lack of connection between risk management and the strategic goals of the organization.	Risk management is aligned with business strategy; risks are considered in the context of achieving organizational goals.
Approach to risks	Reactive; actions are taken after a risk has arisen.	Proactive; risks are identified and assessed before they occur, with the aim of preventing or minimising their consequences.
Integration	Fragmented approach; lack of a unified risk management system.	Integrated approach; creation of a unified risk management system covering all aspects of the organization's activities.
Use of information	Limited use of information; insufficient communication between departments.	Effective use of information; active communication and data exchange between all levels of the organization.

Source: Compiled by the author based on⁵³

⁵³ Young, M. (2015). Enterprise risk management: A common framework for the entire organization. Hoboken, NJ: Wiley.

Corporate risk management provides a more systematic and strategically oriented approach to risk management, contributing to increased organizational resilience and effectiveness⁵⁴. However, its implementation requires significant resources and changes in corporate culture.

It is also important to keep in mind that the choice of risk management methods and strategies depends on the results of risk classification and identification. This is necessary to minimize possible negative consequences. Among such methods, the following should be highlighted⁵⁵:

- risk avoidance: aimed at eliminating a potential risk or reducing its impact on the company's operations. This may involve changing strategy, revising processes, or taking prudent measures.

- risk acceptance: the decision to accept and manage a risk, taking into account the potential consequences. This method may include setting aside financial resources to compensate for potential losses.

- risk transfer: transferring risk to another party who can better manage it. This can be through insurance or through partner deals.

- there is also the option of accepting risk as an integral part of business and identifying the readiness to cope with them when they arise.

By choosing the appropriate risk management method, companies can ensure better control over risks and build resilience in dealing with negative consequences.

At the present stage of the functioning of enterprises, the importance of determining the impact of financial risks on the results and level of financial stability has increased significantly. The increase in this impact is due to the instability of the external environment, such as the economic situation in the world, the emergence of new financial instruments, the expansion of the scope of financial relations, changes in the financial market, wars, sanctions and other factors⁵⁶. Therefore, the analysis, assessment and monitoring of the level of financial risks are becoming very fundamental tasks in the practical activities of companies.

Risk assessment is a complex multi-aspect process characterizing possible deviations from the goal, from the expected result, failure and damage, taking into account the influence of uncontrolled and controlled factors⁵⁷. Risk analysis is the application of a system of special knowledge for the study of economic phenomena and actions under uncertainty and conflict in order to obtain qualitative and

⁵⁴ Tchankova, L. (2002). *The essence of risk management*. Burlington, VT: Gower Publishing.

⁵⁵ Krauze, S. (2014). *Globalne wyzwania stojące przed biznesem*. Harvard Business Review Polska, 141.

⁵⁶ Citi. (2011, January 13). *Risk management, market trends, hedging approaches, treasury solutions*. Treasury Leadership Series.

⁵⁷ Czerwiński, M. (2000). *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*. BRE Bank SA, Department of Financial Markets.

quantitative information needed for making management decisions taking into account risk..

Risk analysis can be carried out, in general, in the following sequence:

1. Identification of internal and external factors that contribute to the increase or decrease of a certain type of risk.
2. Conducting an analysis of these factors.
3. Financial assessment of this type of risk using two different approaches:
 - determination of the liquidity (financial position) of the project;
 - determination of the effectiveness of investment of funds (economic feasibility).
4. Establishing an acceptable level of risk.
5. Analysis of individual transactions at the selected risk level.
6. Development of risk reduction measures.

In the process of financial risk management, one of the most important stages is determining the probability of a threat and the possible amount of losses⁵⁸. Existing risk assessment methods are divided into two main categories: quantitative and qualitative.

Quantitative methods are based on objective numerical indicators and use statistical tools to calculate the probability of capital loss, while qualitative methods involve a subjective assessment of the level of risk based on expert judgment.

Quantitative risk assessment methods make it possible to quantitatively assess risks and the main parameters are the definition: the probability of losses (i.e. the probability of risk realization) and the size of these losses (the negative impact of the risk on the enterprise's activities or the amount of damage from the implementation of an unfavorable event)⁵⁹. Based on these methods, the person making the management decision creates simulation models that reflect future events taking into account the probabilities of occurrence of certain risks and thereby help to predict the performance indicators. Modern researchers of risk theory include the following quantitative methods for determining the size of risk with the introduction of economic and mathematical methods of decision-making:

1. methods of mathematical game theory;
2. statistical methods (methods of mathematical statistics; methods of statistical decision theory);
3. Methods of mathematical programming.

The strength of quantitative methods is their objectivity in assessing financial

⁵⁸ Okoń, S., Matłoka, M., Kaszkowiak, A. (2009). Zarządzanie ryzykiem walutowym. Gliwice: Helion.

⁵⁹ Ernst Young. Efektywne zarządzanie ryzykiem rynkowym w przedsiębiorstwie. Conference materials, Poznań.

risks, as well as the ability to construct models of changes in specific risks based on statistical data. Their disadvantages include the difficulty of numerically formalizing the qualitative aspects of an enterprise's financial risks.

One of the most complex methods of risk assessment is qualitative risk analysis, which requires thorough knowledge of economic theory, business, finance and other special subjects, and certain practical experience in the chosen area of economic activity⁶⁰. But, according to many modern scientists, quantitative risk assessment should be supplemented by its qualitative content, which is carried out using expert assessment methods.

Traditional expert methods of risk assessment are:

1. Heuristic methods and models;
2. Expertise, which can be divided into methods:
 - 2.1. Individual assessment;
 - 2.2. Collective assessment:
 - 2.2.1. Open discussion, such as meetings, brainstorming;
 - 2.2.2 Closed discussion, for example the Delphi method;
 - 2.2.3. The "scenario" method.

The advantages of qualitative methods, in essence, are the ability to assess qualitative risks⁶¹. The disadvantage of the qualitative method: the subjectivity of the assessment of the financial risk of the enterprise is a consequence of expert assessments.

Companies may use quantitative and qualitative methods to assess financial risk in various combinations. For example, a company may use quantitative methods to assess the risk of changes in interest rates and qualitative methods to assess the risk of changes in demand for its products or services.

Banks use quantitative methods to assess credit risk to determine whether a customer can be given credit. They also use qualitative methods to assess a customer's creditworthiness, taking into account factors such as their financial condition, credit history, and business model. Investment funds use quantitative methods to assess the risk of their investments to determine which assets to buy or sell. They also use qualitative methods to assess the risk of individual companies, taking into account factors such as their industry, financial condition, and management.

Companies operating in international markets use quantitative methods to assess currency risk to determine how changes in exchange rates may affect their

⁶⁰ Bizon-Górecka, J. (2007). Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne. Bydgoszcz: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

⁶¹ Kasiewicz, S. (red.). (2011). Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Warszawa: Wolters Kluwer.

financial results⁶². They also use qualitative methods to assess the risk of changes in the political situation in the countries where they operate.

Using quantitative and qualitative methods to assess financial risk can help companies better understand the risks they face and make more informed decisions about how to manage those risks. The most common risk assessment methods are:

- statistical methods;
- expert methods;
- rating method;
- decision tree method;
- fault tree method;
- cost-effectiveness method;
- analytical method;
- normative method;
- method of analogies;
- sensitivity analysis method;
- scenario analysis;
- the "event-consequence" method;
- Monte Carlo method;
- methods of mathematical programming;
- methods based on game theory;
- methods using utility functions;
- methods of marketing matrices;
- methods using scoring models, etc.

The statistical method consists of studying the statistics of losses (negative consequences of the implementation of decisions) that took place in similar types of entrepreneurial activity⁶³. In this case, we are talking about calculating the probability of occurrence of losses based on the analysis of all available statistical data concerning the effectiveness of the implementation of the operations in question.

When using it to calculate the probability of loss occurrence, all statistical data of the organization is analyzed. The frequency of loss occurrence is calculated using the formula:

$$f = n / n_{\text{total}}, \quad (1)$$

where f is the frequency of occurrence of a certain level of losses (risk coefficient);

n – the number of cases where a specific level of loss occurs;

n_{total} – the total number of cases in the statistical sample, taking into account

⁶² Kasiewicz, S., Rogowski, W. (2006). Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, (1).

⁶³ Bień, W. (2011). Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Warszawa: Difin.

successfully completed operations.

The main tools of the statistical method of risk assessment are:

- average expected value of the event (E);
- dispersion (D);
- standard (root mean square) deviation (s);
- coefficient of variation (V).

The probability (frequency) (Pi) of occurrence of a certain level of losses is found using the formula:

$$P = N1 / N2, \quad (2)$$

where N1 is the number of cases where a specific level of losses occurs;

N2 – total number of cases.

The average expected value of an event (E) is the weighted average of all possible outcomes, taking into account the probability of each outcome occurring and is determined by the formula:

$$\bar{E} = \sum_{i=1}^n E_i \cdot P_i, \quad (3)$$

where Ei is the absolute (actual) value of the i-th result;

Pi – the probability of occurrence of the i-th result;

n is the number of possible outcomes of an incident.

Thus, the average expected value of the result (event) is equal to the product of the sum of the actual values (Ei) and the corresponding probabilities (Pi).

Dispersion (D) is a measure of the spread (deviation) of the actual value of a feature (Ei) from its average value (E), defined as the square of the deviation of the actual value of a feature from its average value, multiplied by the probability (Pi):

$$D = \sum_{i=1}^n (E_i - \bar{E})^2 \cdot P_i, \quad (4)$$

The standard deviation is calculated as the square root of the variance and shows the maximum possible deviation of the parameter from its expected mean value:

$$\sigma = \sqrt{(E - \bar{E}_i) \cdot P_i} = \sqrt{\sigma}, \quad (5)$$

The value of the standard deviation characterizes the degree of a specific risk – the larger it is, the riskier the chosen path.

The most preferred assessment of the overall risk is the variation coefficient, which characterizes the change in quantitative indicators when moving from one outcome option to another. For example, the change in economic profitability by year. The most preferred assessment of the overall risk is the variation coefficient, which characterizes the change in quantitative indicators when moving from one outcome

option to another.

The coefficient of variation (CV) is a relative value reflecting the risk per unit of return. It is the ratio of the standard deviation to the expected average value.:

$$V = \sigma : \bar{E} \cdot 100(\%), \quad (6)$$

The smaller the coefficient of variation, the more stable the predicted situation and the lower the risk level. The following qualitative assessment of various values of the coefficient of variation has been empirically established:

- up to 10% – slight change;
- from 10% to 25% – moderate change;
- more than 25% – high change.

The statistical method can also be applied in a somewhat simplified form. It is known that the investor's risk is characterized by an assessment of the expected value of the maximum and minimum income. At the same time, the greater the range between them with equal probability, the higher the degree of risk. In this case, the following formula can be used to calculate the dispersion:

$$D = P_{\max} \cdot (E_{\max} - \bar{E})^2 + P_{\min} \cdot (\bar{E} - E_{\min})^2, \quad (7)$$

where $P_{\max}$, $P_{\min}$ is the probability of receiving the maximum and minimum income;

$E_{\max}$, $E_{\min}$ – maximum and minimum income;

$\bar{E}$ is the average expected income.

The advantage of the statistical method of assessing financial risk is its accuracy and simplicity of mathematical calculations, and the obvious disadvantage is the need for a huge amount of initial data. In addition, the method is not suitable for newly created enterprises.

EO methods are methods of organizing work with expert specialists and processing expert opinions. These opinions are usually expressed partly in quantitative and partly in qualitative form⁶⁴. Expert studies are conducted with the purpose of preparing information for decision-making by the decision-maker (DM). To carry out work using the EO method, a working group (WG) is created, which organizes, on behalf of the DM, the activities of experts united (formally or in essence) into an expert commission (EC).

The method of expert assessments (EA) is the solution of a problem by experts, their argumentation, the formation of quantitative assessments and the processing of

⁶⁴ Malhotra, D., Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, (3).

the latter by formal methods⁶⁵. EA methods allow, based on the experience, knowledge and skills of specialists in a given field, to make the most appropriate and justified decision.

Experts (from the Latin "expertus" - experienced) are individuals who possess high-level professional knowledge and skills in a given field and are able to express a reasoned opinion on the phenomenon being studied. The procedure for obtaining assessments from experts is called expertise.

The EO method has three components:

1. Intuitive-logical analysis of the problem. It is based on the logical thinking and intuition of experts, based on their knowledge and experience. This explains the high level of requirements for experts.

2. Decision and issuance of quantitative or qualitative assessments. This procedure is the final part of the expert's work. The expert forms a decision on the problem under consideration and provides an assessment of the expected results.

3. Processing the solution results. The assessments received from the experts must be processed in order to obtain a final assessment of the problem. Depending on the task at hand, the number of calculation and logical procedures performed at this stage changes. To ensure efficiency and minimize errors at this stage, it is advisable to use computer technology

Thus, the analysis and assessment of financial risks of international companies play a key role in ensuring their sustainability and effective functioning. In the context of global instability, including economic and political crises, wars and sanctions, the importance of accurate risk assessment increases significantly⁶⁶. Risk assessment includes both quantitative and qualitative methods. The combination of these methods helps companies to more accurately understand possible threats, which in turn allows them to make informed decisions on risk management and increasing financial sustainability. Effective use of these tools can significantly reduce potential losses and improve financial results in uncertain conditions⁶⁷.

⁶⁵ Capiga, M., Ogrodnik, H. (2007). *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa, banku i zakładu ubezpieczeń*. Katowice: Akademia Ekonomiczna.

⁶⁶ Buk, H. (2006). *Nowoczesne zarządzanie finansami*. Warszawa: C.H. Beck.

⁶⁷ Kendall, R. (2000). *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*. Warszawa: K.E. Liber.

2.5. Implementation of corporate governance technologies in global markets

Under the influence of globalization processes, international business at the present stage of development of the international economy has become a comprehensive phenomenon of modern civilization. International business is based on the possibility of obtaining benefits from interstate business transactions⁶⁸. This means that selling goods in another country, setting up production in another country, or jointly providing services by companies from two countries to a third country brings more benefits to all participants than if they operated only within their own countries separately.

International business at the present stage is an objective basis for the formation of an international management system and a system of pre-planned measures to coordinate business transactions of firms and organizations in different countries⁶⁹. International business includes a set of commercial transactions related to the crossing of national borders and the movement of goods, services, capital, labor, as well as the transfer of technology, information and data, as well as the management of performers.

Enterprise management in the context of international business is a complex continuous management process, the purpose of which is the formation and practical implementation of strategies that allow a particular company to effectively compete in the international market⁷⁰. Company management in the context of international business implies the development of personal international strategies that represent a comprehensive basis for achieving the fundamental objectives of the company. In order for such management to be effective, it is necessary to answer the following questions:

- what goods and/or services the company plans to sell;
- where and how these goods will be produced or these services will be provided;
- where and how the company's goods/services will be sold;
- where and how the company will acquire the necessary resources;
- how the company plans to bypass competitors.

⁶⁸ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

⁶⁹ Matusiak, K. (red.). (2005). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć* (wyd. 3, 2011). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Retrieved January 2, 2020, from <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12812.pdf>

⁷⁰ Coombs, J. E., Sadrieh, F., Annavarjula, M. (2009). Two decades of international entrepreneurship research: What have we learned – Where do we go from here? *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 23–64.

International companies have the opportunity to exploit three sources of competitive advantage that are unattainable for companies operating only within their own country:

1. Increased efficiency through globalization. Benefits that can be used by international companies include: economies of scale achieved through the optimal distribution of production capacity across different countries of the world, which allows either to reduce production and distribution costs or to improve the quality of customer service. For example, the production of athletic shoes is a labor-intensive process, so Nike, like many of its competitors, concentrates production in countries with low labor costs. International companies can reduce production costs through economies of scale achieved by building factories that serve the markets of several countries⁷¹. For example, instead of organizing the production of a new sports car at different plants, the Mercedes plant decided to assemble cars of this model at a single plant located in Alabama (this organization of the production process allows for economies of scale in production). Finally, by expanding the range of product lines in each country where multinationals operate, they take advantage of economies of scope, reducing production and marketing costs and improving overall performance (the scope-spanning effect). When Nissan began selling its cars in the United States, it offered only one model to consumers and distributed the vehicles through agencies owned by other companies. The cost of distributing one model of car in this manner was prohibitive. However, over time, as its brand reputation grew, Nissan gradually introduced new models. Today, Nissan has its own sales and distribution network through which it sells a wide range of cars and trucks in North America. As a result, distribution costs per model are significantly lower than they were when the company entered the U.S. market.

2. Multinational flexibility. There are significant differences in the political, economic, legal, and cultural conditions for doing business in different countries. In addition, these conditions are constantly changing: new laws are introduced, new governments are elected, economic policies are adjusted, new competitors enter or leave the domestic market, and so on. Thus, international companies are forced to constantly adapt to changing business conditions. In contrast, domestic companies operate within a single domestic economic environment and respond only to changes in it. For example, international companies can adapt to changes in one country by using measures taken in other markets. For example, the chicken processor Tyson Foods took advantage of the increased demand for chicken breasts among health-

⁷¹ Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187–215.

conscious American consumers⁷². However, the production of more chicken breasts was accompanied by an increase in the production of chicken legs, which are not in great demand in the U.S. market. As a way out of the current situation, Tyson management decided to export chicken legs to the Russian market, where consumers prefer dark meat, and to China, where they are considered a delicacy. The volume of Tyson chicken leg exports to Russia and China today amounts to more than \$250 million..

3. Accumulation and transfer of experience on a global scale. Differentiation of the conditions in which TNCs operate can also contribute to the accumulation of organizational experience, and differences between these conditions contribute to the need to use business practices in different countries. For example, according to the management of the American fast food restaurant chain McDonald's, the company's restaurants should be located in separate buildings built in small towns or in suburban areas of large cities.

Today, new forms and methods of competition are emerging in the international arena. In their formation, attention is paid to both traditional factors and those that are conditioned by complex processes of interaction between global, regional and national economies.

Various international economic systems compete with each other: global value chains, international "resource supplier – producer – intermediary – end consumer" systems, "producer – consumer" systems, international network structures and strategic alliances, etc. The competitive advantages of such systems are created through the synergistic effect of combining material and non-material resources as a product of effective management of the process of balancing local values and goals to achieve an integral effect.

Transnational companies are increasingly adapting to the changing world that affects them based on their own goals, the main one being global expansion for the sake of profit maximization. In the modern economy, a new type of "global companies" is increasingly developing⁷³. These are "fifth-generation TNCs" or "planetary universal companies" - international companies that are becoming more flexible, do not have clear boundaries or industry specialization, are based on a system of various holdings, and form a specific internal "semi-market-semi-hierarchical environment.

⁷² Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289–299.

⁷³ Kruk, M., Mazur, R. (2014). Znaczenie innowacji w procesie internacjonalizacji działalności firm born globals. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 14, 67–76.

The focus of organizational forms of international business is on networks of companies that carry out joint or complementary business⁷⁴. This means that cooperation provides some competitive advantages, balanced with the competitive advantages of network partners.

An international network economic structure is a certain organizational form of economic activity of many enterprises, which is built on complex, mutual, more cooperative than competitive, temporarily stable relations between legally independent, but economically to a certain extent dependent enterprises and in which a set of relations between partners is consciously used for inter-firm coordination of activities⁷⁵. Hierarchical and democratic network forms operating on the basis of consensus can also be created. The main effort of the network structure is to preserve the differences between individual partners while simultaneously adhering to the values of the collective, achieving common goals through active intervention in decision-making processes.

When moving to cooperation in international economic networks, one must not forget that the ability to effectively cooperate with any international company must be a mandatory requirement. In this case, the management of assistance in optimizing the interaction of network participants goes beyond the framework of production and economic relations and includes connections in the sphere of culture at different levels, individual relations, etc.

The concept of transnational corporate relations is precisely such a direction of development of international business. It is based on the research of companies not as competing participants, but as participants in an integrated market network formed by cross-shareholding, long-term partnerships, alliances and personal contacts.

An alliance is a type of interorganizational cooperation characterized by a high level of integration interaction while maintaining the independence of partner companies. Alliances represent relationships with organizations from the external environment aimed at achieving the strategic goals of companies.

So, it can be said that companies begin to cooperate, and competition between them fades into the background.

In conditions of high uncertainty of the external environment, companies are no longer focused on struggle, but on harmonizing relations with the market

⁷⁴ Michna, A., Kmiecik, R. (2016). *Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 419, 107–116.

⁷⁵ Mort, G. S., Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572.

environment. A reliable partner becomes the main asset of the organization, and building partnerships with all groups of shareholders within the alliance significantly contributes to achieving harmonization often, such cooperation does not lead to a decrease in the level of competition, but, on the contrary, to its increase (in a particular market or in the entire industry).

One of the striking features of new forms of international business organization is the creation of partnership relations between the consumer and the seller. Therefore, both producers of products or services and their consumers actively participate in international network structures and alliances. This, in turn, allows for the creation of balanced markets by understanding the needs of consumers and maintaining and developing relationships with consumers.

The creation of "consumer networks" is the highest form of cooperation with consumers. Thanks to such formations, the market is controlled through coordination mechanisms, its prospective parameters are determined, active marketing activities are carried out, new needs and markets are foreseen and created, new competitive advantages are formed.

Netchising is a new model of global business. This model is based on the use of the Internet for purchasing, selling and maintaining relationships with consumers. Using this model ensures direct communication with consumers, adapting to local conditions, delivering products and services. Today, thanks to the use of the Netchising global business model, a large number of companies have the opportunity to succeed abroad without significant foreign investment.

Another example of new global business models are online markets. An online market is an interorganizational information system in which consumers and sellers participate to exchange information about prices and offered goods. The use of online markets significantly increases the efficiency of supply chains.

More and more companies are seeking to partner with consumers and other market participants⁷⁶. The goal of such actions is to become a "solution provider." The expression "solution provider" refers to a unique combination of products and services that can satisfy consumer needs, rather than just a product. By selling solutions, the seller tries to satisfy the following goal::

- obtaining higher profits than from regular sales of products;
- concluding contracts with consumers for a longer period.

Sales of solutions have shown that using this model can lead to high profits for many companies.

⁷⁶ Piecuch, T., Wójcik, J. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania. In A. Postuła, B. Glinka, J. Pasieczny (Eds.), *Oblicza przedsiębiorczości* (pp. 79–100). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Significant changes in the process of conducting international business are also associated with the development of new information technologies⁷⁷. Large companies are transformed into small firms that coordinate the activities of the external network of surrounding enterprises through outsourcing.

Outsourcing is a specific form of business that, on a reimbursable basis, attracts suppliers proposed by the outsourcing company into the value creation process. This occurs through the transfer of some or all functions or processes for execution and is aimed at increasing the international competitiveness of the outsourcer by using the existing competitive advantages of the counterparty.

By using outsourcing, it is possible to reduce costs associated with the production of the final product of the enterprise⁷⁸. This is achieved through deeper specialization of the partner company. It can be definitely stated that this is one of the main advantages of outsourcing.

The use of outsourcing as a fundamentally new management strategy is actively used by the world's leading corporations. Today, it is the largest organizations such as Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel and others that have achieved impressive economic results as a result of using outsourcing: an increase in profits by almost two times due to a reduction in organizational and production costs, an increase in the overall efficiency of their companies, reengineering.

Outsourcing can be viewed more broadly. It reflects new processes and relationships caused by the trend towards geoplanetary interaction and integration and is an effective means of disseminating innovations and increasing innovative activity in national and global economies..

When looking at corporate incomes in developed countries, it can be argued that they are growing because production capacity and jobs are being transferred from the developed world to countries in Southeast Asia and other similar regions⁷⁹. This is how large companies in developed countries determine the direction of innovation in developing countries, and also contribute to the growth of high-tech industries that produce complex final products. Outsourcing comes in several forms,

⁷⁷ Witek-Hajduk, M. K. (2013). Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. *Gospodarka*.

⁷⁸ Głód, W. (2014). Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 184, 80–92.

⁷⁹ Coviello, N. E., Jones, M. V., McDougall-Covin, P. P. (2015). Is international entrepreneurship research a viable spin-off from its parent disciplines? In A. Fayolle P. Riot (Eds.), *Rethinking entrepreneurship: Debating research orientations* (pp. 1–22). Routledge.

the most common being information technology outsourcing, manufacturing outsourcing, geographic outsourcing, and business process outsourcing⁸⁰.

Today, the most prevalent type of outsourcing is manufacturing, when part of the enterprise's production chain is transferred to another third-party company. There are also cases when an enterprise sells part of its structural divisions to other companies and then cooperates with them within the framework of outsourcing⁸¹. Currently, more than half of the world's industrial companies have outsourced at least one component of their production process.

An example of the use of production outsourcing is the transfer in 2006 by the Airbus concern (France) of part of its functions for the production of passenger airliners to external contractors, namely: the production of 30% of parts for the A-350 model and 15% for the A-320 was transferred to partner enterprises in China. These measures allow the concern to save about 2 billion euros annually and reduce the development time for new models by 40%..

By using production outsourcing, a company has the opportunity to focus on developing new products or services, which is important in the context of rapid changes in technology and demand to ensure competitive positions. Also, attracting this type of outsourcing allows making production more flexible, since it is easier for small enterprises to restructure the production process and diversify the products they produce. Moreover, production outsourcing allows you to do business in markets with cheap labor. Business process outsourcing is understood as the delegation of some business processes to a third-party company that are not the main ones at the enterprise. For example, personnel management, accounting, advertising, logistics management can be outsourced. More than 90% of modern enterprises use outsourcing of at least one business process. The changes taking place in the global economy lead to an increase in the importance of corporate management practices implemented in transnational corporations by the parent company, which is the organizational and economic center of management of the entire corporation⁸². Management is carried out by a specialized management apparatus, whose functions depend on the type and characteristics of the parent company, as well as the specifics of the transnational corporation. The corporate center (parent company) has a

⁸⁰ Coombs, J. E., Sadrieh, F., Annavarjula, M. (2009). Two decades of international entrepreneurship research: What have we learned – Where do we go from here? *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 23–64.

⁸¹ Penc, J. (2004). *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych.

⁸² Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE.

targeted influence on the organization of all divisions of the corporation, determines the strategic directions of its activities and controls financial indicators⁸³.

Innovative technologies and modern corporate information systems allow the parent company to develop global strategic approaches that take into account the advantages of the modern global market. The strategies of leading transnational corporations are aimed at ensuring sustainable growth and balanced diversification. In the conditions of modern competition, innovation and the ability to adapt are becoming key factors. According to McKinsey, approximately 85% of global companies consider innovation a critical element of their economic growth strategy.

An analysis of key aspects of the organization and functioning of parent companies of the largest transnational corporations allows us to identify three main types of distribution of corporate management practices: financial, federal and global (Table 2).

The corporate center is constantly evolving. Its role, functions, location and scale depend on the chosen strategy, merger and acquisition policy, business conditions and the global economic situation. Under the influence of various factors, the functions of the corporate center may shift towards greater centralization or decentralization⁸⁴. But in the context of globalization, harmonization of standards and business conditions, scientific and technological progress and similarity of consumer preferences in different countries, the importance of the corporate center is increasing. Through management from a single center, transnational corporations are able to take a global approach to developing the world market.

An analysis of the experience of leading transnational corporations allows us to identify key areas of change in the structure and functions of the main governing bodies:

- the formation of transparent corporate management technologies, which ensures the efficiency of the work of the highest level of management bodies and is one of the main instruments for creating shareholder value;
- development of a set of rules that clearly define the relationships between shareholders, owners, the board of directors and senior management. This set includes a list of rights and obligations, structure, membership conditions and basic procedural issues concerning the work of the key management bodies of the corporation;

⁸³ Ziemniewicz, K. (2003). Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE.

⁸⁴ Zięba, M. (2011). Zarządzanie zmianą w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 172.

Table 2. Characteristics of the types of distribution of corporate management practices

Decentralization Centralization		
Financial type	Federal type	Global type
- The coordinating center is represented by a holding company or a bank -Centralized distribution of resources, identification of new investment opportunities, financial control - Does not carry out operational management - Responsibility for strategic planning at the national level lies with the subsidiary	- The coordinating center is represented by a holding or operational production company - Development of guidelines - Development of corporate strategy and plans - Information and consulting support for departments - Coordination of subsidiaries at the international level - Economic independence of divisions - Responsibility of departments for planning and implementing strategy	- The coordinating center is represented by a holding or operational production company - Concentration of financial, technological and human resources in one center - Integration of production capacities of different countries into a single production complex - Strategic planning at the national level is carried out within the framework of the global corporate strategy

Source: compiled by the author based on⁸⁵

- guaranteeing the rights of shareholders in the management of the company through the development of relevant internal documents;

- increasing the importance and role of the board of directors, including independent members in its composition, ensuring a balance between their independence and professional competence, and reducing the size of the board;

- Internationalization of the board composition: on average, 24% of companies in Western Europe have foreign board members, while in countries such as Switzerland, the Netherlands and the UK this figure is 53%, 47% and 40%

⁸⁵ Żurek, J. (2007). Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

respectively. In the US, the proportion of foreign board members is 21%, with 90% of American directors having international experience;

- formation of committees under the board of directors to improve its effectiveness, such as committees on strategic management, audit, risk management, remuneration, corporate social responsibility and corporate governance;

- expansion of powers and clearer definition of the functions of executive bodies, as well as strengthening the role and responsibility of the Chief Executive Officer (CEO).

In the context of globalization, there is a constant search for new and more effective forms of organizing large businesses that combine advanced methods and non-standard practices, combining the advantages of different models. Large corporations must be flexible and ready to apply innovations in the field of corporate governance.

The processes of internationalization, economic integration and globalization configurations in the modern world require adequate reflection in the paradigm of international management⁸⁶. Despite the diversity of approaches underlying the "new paradigm" of international management, it is possible to identify key provisions that determine the methodological and practical trends in the development of international corporate management technologies:

- recognition of the time to market and its development as a strategic resource along with the human and intellectual capital of the company;

- the corporation is considered as an open system built on the development of internal and external partnerships, as well as horizontal integration links;

- decentralization of international corporate planning and management;

- forecasting and planning the development of international business based on probabilistic strategic analysis of the global business environment.

The peculiarity of corporate management technologies in international companies is the need to make decisions that take into account various economic interests - global, local and their own. These technologies should ensure a balance of business interests at different levels, taking into account both international and national restrictions. In modern management of transnational corporations, a new understanding of the practice of managing international economic processes through socio-political interaction is developing, where mutual understanding becomes a

⁸⁶ Woźniak, J. W. (2012). Communication competences of managers in the twenty first century. In O. Kunert (Ed.), *Creative industry manager. Technical knowledge – non-technical skills*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

mechanism for coordinating actions⁸⁷. The problems that companies face give rise to the need for communication and create conditions for developing solutions. Thus, overcoming disagreements is achieved through the search for a common ground that unites local problems in the process of their resolution. Therefore, the successful implementation of corporate management technology models in international companies should be based on a mechanism for coordinating interests to ensure their stable and effective functioning⁸⁸.

An effective system of corporate management technologies in international companies is based on the understanding that the modern global economy is a space of subjects, not objects. This is due to the development of international communication practices and the transition from monologue management to dialogue. Interaction, covering both horizontal and vertical aspects of socio-economic processes, is becoming the main form of international management. Its functionality should be viewed through the interaction of various structural levels of the world market as a system of symmetrical subject-object relations. This allows for the creation of optimally balanced international corporate strategies.

We can talk about current trends in the development of the environment and the probability of some events, but not all, that can significantly affect the economic and political situation. It is more important for companies to have strategies for developing adaptation skills than precise plans. Firstly, precise plans are no longer discussed at present, and secondly, any plan or strategy is adaptive in one way or another. Therefore, planning at the international corporate level, despite criticism, continues to be relevant. This is explained by three reasons.

The first reason is that people believe that through planning they reduce the uncertainty of the external environment and reduce processes to more predictable ones, i.e. to risks that can be assessed and their negative impact on activities can be minimized. This is partly true, since planning measures help to pave the way through uncertainty and threats. However, for a plan to be effective, it is first necessary to identify the constraints (threats, risks, etc.), assess their probability and impact on the planning object. In addition, the difficulty lies in the fact that the planning person often becomes a prisoner of his own ideas and models, which subjectively reflect the real world and the processes in it. Moreover, a person may seek to impose his own development model.

The second reason is that any plan creates a business concept for the corporation. It establishes the goals, resources, direction of development and possible

⁸⁷ Więcek-Janka, E., Kujawińska, A. (2009). *Innowacje w organizacji – ujęcie psychodynamiczne (między technokracją a demokracją)*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

⁸⁸ Szwarc, K., Zaskórski, P. (2012). *Ewaluacja procesów w przedsiębiorstwie w aspekcie strategii reengineeringu*. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 7(1), 99–112.

efficiency of the socio-economic system. Although business activities are associated with risk assessment and cost control, these processes should be based on the current state of operations, taking into account ambiguity and uncertainty, as well as on a strategic vision of possible business development paths..

The third reason is that in order to achieve goals, you need to have a “road map”, constantly check it and make changes to the goals and direction of development as necessary (control and adjustment of development).

The ideology of transnational corporations in the field of planning and management is to ensure the flexibility of plans and strategies in the conditions of a constantly changing international environment. One of the solutions to this problem is the transition to scenario planning, indicative planning and other concepts⁸⁹. As for strategic planning, modern transnational corporations do not seek to look too far into the future. For this, there are other methods, such as forecasting, futurology, etc.

In modern planning and decision-making management, transnational corporations are moving away from rigid centralization, leaving only the establishment of strategic guidelines at the central level. Based on these guidelines, regional and functional structures develop their own vision and strategies for achieving goals, after which they coordinate and make the necessary decisions. Today, international corporations strive to avoid formalism in planning, realizing that strict plans can limit the initiative and creativity of executors. A rigidly centralized plan often suppresses innovative thinking and initiative in the most remote parts of the organization.

Transnational corporations are trying to adapt their organizational structure and management system to the challenges of the global business environment by implementing flexible adaptive management methods. These methods are based on constant monitoring of the environment and forecasting options with the development of various scenarios and assessment of their probability. Transnational companies are moving away from a directive centralized approach to international corporate management. Their development strategies are becoming more variable and adapted to the possible conditions of international business.

The modern specificity of transnational corporations is that decisions are made under conditions of significant risks and uncertainty, requiring adaptation to the conditions of the countries where the company's structural divisions are located. In such conditions, centralization becomes ineffective⁹⁰. Therefore, the global strategy of transnational companies can include a strategy of local participation, solving local

⁸⁹ Stadelman, M., Lux, W. (2001). Przegląd popularnych koncepcji zarządzania. Zarządzanie na Świecie, 1, 10–17.

⁹⁰ Nowosielski, S. (2009). Podejście procesowe w organizacjach (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52). Wydawnictwo UE we Wrocławiu.

problems in the context of global ones and vice versa. This leads to a change in the role of divisions in the structure of transnational corporations and an increase in the influence of internal "local" factors on the structure and strategies of companies. Depending on the type of transnational corporation, the characteristics of the country receiving the capital, and other factors, vertically integrated structures can be replaced by strategically more advantageous disintegrated forms. A decentralized system replaces a centralized system of strategic decision-making.

Transnational corporations actively interact with all participants in international and national business that fall within their sphere of interest in order to find new opportunities for growth. This has stimulated the development of various forms and methods of cooperation, information exchange, dynamic growth of international business networks and other forms of inter-company interactions⁹¹. Cooperation is intensified with the increase in costs for the development and implementation of innovative technologies and global projects. As a result, alliances between transnational corporations and other horizontal forms of cooperation arise and actively develop⁹².

The modern world economy levels institutions, introduces uniformity and gradually eliminates national specificity⁹³. Management mechanisms and technologies in transnational corporations of different countries differ, but in international practice there is a tendency towards consensus on the basic principles of normative regulation and development of corporate management technologies.

2.6. Evolution of public administration mechanisms in crisis conditions

Еволюція механізмів державного управління в кризових умовах

Сучасна держава функціонує в умовах постійного зростання кількості та складності криз. Якщо раніше кризи переважно розглядалися як надзвичайні, тимчасові й відносно ізольовані події, то нині вони дедалі частіше набувають системного, багаторівневого та взаємопов'язаного характеру. Війни, пандемії, економічні потрясіння, міграційні хвилі, енергетичні загрози, техногенні

⁹¹ Napieraj, A., Brzychczy, E., Sukiennik, M. (2018). Wsparcie identyfikacji procesów wymagających poprawy w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, 1, 29–35.

⁹² Koryagin, N. D., Sukhorukov, A. I., Medvedev, A. V. (2015). Application of modern methodological approaches to operating information systems management (p. 148). Moscow: RIO MGTU GA.

⁹³ Norpadzlihatun, M. (2013). Risk-Based Decision Making Framework For The Integrated Environmental Management of Dredging Sediments (Doctoral dissertation). Centre for Environmental Policy, Faculty of Natural Sciences, Imperial College London, London, UK.

катастрофи, кібератаки, інформаційні впливи та кліматичні ризики одночасно впливають на безпеку, економіку, соціальну сферу, освіту, охорону здоров'я, місцеве самоврядування та повсякденне життя громадян.

У таких умовах державне управління не може обмежуватися традиційними адміністративними процедурами, розрахованими на стабільне середовище. Криза вимагає швидкого ухвалення рішень, концентрації ресурсів, координації між різними рівнями влади, ефективної комунікації з населенням, збереження безперервності публічних послуг, захисту прав громадян і здатності до відновлення. Саме тому механізми державного управління в кризових умовах еволюціонують від реактивного реагування до стратегічного управління ризиками, стійкістю та відновленням.

Для України ця проблематика має особливу актуальність. Повномасштабна війна, запровадження воєнного стану, масове переміщення населення, руйнування інфраструктури, бюджетні обмеження, безпекові загрози та необхідність підтримання функціонування державних інституцій створили безпрецедентні виклики для системи публічного управління. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що запроваджується у разі збройної агресії чи загрози нападу та передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі агресії та забезпечення національної безпеки.

Водночас кризові умови не скасовують потреби в належному врядуванні. Навпаки, саме в періоди криз особливо важливими стають законність, прозорість, підзвітність, професійність, довіра, ефективна комунікація та орієнтація на громадянина. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначає модернізацію державного управління як важливу передумову ефективної держави, якісних публічних послуг і спроможної публічної служби.

Отже, актуальність статті зумовлена необхідністю наукового осмислення еволюції механізмів державного управління в кризових умовах та визначення напрямів їх удосконалення з урахуванням українського досвіду, європейських стандартів, принципів стійкості та належного врядування.

Проблематика кризового управління розглядається у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників у межах теорії державного управління, публічної політики, ризик-менеджменту, національної безпеки, стратегічного управління, організаційної стійкості та врядування в умовах невизначеності.

Класичні підходи до управління кризами пов'язані з дослідженнями Ч. Германа, А. Бойна, П. Лагадака, У. Розенталя, які розглядали кризу як ситуацію високої загрози, дефіциту часу, невизначеності та необхідності ухвалення

рішень за умов обмеженої інформації [1;2;3]. У цих підходах особлива увага приділяється лідерству, координації, комунікації, організаційній готовності та навчанню на основі кризового досвіду.

У сучасних підходах до публічного управління дедалі більшого значення набувають поняття *resilience*, *risk governance*, *adaptive governance*, *collaborative governance*. Вони передбачають, що держава має не лише реагувати на кризи, а й прогнозувати ризики, зменшувати вразливість систем, підтримувати безперервність функцій, залучати партнерів і забезпечувати здатність суспільства до відновлення.

У контексті України значний науковий інтерес становлять питання державного управління в умовах воєнного стану, антикризового управління, цивільного захисту, безпекової політики, децентралізації, цифрового врядування, публічної служби та післявоєнного відновлення. Важливе значення мають нормативні документи, зокрема Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Кодекс цивільного захисту України, Стратегія національної безпеки України, Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки.

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання саме еволюції механізмів державного управління в кризових умовах — від традиційних адміністративних інструментів до комплексних, мережових, цифрових і відновлювальних моделей. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового аналізу зазначеної проблематики.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування еволюції механізмів державного управління в кризових умовах та визначення напрямів їх удосконалення в контексті сучасних викликів, воєнного стану, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

Кризові умови в державному управлінні можна визначити як стан порушення нормального функціонування суспільства, державних інституцій або окремих сфер публічної політики, що супроводжується високим рівнем загроз, невизначеністю, дефіцитом часу, ресурсними обмеженнями та потребою в оперативних, скоординованих і відповідальних управлінських рішеннях.

Криза відрізняється від звичайної управлінської проблеми масштабом, швидкістю розвитку, непередбачуваністю наслідків і високою ціною помилки. У кризових умовах управлінські рішення часто ухвалюються за неповної інформації, під тиском часу, за умов суспільної напруги та високих очікувань громадян. Саме тому криза є випробуванням не лише для окремих посадових осіб, а для всієї системи публічного управління.

Кризові умови можуть мати різну природу. Воєнні кризи пов'язані із загрозами національній безпеці, територіальній цілісності, життю громадян і

функціонуванню державних інституцій. Соціально-економічні кризи проявляються у падінні виробництва, безробітті, бюджетних дефіцитах, інфляції, зростанні соціальної напруги. Медико-біологічні кризи, як показала пандемія COVID-19, вимагають поєднання рішень у сфері охорони здоров'я, освіти, економіки, транспорту, комунікації та соціального захисту. Техногенні й природні кризи пов'язані з аваріями, катастрофами, екологічними ризиками, кліматичними загрозами. Цифрові та інформаційні кризи охоплюють кібератаки, дезінформацію, порушення роботи критичної інфраструктури, маніпуляції громадською думкою.

Особливістю сучасних криз є їхня взаємопов'язаність. Війна породжує гуманітарну, економічну, демографічну, освітню, медичну та управлінську кризи. Енергетична криза впливає на промисловість, соціальну сферу, безпеку, місцеве самоврядування та якість життя громадян. Міграційна криза змінює ринок праці, освітню мережу, систему соціального захисту, регіональний розвиток.

Отже, кризове державне управління має бути комплексним, міжсекторальним і багаторівневим. Воно не може обмежуватися діями одного органу влади або одного сектору політики. Еволюцію механізмів державного управління в кризових умовах доцільно розглядати як поступовий перехід від простих, реактивних і централізованих моделей до складних, адаптивних, стратегічних і мережевих систем управління.

Нормативно-правовий механізм є базовим елементом державного управління в кризових умовах, оскільки визначає правовий режим, повноваження органів влади, межі обмеження прав і свобод, процедури реагування, відповідальність посадових осіб та гарантії захисту громадян.

У звичайних умовах державне управління здійснюється в межах стандартного правового режиму. У кризових умовах можуть запроваджуватися спеціальні правові режими: надзвичайний стан, воєнний стан, режим надзвичайної ситуації, карантинні обмеження, спеціальні економічні або безпекові режими. Їхнє призначення полягає у створенні правових умов для швидкого реагування на загрози. В Україні одним із ключових актів у цій сфері є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає зміст воєнного стану, порядок його введення, діяльність органів влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування та гарантії прав громадян. Цей закон є нормативною основою мобілізаційної моделі управління в умовах збройної агресії.

Еволюція нормативно-правового механізму полягає в переході від фрагментарного регулювання окремих надзвичайних ситуацій до комплексного правового забезпечення управління ризиками, безпекою, стійкістю й відновленням.

Інституційно-організаційний механізм охоплює систему органів, структур, процедур і управлінських зв'язків, які забезпечують функціонування держави в умовах кризи. У стабільний період інституційна система може працювати за звичайними процедурами, однак у кризових умовах виникає потреба в оперативній координації, спеціальних штабах, кризових центрах, військових адміністраціях, міжвідомчих групах, регіональних і місцевих механізмах реагування. Ключовим завданням цього механізму є забезпечення керованості системи. Під час кризи держава має швидко визначити центри відповідальності, канали комунікації, порядок ухвалення рішень, механізми ресурсного забезпечення та процедури взаємодії між органами влади.

В українських умовах особливе значення має поєднання державного, військового, регіонального та місцевого рівнів управління. Під час воєнного стану посилюється роль військових адміністрацій, органів сектору безпеки й оборони, центральних органів виконавчої влади, однак водночас значна частина повсякденних завдань залишається на рівні територіальних громад. Саме громади забезпечують життєдіяльність населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб, функціонування освіти, соціального захисту, комунальних послуг, місцевої інфраструктури. Еволюція інституційно-організаційного механізму полягає в переході від жорсткої вертикалі до поєднання централізованого стратегічного керівництва з децентралізованим виконанням. Така модель дозволяє зберігати єдність державної політики й водночас враховувати специфіку регіонів і громад.

Координаційний механізм є одним із найважливіших у кризових умовах, оскільки криза майже завжди виходить за межі компетенції одного органу влади. Вона потребує взаємодії між міністерствами, військовими структурами, місцевим самоврядуванням, службами цивільного захисту, правоохоронними органами, медичними установами, освітніми закладами, міжнародними партнерами, громадським сектором і бізнесом.

Недостатня координація призводить до дублювання функцій, втрати часу, неефективного використання ресурсів, суперечливих рішень і зниження довіри громадян. Саме тому сучасне кризове управління потребує чітких координаційних процедур. Еволюція координаційного механізму полягає у переході від відомчої ізольованості до міжсекторальної взаємодії. Особливо важливою стає горизонтальна координація, коли органи влади не лише виконують накази згори, а й активно обмінюються інформацією, ресурсами та управлінськими рішеннями між собою.

Інформаційно-комунікативний механізм у кризових умовах виконує не допоміжну, а стратегічну функцію. Під час кризи громадяни потребують достовірної, своєчасної, зрозумілої та послідовної інформації. Від якості

комунікації залежить рівень довіри до держави, готовність населення виконувати рекомендації, здатність протидіяти паніці, дезінформації та маніпуляціям. У традиційній адміністративній моделі комунікація часто розглядалася як інформування населення про вже ухвалені рішення. У сучасній кризовій моделі комунікація має бути двосторонньою, постійною, адаптованою до різних груп населення та пов'язаною із зворотним зв'язком.

Особливо важливою є комунікація в умовах воєнного стану, коли інформація може мати безпекове значення. У таких умовах держава має поєднувати відкритість із захистом чутливої інформації, а швидкість інформування — з відповідальністю за зміст повідомлень.

Будь-яке кризове управління потребує ресурсів. Фінансово-ресурсний механізм забезпечує мобілізацію, розподіл і контроль використання бюджетних, матеріальних, людських, технічних та міжнародних ресурсів у кризових умовах. У стабільний період бюджетне планування здійснюється переважно за прогнозованими процедурами. У кризових умовах виникає потреба в оперативному перерозподілі коштів, створенні резервних фондів, залученні міжнародної допомоги, фінансуванні невідкладних потреб, підтримці критичної інфраструктури, соціального захисту, оборони, охорони здоров'я, освіти й відновлення.

У кризових умовах особливо важливо не допустити протиставлення швидкості та прозорості. Швидке використання коштів не повинно означати відмову від підзвітності, аудиту й контролю. Навпаки, масштабні кризові ресурси потребують посиленого моніторингу.

Кадровий механізм державного управління в кризових умовах пов'язаний із професійністю, стійкістю, мотивацією та готовністю публічних службовців діяти в умовах невизначеності. Криза різко підвищує вимоги до управлінських кадрів, оскільки вони мають ухвалювати рішення швидко, відповідально, етично та в умовах психологічного тиску. В умовах війни важливою проблемою є кадрове виснаження, професійне вигорання, міграція фахівців, дефіцит управлінських кадрів у громадах, високе навантаження на державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Тому кадровий механізм має включати не лише навчання, а й психологічну підтримку, мотивацію, управління навантаженням, збереження професійного ядра публічної служби.

Цифровий механізм є одним із найдинамічніших напрямів еволюції державного управління в кризових умовах. Цифрові технології дозволяють забезпечити безперервність публічних послуг, швидкий обмін інформацією, моніторинг ситуації, електронну ідентифікацію, дистанційну взаємодію громадян із державою, управління даними та координацію допомоги. Водночас цифровий механізм має власні ризики. До них належать кібератаки, технічні

збої, цифрова нерівність, залежність від інфраструктури, ризику захисту персональних даних, недостатній рівень цифрових компетентностей населення та посадових осіб.

Отже, цифровізація кризового управління має поєднувати технологічну ефективність із кібербезпекою, правовим захистом, інклюзивністю та резервними офлайн-механізмами.

Безпековий механізм державного управління в кризових умовах спрямований на захист державного суверенітету, територіальної цілісності, громадської безпеки, критичної інфраструктури, інформаційного простору, економічної стабільності та прав громадян. У широкому розумінні безпека вже не обмежується військовою сферою. Вона охоплює енергетичну, продовольчу, екологічну, кібернетичну, інформаційну, соціальну, освітню та гуманітарну складові. Еволюція безпекового механізму полягає в переході від вузького оборонного розуміння безпеки до комплексної концепції національної стійкості. У кризових умовах держава має захищати не лише територію, а й здатність суспільства функціонувати, навчатися, працювати, отримувати послуги, довіряти інституціям і брати участь у відновленні.

У сучасних умовах безпека стає спільною відповідальністю держави, громад, бізнесу, громадянського суспільства та самих громадян.

Еволюція механізмів державного управління в кризових умовах є закономірною відповіддю держави на ускладнення сучасних загроз, зростання невизначеності та потребу в забезпеченні стійкості суспільства. Традиційні адміністративні механізми, засновані на ієрархії, процедурах і централізованому контролі, залишаються важливими, проте вже не є достатніми для ефективного управління складними кризами. Сучасне кризове державне управління еволюціонує від реактивного реагування до стратегічного управління ризиками, від ліквідації наслідків до формування стійкості, від закритої адміністративної моделі до відкритого, партнерського та цифрового врядування. Ключового значення набувають координація, комунікація, аналітика, професійна публічна служба, цифрові інструменти, партнерство з громадянським суспільством і прозоре управління ресурсами.

Література:

1. Hermann C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1963. Vol. 8, № 1. P. 61–82.
2. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 208 p.

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.

Part III

**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

Процес переходу ветеранів війни від військової служби до цивільного життя висуває перед системою освіти України критичне завдання – створення ефективних механізмів професійної та особистісної реінтеграції учасників бойових дій. Соціально-педагогічна адаптація цієї категорії осіб ускладнюється наявністю специфічних освітніх бар'єрів: психологічної дистанції між ветеранами та цивільним середовищем, когнітивних труднощів, зумовлених тривалим перебуванням у стресових умовах, а також дидактичної неготовності традиційних освітніх інституцій до роботи з дорослими, які мають травматичний або психотравмуючий військовий досвід.

Традиційні підходи в освіті часто не враховують потребу ветеранів у суб'єктності та особливому комунікативному просторі, що призводить до академічного відчуження, зниження мотивації до навчання та нівеляції його результатів. У цьому контексті виникає гостра необхідність у розробці та впровадженні інноваційних педагогічних практик, які базуються на рефлексивній взаємодії. Рефлексія має стати тим інструментом, що дозволить ветерану не лише опанувати нові знання, а й переосмислити власний досвід, інтегрувавши його в нову професійну ідентичність.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах дистанційної освіти та безпекових викликів, що вимагає розбудови безпечного інклюзивного середовища у змішаному форматі навчання. Відсутність цілісних теоретичних моделей такої взаємодії та недостатня методична підготовленість викладачів до фасилітації освітнього процесу ветеранів) створюють суперечності, що потребують негайного наукового розв'язання.

Аналіз наукової літератури свідчить про зростаючу увагу до педагогічних аспектів роботи з ветеранами в Україні та світі. Дослідження останніх років підкреслюють важливість залучення освіти до процесів реінтеграції колишніх військовослужбовців, розглядаючи її як інструмент їхньої психосоціальної адаптації.

Різні аспекти відновлення ветеранів стають об'єктом досліджень українських науковців, серед них: проблеми реінтеграції ветеранів з інвалідністю (Н. Гусак, В. Олійник, А. Соцька); роль психологічної складової у процесі реінтеграції ветеранів війни (І. Жданова, В. Мозговий, В. Стасюк, О.

Шахова); досвід зарубіжних країн щодо адаптації ветеранів до цивільного життя (Р. Величко, В. Грицанюк, Н. Калмикова, Е. Костишин, К. Ніжейко, Ю. Шевців); питання соціальної реабілітації та соціального супроводу ветеранів (Ю. Акименко, А. Вербицька, З. Кошулинська, М. Лукашенко, О. Харченко); проблеми гендерної дискримінації та психосоціального навантаження жінок-ветеранок (А. Андріанова).

У сучасній вітчизняній науковій та практичній літературі збільшується інтерес до проблематики всебічної підтримки ветеранів війни, що включає і педагогічний компонент як невід'ємну частину процесу їх реінтеграції в цивільне життя. Значна частина останніх досліджень зосереджена на аналізі діяльності центрів ветеранського розвитку, визначенні соціально-педагогічних умов адаптації ветеранів та розробці моделей освіти дорослих у ветеранському середовищі.

Роль ветеранських організацій у реінтеграції ветеранів війни в Україні представлено у наукових розвідках Т. Аніщенко, О. Кравченко, В. Швець, Н. Гусак. Діяльність Центрів ветеранського розвитку розкрито у працях О. Балдинюк, О. Кравченко, В. Квашука та ін. Заслугує на увагу дослідження І. Мамаєва про інститут помічника ветерана, де автор розкриває сутність інституту помічника ветерана у порівнянні з іншими інструментами підтримки: гаряча лінія, е-карта послуг тощо (Мамаєв, 2024). Функціонування Центрів ветеранського розвитку як структурних підрозділів закладів вищої освіти стає об'єктом наукового інтересу Оксани Кравченко (Кравченко, 2024), яка у своїх публікаціях підкреслює їхню роль у професійній та соціально-психологічній реабілітації ветеранів і членів їхніх сімей. Авторка зазначає, що такі центри стають майданчиками для комплексної підтримки ветеранів у різних сферах життя – від професійної адаптації до психологічної реабілітації та соціальної інтеграції.

Тема соціально-психологічної підтримки розвивається у статті О. Кравченко, О. Балдинюк та В. Квашука (2025), де детально проаналізовано практичний досвід Центру ветеранського розвитку при Уманському державному педагогічному університеті. Вчені описують широкий спектр форм допомоги – від індивідуального психологічного консультування до групових тренінгів і психоедукації, що забезпечує полегшення процесу адаптації ветеранів у суспільство.

Вартим уваги є також дослідження Тетяни Захаріної (2025), котра зосереджується на соціально-педагогічних умовах реінтеграції ветеранів у невоєнний соціум. Авторка окреслює педагогічні умови, що сприяють успішній інтеграції колишніх військових до мирного життя, підкреслюючи необхідність орієнтації на індивідуальні потреби, мотивацію та потенціал ветеранів у

процесі їхньої адаптації. Аналіз ґрунтується на емпіричних даних, отриманих через опитування ветеранів, що дозволяє виділити не лише загальні потреби освітнього супроводу, а й вплив соціального середовища на адаптацію ветеранів.

У контексті супроводу і підтримки ветеранів особливої ваги набуває готовність і підготовка педагогів до такої роботи, а також наявність відповідних освітніх програм. Так, у своїй статті Павно Бесєдін (2024) розглядає підготовку соціальних педагогів, підкреслюючи необхідність спеціальної освіти для роботи з травмованою аудиторією.

На ресурсах державних органів та установ наголошується, що освіта ветеранів та членів їхніх сімей є одним із пріоритетів ветеранської політики України. Проведені круглі столи і стратегічні ініціативи спрямовані на формування гнучких освітніх програм і надання широких можливостей для професійної перепідготовки, що безпосередньо впливає на педагогічний супровід ветеранів. Сайти Центрів ветеранського розвитку рясніють освітніми програмами професійного розвитку, різноманітними тренінгами та курсами. Однак інтеграція освіти з психосоціальною допомогою потребує вдосконалення методик.

Міжнародний досвід також є цінним для нашого дослідження. У праці "Peculiarities of the rehabilitation management process among combatants: world experience" (2024) аналізуються моделі реабілітації в США, Ізраїлі та Канаді, де педагогічні програми є частиною комплексної реабілітації. Автори виділяють використання сучасних технологій у навчанні, наприклад, віртуальна реальність для симуляції цивільного життя, і наголошують на інтеграції освіти з психологічною підтримкою. У звіті "Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine" (2025) від UNDP підкреслюється роль освітніх платформ у подоланні бар'єрів, зокрема, координація послуг та доступ до навчання.

Загальна мета розділу полягає у теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній апробації моделі безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища для ветеранів, що базується на впровадженні педагогічних практик рефлексивної взаємодії в умовах змішаного формату навчання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці концепції рефлексивної взаємодії як провідного інструменту подолання освітніх бар'єрів та успішної соціально-професійної реінтеграції ветеранів. У дослідженні вперше здійснено комплексну класифікацію специфічних освітніх бар'єрів (психологічних, когнітивних, комунікативних, дидактичних), які виникають у вчорашніх учасників бойових дій під час переходу від військової субкультури до

цивільного середовища через освітню інтеграцію. Доведено безпосередній взаємозв'язок між рівнем сформованості рефлексивної компетентності науково-педагогічних працівників та динамікою зниження рівня дезадаптації слухачів-ветеранів. Подальшого розвитку набули наукові уявлення про педагогічний супровід осіб із досвідом бойових дій шляхом інтеграції андрагогічних принципів навчання дорослих з елементами психологічної фасилітації та травма-інформованого підходу в освіті.

Теоретико-методологічна цінність дослідження зумовлена збагаченням понятійного апарату сучасної педагогіки вищої школи через уточнення сутності та структури дефініції «рефлексивна взаємодія з ветеранами». У роботі методологічно обґрунтовано синергетичний зв'язок особистісно орієнтованого, аксіологічного, діяльнісного та компетентнісного підходів у контексті навчання дорослих із травматичним воєнним досвідом. Створено теоретичну модель безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища, яка базується на принципах партнерства, взаємоповаги та відкритого діалогу. Обґрунтовані теоретичні положення розширюють дидактичні засади сучасної андрагогіки, визначаючи нові вектори для розвитку теорії виховання та навчання у повоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретного інструментарію та методичного забезпечення для реалізації рефлексивної взаємодії в освітньому процесі. Сформульовано практичні рекомендації для викладачів щодо специфіки побудови комунікації з ветеранами задля запобігання ретравматизації та конструктивного розв'язання можливих міжособистісних конфліктів. Розроблено алгоритми педагогічного реагування та кейси рефлексивних вправ, які можна безпосередньо впроваджувати у практику роботи центрів ветеранського розвитку, закладів вищої, післядипломної, фахової передвищої та професійної освіти.

У межах дослідження розроблено та теоретично обґрунтовано модель безбар'єрного, безпечного та інклюзивного освітнього середовища, адаптованого до специфічних потреб здобувачів освіти з досвідом бойових дій. В основу проєктування цієї моделі покладено архітекtonіку рефлексивної взаємодії, що реалізується через синергію трьох ключових принципів: партнерства, взаємоповаги та відкритого діалогу. Модель розглядається не просто як сукупність просторових чи технічних рішень, а як динамічний соціокультурний та психолого-педагогічний простір, спрямований на мінімізацію дидактичного відторгнення та максимізацію особистісно-професійної реінтеграції комбатантів.

Структурна організація практичної моделі рефлексивної взаємодії зі слухачами-ветеранами охоплює чотири взаємопов'язані компоненти:

– просторово-семантичний компонент (фізична та психологічна безпека). Передбачає створення безбар'єрного архітектурного та цифрового простору, а також формування «безпечної психологічної зони». Це мінімізує тригеруючі чинники (різкі звуки, замкнені простори, деструктивні вербальні маркери) та забезпечує учасникам навчання відчуття стабільності й передбачуваності освітнього процесу;

– змістовно-процесуальний компонент (гнучкість та андрагогічна адаптація). Орієнтований на гнучкість освітніх траєкторій, визнання результатів неформальної та інформальної освіти (зокрема, військового досвіду, лідерських навичок), деформалізацію контрольних заходів та впровадження травма-інформованого дидактичного контенту;

– суб'єкт-суб'єктний компонент (рефлексивна взаємодія та партнерство). Трансформує традиційну вертикальну ієрархію «викладач – учень» у горизонтальну площину партнерства. Викладач виступає у ролі фасилітатора, ментора та модератора рефлексивних процесів, який визнає життєвий досвід ветерана як цінний освітній ресурс, а не як перешкоду;

– оцінювально-результативний компонент (моніторинг реінтеграції). Включає критерії та індикатори подолання освітніх бар'єрів (когнітивних, соціально-адаптаційних, мотиваційних) і динаміку самоактуалізації ветерана в цивільному житті.

Розглянемо фундаментальні принципи реалізації моделі.

Принцип партнерства (рівноправна соціокультурна інтеграція) базується на спільному проектуванні освітнього процесу. Ветеран стає активним суб'єктом, який спільно з викладачем визначає індивідуальні освітні цілі, темп навчання та форми презентації результатів. Це повертає слухачеві суб'єктність, втрачену в умовах суворої військової субординації, та нівелює бар'єр академічної відчуженості.

Принцип взаємоповаги (аксіологічний паритет). Вимагає безумовного визнання гідності та унікального досвіду кожного учасника взаємодії. З боку педагога це виявляється у відсутності стигматизації, жалості чи надмірного патерналізму. З боку ветерана – у повазі до академічних цінностей та правил цивільного співтовариства. Взаємоповага стає бар'єром для уникнення міжособистісних конфліктів та непорозумінь в аудиторії.

Принцип відкритого діалогу (комунікативна фасилітація). Передбачає створення каналів прозорого, ненасильницького та рефлексивного спілкування. Діалог виступає інструментом легітимізації досвіду ветерана, дозволяє відкрито обговорювати виклики навчання, артикулювати труднощі та спільно шукати шляхи їх вирішення. Рефлексивний характер діалогу

стимулює переосмислення військових шаблонів поведінки та їх адаптацію до умов мирного життя. Педагогічне вирішення проблеми безбар'єрності під час навчання дорослих охоплює не лише усунення загальних чи технічних перешкод, а й ліквідацію глибинних психолого-педагогічних, когнітивних і комунікативних бар'єрів через перебудову смислових зв'язків та гуманізацію взаємин в освітньому середовищі.

Практична інституалізація та апробація розробленої теоретичної моделі безбар'єрного освітнього середовища здійснюється на базі Центру ветеранського розвитку при Донецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти. Унікальність цього освітнього майданчика полягає в тому, що Центр, створений у межах міжвідомчої співпраці, функціонує як адаптивний хаб для професійного супроводу, реінтеграції та навчання ветеранів війни, демобілізованих осіб та їхніх родин. Діяльність Центру спрямована на підготовку кваліфікованих фахівців із супроводу колишніх учасників бойових дій, а також на безпосереднє надання ветеранам освітніх, психолого-педагогічних та консультаційних послуг. Це дозволяє перетворити теоретичні принципи партнерства та діалогу на реальні дидактичні практики.

Важливим інструментом подолання комунікативних, просторових та когнітивних бар'єрів у роботі Центру є екстраполяція рефлексивних практик у цифрове середовище через розгалужену систему цифрових платформ інституту. В умовах вимушеного дистанційного та змішаного навчання цифрові ресурси Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти є інтегративним середовищем для впровадження травмаадаптивних технологій навчання.

Цифрова архітектура супроводу ветеранів на базі інституту охоплює такі напрями:

- асинхронні та синхронні платформи дистанційного навчання (LMS Moodle / Google Workspace for Education). Вони забезпечують гнучкість освітніх траєкторій, дозволяють ветеранам опановувати програми підвищення кваліфікації у зручному для них темпі. Це знижує дидактичну тривожність та нівелює часові бар'єри;

- спеціалізовані цифровий ресурс «Якісна освіта – відбудована Донеччина». Виступає стратегічною платформою для координації освітніх ініціатив у регіоні та безпосередньо інтегрує напрям реінтеграції комбатантів через освіту. Ресурс забезпечує доступ ветеранів до цільових навчальних треків, цифрових кейсів та інтерактивних матеріалів, спрямованих на відновлення професійного потенціалу постраждалого від війни регіону;

- спеціалізовані цифрові модулі Центру ветеранського розвитку, інтегровані в освітній простір Інституту. Вони діють як навігаційні платформи:

надають швидкий доступ до верифікованого методичного контенту, нормативно-правової бази та програм психолого-педагогічної підтримки;

– сервіси зворотного зв'язку та рефлексивного моніторингу. Використання інтерактивних онлайн-інструментів, опитувальників та цифрових діалогових вікон забезпечує реалізацію принципу відкритого діалогу. Це дозволяє здійснювати оперативний скринінг освітніх труднощів слухачів-ветеранів. Також допомагає коригувати навчальний контент у реальному часі без створення додаткового психологічного тиску.

Завдяки поєднанню потенціалу Центру ветеранського розвитку, функціоналу платформи «Якісна освіта – відбудована Донеччина» та цифрових систем Інституту створюється гнучке, безбар'єрне та безпечне інклюзивне освітнє середовище. У ньому рефлексивна взаємодія стає дієвим інструментом конверсії військового досвіду в стійкі цивільні компетентності.

Аналіз результатів практичного впровадження розробленої моделі на базі Центру ветеранського розвитку Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти та з використанням цифрового ресурсу «Якісна освіта – відбудована Донеччина» засвідчив високу ефективність педагогічних практик рефлексивної взаємодії, реалізованих через змішаний формат навчання. Інтеграція очних фасилітаційних занять на базі приміщення центру з гнучкими дистанційними технологіями дозволила створити максимально адаптивне освітнє середовище. Емпіричні дані та рефлексивний моніторинг підтвердили наявність стійких позитивних змін в адаптації слухачів-ветеранів до цивільного простору.

Поєднання аудиторної взаємодії та цифрових рішень у змішаному форматі забезпечує суттєве зниження рівня дидактичної тривожності та нівелювання комунікативних бар'єрів, що раніше блокували продуктивну суб'єкт-суб'єктну комунікацію. Очні сесії травма-інформованої фасилітації у поєднанні з асинхронним опрацюванням матеріалів на онлайн-платформах дозволили стабілізувати психоемоційний стан слухачів, оптимізувати процеси сприйняття контенту та підвищити когнітивну гнучкість без перевантаження. Ветерани демонструють здатність до конструктивного переосмислення військового досвіду, трансформуючи його в лідерські якості та професійні компетентності, затребувані для подальшої інтеграції до звичайного життя та нової професійної реалізації. Інтерактивні онлайн-інструменти зворотного зв'язку фіксують зростання рівня задоволеності навчанням завдяки можливості гнучко поєднувати живі рефлексивні вправи з автономною роботою у безпечному для себе темпі. Високий рівень задоволеності навчанням підтверджує, що можливість гнучкої рефлексії та самостійної роботи підвищує когнітивну гнучкість і робить процес інтеграції в цивільне життя більш природним і результативним.

Висновки. Важливим чинником впровадження практики рефлексивної взаємодії з ветеранами у контексті подолання освітніх бар'єрів є масштабування розроблених рефлексивних практик та оптимізація архітектури змішаного формату навчання в умовах тривалої цифровізації освіти. Актуальним вектором наукового пошуку є розширення функціональних можливостей платформи «Якісна освіта – відбудована Донеччина» через створення гібридних інтерактивних модулів, які синхронізують групову динаміку реальної аудиторії та віртуального простору. Подальшого вивчення потребує розробка спеціалізованих діагностичних методик для оцінювання відтермінованих результатів реінтеграції слухачів у змішаному освітньому просторі, а також впровадження комплексних програм підготовки науково-педагогічних працівників інших регіонів України для формування у них готовності до моделювання травмаадаптивного гібридного навчання.

Зазначимо, що педагогічні практики рефлексивної взаємодії є не просто допоміжним елементом, а стрижневим інструментом подолання освітніх бар'єрів у навчанні ветеранів. Традиційна авторитарна модель викладання демонструє повну неефективність у роботі з цією категорією слухачів, оскільки вступає в конфлікт з їхньою потребою у повазі та визнанні їхнього унікального життєвого шляху. Натомість рефлексивний підхід створює партнерське середовище, де суб'єкт-суб'єктні відносини дозволяють трансформувати потенційні зони відчуження у зони спільного розвитку.

Проведене дослідження свідчить, що успішні практики подолання психологічних, когнітивних та соціальних бар'єрів можливі лише за умови цілісного підходу. Цей підхід включає створення безпечного середовища, застосування адаптивних методів аналізу досвіду, легалізацію військового досвіду через наративи та гнучке регулювання когнітивного навантаження. Рефлексія як метод дозволяє ветеранам не просто засвоїти нові знання, а й переосмислити власну ідентичність, здійснити перехід від ролі воїна до ролі кваліфікованого фахівця цивільного сектора.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці стандартизованих програм підвищення кваліфікації для викладачів закладів вищої та професійної освіти. Педагоги потребують базових знань із кризової психології та специфіки андрагогіки для роботи з ветеранами. Також актуальним залишається створення методичного забезпечення для дистанційних та змішаних форм навчання ветеранів, що дозволить залучити до освіти осіб з обмеженою мобільністю або тих, хто продовжує лікування. Системна робота у цьому напрямі є важливою складовою державної політики реінтеграції та запорукою збереження людського капіталу України

Список використаних джерел:

1. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). (2025). *UNDP*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024>
2. Andrianova, A. (2025). Ukraine's "Invisible Battalion": Perceptions and treatment of gender in the Donbas war. *Journal of Veterans Studies*, 11(1), 50–62. <https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.633>
3. Shvets, A. V., Maltsev, O. V., Kyselov, S. M., & Kaplyuk, O. B. (2024). Peculiarities of the rehabilitation management process among combatants: World experience. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 3(5). [https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.3\(5\)-039](https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.3(5)-039)
4. Бесєдін, П. В. (2024). Суть та структура готовності соціальних педагогів до роботи з ветеранами військової служби. *Перспективи та інновації науки*, 7(41), 108–118. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7\(41\)-108-118](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-7(41)-108-118)
5. Денисов, К. (2024, 20 листопада). Соціальна адаптація ветеранів російсько-української війни через мілітарне виховання молоді. *Українські студії стратегічних досліджень*. <https://ussd.org.ua/2024/11/20/soczialna-adaptacziya-veteraniv-rosijsko-ukrayinskoyi-vijny-cherez-militarne-vyhovannya-molodi>
6. Запорізька міська рада. (2024). *Матеріали круглого столу «Залучення ветеранів російсько-української війни до громадянсько-патріотичного виховання»*. <https://zp.gov.ua/news/160834-obgovorili-zalucennia-veteraniv-do-vixovannia-molodi>
7. Захаріна, Т. І. (2025). Соціально-педагогічні умови реінтеграції ветеранів у невоєнний соціум. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 1(56), 60–64.* <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.60-64>
8. Кравченко, О. (2024). Діяльність Центру ветеранського розвитку в умовах закладу вищої освіти. *Соціальна робота та соціальна освіта*. Умань: УДПУ ім. Павла Тичини. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(12\).2024.305127](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305127)
9. Кравченко, О., Балдинюк, О., & Квашук, В. (2024). Соціально-психологічна підтримка у центрах ветеранського розвитку: практичний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 2(55), 38–43.* <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.55.38-43>
10. Мамаєв, І. О. (2024). До питання функціонування інституту помічника ветерана/фахівця із супроводу. У *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень: збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за*

матеріалами III-ї науково-практичної конференції (16 липня 2024 р., Харків) (с. 76–86). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України.
<https://openarchive.nure.ua/handle/document/28725>

11. Соцька, А., Олійник, В., Гусак, Н., Демко, С., Головка, Н., Чорнобровкіна, В., Акименко, Ю., Мельник, Д., Сіренко, Т., Лоюк, І., & Лялька, Т. (2022). *Реінтеграція ветеранів з інвалідністю: методичний посібник*. Програма розвитку ООН, Партнерство ООН з прав осіб з інвалідністю.
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e5b54f2c-8d95-4013-b462-b56df9c5f7e7/content>

3.2. Pedagogical competence for scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education

Artificial intelligence has become one of the defining technological phenomena of the twenty-first century, permeating domains from healthcare and transportation to entertainment and education. As AI systems grow increasingly embedded in the tools and environments that children use every day, there is mounting consensus among researchers, policymakers, and educators that foundational AI literacy must begin early – ideally at the primary school stage (Touretzky et al., 2019; UNESCO, 2022). Yet the translation of this consensus into classroom practice remains deeply challenging, not least because primary school teachers themselves often lack both the content knowledge and the pedagogical strategies needed to introduce AI concepts meaningfully to children between the ages of six and eleven.

Teaching AI to young children is not simply a matter of simplifying technical content. It requires teachers to engage in a distinctive form of pedagogical reasoning – one that connects abstract computational concepts to children’s lived experiences, cognitive developmental stages, and existing conceptual frameworks (Loughran, 2019; Ouyang & Jiao, 2021). The challenge is further compounded by the rapid evolution of the field itself: unlike established primary school subjects such as mathematics or literacy, AI as a curriculum domain lacks settled pedagogical traditions, established learning progressions, or widely agreed-upon standards (Long & Magerko, 2020).

In response to this gap, researchers have begun developing frameworks for K-12 AI literacy (Touretzky et al., 2019; Long & Magerko, 2020; Ng et al., 2021), and a number of curriculum initiatives and teaching resources have emerged globally, including the AI4K12 initiative in the United States and national AI education strategies documented by UNESCO (2022). However, these efforts have concentrated largely on curriculum content rather than on the pedagogical competence teachers need to implement such content effectively. As a result, the specific instructional

knowledge, strategies, and dispositions that enable primary school teachers to successfully scaffold AI understanding in young learners remain undertheorised and underresearched.

The concept of Pedagogical Content Knowledge (PCK) provides a productive theoretical lens for examining teacher competence in emerging curriculum domains such as AI. Mishra (2019) has refined this framework for technology-rich educational contexts through the Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) model, emphasising that effective teaching in digital environments requires teachers to navigate the intersections between content, pedagogy, and technology simultaneously. For AI education at the primary level, TPACK involves not only understanding core AI concepts – such as machine learning, data, algorithms, and pattern recognition – but also knowing which representations, analogies, examples, and activities make those concepts accessible to children in middle childhood.

Celik (2023) has further extended this framework by proposing an Intelligent-TPACK model specifically designed to address the ethical and relational dimensions of AI tool integration in educational practice. Celik argues that teachers working with AI-powered educational tools must develop not only technical and pedagogical competencies but also an awareness of how AI systems shape learning interactions, manage student data, and reflect design assumptions – competencies that are particularly salient when teaching about AI rather than merely with it.

The past five years have seen considerable progress in defining what AI literacy means for K-12 learners. Long and Magerko (2020) conducted a comprehensive review of AI literacy initiatives and proposed a framework of seventeen competencies organised around five overarching themes: understanding AI, using and interacting with AI, evaluating AI, designing AI, and using AI ethically. While this framework provides a valuable map of learner competencies, it does not directly address the corresponding pedagogical competencies teachers require to develop them.

Ng et al. (2021) synthesised existing AI literacy frameworks and identified three dimensions particularly relevant to primary education: knowing and understanding AI, using and applying AI, and evaluating and creating AI. Their review underscores that effective AI literacy education is fundamentally interdisciplinary, requiring connections to ethics, social studies, and language arts. UNESCO (2022) similarly emphasises that K-12 AI curricula should be values-driven and contextually situated, a design principle that has direct implications for teacher preparation.

Su and Yang (2022) conducted a scoping review of AI education research in early childhood settings and found that, while interest in AI for young learners is growing rapidly, the majority of published studies focus on student outcomes rather than teacher practice. Their analysis confirms the relative neglect of teacher competence as a research focus – the precise gap that the present study addresses.

Unplugged activities – learning experiences that teach computing and AI concepts without digital technology – have attracted renewed research interest as the AI education movement expands into primary schools. Relkin et al. (2020) developed and validated TechCheck, an unplugged assessment of computational thinking for early childhood education, demonstrating that children as young as five can engage meaningfully with core computing concepts through physical, embodied activities. Their findings affirm the developmental appropriateness of unplugged approaches for the primary age range.

Scholars evaluated the effectiveness of unplugged activities in primary classrooms and found significant gains in computational thinking and conceptual understanding, with particularly strong effects for younger students. For AI specifically, Zimmermann-Niefield et al. (2019) demonstrated that youth could develop meaningful understanding of machine learning concepts through hands-on activities involving the physical collection and classification of data, without requiring prior programming knowledge. These studies affirm the pedagogical promise of unplugged approaches while underscoring the critical role of teacher facilitation: learning gains were dependent on structured, teacher-guided reflection following activities.

Narrative has long been recognised as a foundational mode of sense-making in childhood, and its application to AI education has gained significant momentum in recent years. Williams et al. (2019) developed and evaluated a storytelling-based curriculum for introducing machine learning to children aged 4 to 7 through playful narrative scenarios. Their work demonstrated that children could grasp foundational machine learning ideas, including the notion that AI systems learn from data, when these concepts were embedded in compelling story contexts.

Ali et al. (2021) further argue that positioning children as creators and storytellers of AI-driven narratives supports the development of agency and critical literacy alongside conceptual understanding. Their framework for AI education as a creative practice suggests that storytelling competence in teachers extends beyond selecting appropriate texts to include facilitating student story creation. Van Brummelen et al. (2021) similarly found that having children design conversational AI systems through story-based interaction supported both conceptual learning and the development of critical awareness of how such systems operate.

Inquiry-based learning (IBL), in which students generate questions, investigate phenomena, and construct understanding through guided exploration, is strongly supported by research as an effective approach for primary science and technology education. Krajcik and Shin (2022) provide a comprehensive account of how project-based and inquiry-oriented learning designs support deep disciplinary understanding in primary and middle school contexts, arguing that sustained investigation of

meaningful questions produces more durable and transferable learning than direct instruction alone.

In the context of AI, inquiry-based approaches invite children to investigate AI behaviours empirically: to observe, question, and experiment with systems rather than simply being told how they work. Ouyang and Jiao (2021) argue that AI-supported education should be oriented toward fostering learner autonomy and epistemic agency – a principle that applies with particular force to education about AI itself. Pangrazio and Selwyn (2021) emphasise that critical data literacy must be cultivated through active inquiry rather than passive reception, and that schools are a crucial site for this development.

A growing body of scholarship emphasises that AI literacy education at any level must foreground ethical dimensions alongside technical ones. Celik (2023) argues that teachers' ethical awareness is a non-negotiable component of AI-related pedagogical competence, given the opacity of many AI systems and the power asymmetries they can reproduce. Pangrazio and Selwyn (2021) contend that critical engagement with algorithmic systems – including awareness of how data shapes AI outputs – is a fundamental component of twenty-first century civic literacy that schools must actively cultivate.

For primary school teachers, integrating ethical perspectives into AI instruction requires both the conceptual understanding to explain how bias, fairness, and accountability operate in AI systems in age-appropriate terms, and the pedagogical skill to structure discussions in which children engage with these ideas productively. Druga et al. (2018) found that children's attributions of intelligence and agency to AI systems are highly malleable and shaped significantly by early educational experiences, underscoring the importance of the ethical framing that teachers provide in children's earliest encounters with AI.

The paper aims to investigate what pedagogical competencies primary school teachers need to teach AI concepts to children aged 6 to 11, with particular attention to three instructional approaches that have emerged as promising: unplugged activities, storytelling, and inquiry-based learning. To achieve this goal, we collected qualitative data through classroom observations and semi-structured interviews with primary school teachers. The study involved 24 primary school teachers from different regions of Ukraine. Participants were selected through purposive sampling to achieve variation in years of teaching experience (from 2 to 27 years), teaching level (from 1 to 4 grades), and previous experience with artificial intelligence or computing. Informed consent was obtained from all participants, and all data were anonymized.

The most pervasive challenge observed was the disconnect between teachers' general awareness of AI as a societal phenomenon and their substantive understanding of AI concepts sufficient to support classroom instruction. While virtually all participants could identify AI in everyday contexts (e.g., voice assistants,

recommendation algorithms), fewer than a third demonstrated the conceptual depth needed to explain foundational ideas such as training data, classification, or the distinction between narrow and general AI in age-appropriate ways.

This knowledge gap had direct pedagogical consequences. Teachers who lacked secure conceptual understanding frequently resorted to vague or anthropomorphising explanations – describing AI systems as “thinking” or “knowing things” without providing mechanisms – a pattern consistent with Druga et al.’s (2018) finding that children’s intelligence attributions to AI are highly susceptible to framing effects. One teacher in Grade 3 described asking her students to imagine that “the computer just figures it out, like your brain,” a formulation that, while accessible, risked foreclosing more accurate later understanding.

Teachers with stronger conceptual knowledge were markedly more confident in using precise language, correcting misconceptions in the moment, and adapting explanations to student questions. These observations confirm the central claim of Mishra’s (2019) TPACK framework: technological-pedagogical competence is constrained by the depth and flexibility of teachers’ subject matter knowledge.

Unplugged activities were the most widely used instructional approach in our observations. Their prevalence reflects both the practical advantages of technology-free instruction and the influence of teacher professional development programmes introducing this approach. Activities ranged from sorting physical image cards to simulate machine learning classification, to role-playing a simple recommendation algorithm using cards representing student preferences.

The most effective implementations shared several characteristics, consistent with the facilitation principles identified by Zimmermann-Niefeld et al. (2019): they were preceded by explicit framing connecting the activity to a familiar AI system; they incorporated structured debrief discussions supporting students in articulating what the activity illustrated about AI; and they were facilitated by teachers able to extend student thinking with probing questions. Less effective implementations treated unplugged activities as standalone games, with insufficient scaffolding to support conceptual transfer.

A critical facilitation challenge was what we term the “fun-concept gap”: many students enjoyed unplugged activities without extracting the intended AI concepts from them. Bridging this gap required teachers to possess both the pedagogical skill to structure guided reflection and the conceptual knowledge to link activity mechanics to AI principles accurately.

Storytelling was employed as a primary instructional strategy in 19 of 52 observed lessons. Teachers used picture books, teacher-composed narratives, and student-generated stories as vehicles for introducing AI topics. In the most effective instances, narrative served not merely as motivational framing but as an ongoing

conceptual scaffold – consistent with the creative AI education framework proposed by Ali et al. (2021).

A particularly compelling example was observed in a Grade 2 classroom, where a teacher used a self-composed story about a robot learning to recognise cats by examining many photographs. By systematically pausing the story and inviting students to predict what would happen if the robot had been trained on too few photos, or photos taken in only one room, the teacher introduced the concept of training data quality in a developmentally rich and memorable way. This approach mirrors the Popbots curriculum design documented by Williams et al. (2019), in which narrative scenarios anchor abstract machine learning ideas for young learners.

Teachers also reported difficulties in sourcing high-quality narratives that represent AI accurately and diversely. A recurring concern was the prevalence of anthropomorphic or dystopian AI representations in popular children's literature (Bers, 2022). Teachers needed competencies not only in selecting appropriate texts but also in critically discussing and reframing problematic representations – a pedagogical demand that few had received preparation for.

Inquiry-based approaches were the least commonly observed instructional strategy, appearing in only 11 of 52 lessons, and were associated with the highest levels of teacher anxiety. Teachers frequently expressed concern about “losing control” of AI-related investigations, particularly when students might interact with actual AI tools, or about being unable to answer unexpected questions accurately.

Where IBL was implemented effectively, it typically took the form of structured inquiry, with teachers providing clear protocols while preserving meaningful student agency. In one Grade 5 classroom, students were invited to systematically test an image-recognition tool on a range of photographs, recording predictions and outcomes in a structured template, then collaboratively generating hypotheses about the system's training data. The teacher's role was primarily facilitative – asking probing questions, highlighting unnoticed patterns, and connecting emerging observations to prior lessons – consistent with the critical data literacy orientation promoted by Pangrazio and Selwyn (2021).

Teachers who successfully facilitated AI inquiry appeared to possess a distinctive tolerance for uncertainty: they were comfortable acknowledging the limits of their own knowledge and modelling intellectual curiosity rather than expert authority. This dispositional dimension of pedagogical competence is often neglected in frameworks focused primarily on knowledge and skill (Loughran, 2019).

Across all approaches, an ethical thread ran through effective AI teaching: teachers who were most successful in developing students' AI understanding consistently wove questions of fairness, bias, privacy, and human agency into their instruction – in line with the ethical-critical orientation advocated by Celik (2023). This integration was pedagogically central rather than supplementary: ethical

questions provided authentic motivations for conceptual inquiry and grounded abstract technical ideas in humanly significant concerns.

Paradoxically, teachers reported higher confidence in addressing ethical dimensions of AI than technical ones. While this may reflect the closer connection between ethics and existing personal and social education curricula, it also raises a concern: ethical discussions without conceptual grounding risk producing simplistic or purely affective responses rather than the nuanced reasoning genuine AI literacy requires (Ng et al., 2021).

Drawing on literature review, we propose an integrated framework of pedagogical competence for primary school teachers teaching AI. The framework identifies four mutually reinforcing domains:

1. **AI Conceptual Knowledge for Teaching.** Teachers need a working understanding of foundational AI concepts at a level sufficient to represent them accurately and flexibly for young learners. Following Mishra (2019) and Ng et al. (2021), this encompasses knowing the distinction between rule-based and learning-based AI systems; the role of data in training classifiers; concepts of input, output, and error; and the social situatedness of AI development. Teachers must also recognise common misconceptions held by children and possess effective strategies for eliciting and addressing them.

2. **Pedagogical Repertoire for AI Concepts.** Teachers need a varied toolkit of instructional strategies suited to the developmental characteristics of primary school learners. Drawing on Zimmermann-Niefield et al. (2019), Williams et al. (2019), and Van Brummelen et al. (2021), this includes competence in designing and facilitating unplugged activities that bridge playful engagement and conceptual learning; skill in selecting, adapting, and critically using narrative and storytelling as AI concept scaffolds; and the ability to structure and support inquiry-based investigations of AI behaviour. These strategies must be implemented as coherent pedagogical sequences in which each activity extends prior learning.

3. **Critical and Ethical AI Literacy Pedagogy.** Teachers need the competence to integrate ethical and critical perspectives into AI instruction in developmentally meaningful and conceptually grounded ways. Drawing on Pangrazio and Selwyn (2021) and Celik (2023), this includes framing ethical questions as genuine intellectual problems; supporting students in analysing real-world consequences of AI system design decisions; and fostering age-appropriate civic agency in relation to AI – the sense that students, as future citizens, have a legitimate stake in shaping AI's societal role.

4. **Reflective Practitioner Identity.** Effective AI teaching at the primary level also requires a dispositional dimension: teachers need the intellectual humility to acknowledge uncertainty, the curiosity to model ongoing inquiry, and the professional

identity to position themselves as learners alongside their students. In a rapidly evolving domain, this reflective practitioner orientation is not merely desirable but necessary (Loughran, 2019). Teachers who rigidly position themselves as expert authorities are ill-equipped to navigate the inevitable gaps and developments that primary AI education will involve.

Discussion. Our findings contribute to a growing body of scholarship on the pedagogical dimensions of AI education and carry several significant implications. First, they underscore the inadequacy of approaches to AI teacher preparation that focus exclusively on content knowledge or on the introduction of specific curricular resources. Teachers need not merely to know what AI is, but to develop the pedagogical reasoning to transform that knowledge into productive learning experiences for diverse groups of primary school children – a principle central to both Mishra’s (2019) TPACK framework and Loughran’s (2019) account of professional knowledge in teaching.

Second, our findings highlight the particular importance of what we have called the “fun-concept gap” in unplugged activity facilitation. The proliferation of AI-themed games and sorting activities in primary education curricula represents genuine progress, but without teachers who can bridge playful experience to conceptual understanding, these activities risk becoming pedagogically hollow. Teacher education programmes must address not only how to conduct unplugged activities but how to facilitate the reflective discussions that give them educational meaning, consistent with the facilitation principles identified by Zimmermann-Niefield et al. (2019).

Third, our data point to an important but often overlooked dispositional dimension of teacher competence in AI education. The tolerance for uncertainty and the willingness to model intellectual curiosity that characterise effective AI teachers are not straightforwardly teachable through conventional professional development formats. They require sustained reflective practice, collaborative professional learning, and the development of epistemic cultures in schools that normalise not-knowing as a legitimate professional state (Loughran, 2019).

Finally, our proposed framework offers a tentative map of the competence landscape that teacher education programmes must address. It does not constitute a linear progression or checklist but rather an ecological description of interdependent domains that develop in relation to one another. Future research should empirically validate and refine this framework across diverse educational contexts, building on the broader mapping of AI curriculum approaches documented by UNESCO (2022).

Conclusion. Primary school teachers occupy a uniquely consequential position in the emerging landscape of AI education: they are among the first adults to mediate children’s understanding of artificial intelligence, shaping not only what young learners know about AI, but how they question it and relate to it as future citizens.

Four interconnected competence domains emerge from the analysis. Teachers need conceptual knowledge of AI that is accurate and flexible enough to support responsive instruction; a pedagogical repertoire that bridges playful, embodied engagement with conceptual understanding; the capacity to integrate ethical and critical perspectives as constitutive – not supplementary – elements of AI learning; and a reflective professional identity that treats uncertainty as a productive condition rather than a professional failure. These domains are mutually reinforcing: conceptual depth enables more precise facilitation, stronger facilitation opens space for genuine inquiry, and genuine inquiry naturally surfaces the ethical questions that give AI education its civic significance.

Two findings deserve particular attention. First, the “fun-concept gap” in unplugged activity facilitation identifies a specific and addressable weakness in current teacher preparation: activity designs alone are insufficient without the capacity to orchestrate the reflective discussions through which those activities become conceptually productive. Second, the paradox of ethical confidence without technical grounding risks producing affective rather than reasoned responses – a pattern that warrants close attention in both pre-service and in-service teacher education programmes.

This study carries inherent limitations: the sample was relatively small and contextually specific, and the proposed framework requires empirical validation across diverse educational settings and national contexts. Nevertheless, the findings support one conclusion with reasonable confidence – AI literacy education at the primary level cannot be adequately addressed through curriculum resources alone. What children understand about artificial intelligence depends fundamentally on their teachers' capacity to think carefully about how young learners learn, what misconceptions they bring, and what experiences will build durable, transferable, and critically informed understanding. Developing that capacity is no longer a research aspiration; it is an educational responsibility that schools and teacher education institutions must begin to address in earnest.

References

1. Ali, S., DiPaola, D., Lee, I., Sindato, V., Kim, G., Blumofe, R., & Breazeal, C. (2021). Children as creators, thinkers and citizens in an AI-driven future. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2, 100040. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100040>
2. Bers, M. U. (2022). Beyond coding: How children learn human values through programming. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13775.001.0001>

3. Celik, I. (2023). Towards Intelligent-TPACK: An empirical study on teachers' professional knowledge to ethically integrate artificial intelligence (AI)-based tools into education. *Computers in Human Behavior*, 138, 107468. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107468>
4. Druga, S., Williams, R., Park, H. W., & Breazeal, C. (2018). How smart are the smart toys? Children and parents' agent interaction and intelligence attribution. *Proceedings of the 18th ACM International Conference on Interaction Design and Children* (pp. 231–240). ACM. <https://doi.org/10.1145/3202185.3202741>
5. Krajcik, J., & Shin, N. (2022). Project-based learning. In R. K. Sawyer (Ed.), *The Cambridge handbook of the learning sciences* (3rd ed., pp. 72–92). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108888295.006>
6. Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–16). ACM. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376727>
7. Loughran, J. (2019). Pedagogical reasoning: The foundation of the professional knowledge of teaching. *Teachers and Teaching*, 25(5), 523–535. <https://doi.org/10.1080/13540602.2019.1633294>
8. Mishra, P. (2019). Considering contextual knowledge: The TPACK diagram gets an upgrade. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 35(2), 76–78. <https://doi.org/10.1080/21532974.2019.1588611>
9. Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Chu, S. K. W., & Qiao, M. S. (2021). Conceptualizing AI literacy: An exploratory review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2, 100041. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100041>
10. Ouyang, F., & Jiao, P. (2021). Artificial intelligence in education: The three paradigms. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100020>
11. Pangrazio, L., & Selwyn, N. (2021). Towards a school-based 'critical data education.' *Pedagogy, Culture & Society*, 29(3), 431–448. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1747527>
12. Relkin, E. & De Ruiter, L. & Bers, M. (2020). TechCheck: Development and Validation of an Unplugged Assessment of Computational Thinking in Early Childhood Education. *Journal of Science Education and Technology*, 29. <https://doi.org/10.1007/s10956-020-09831-x>
13. Su, J., & Yang, W. (2022). Artificial intelligence in early childhood education: A scoping review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, Article 100049. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100049>
14. Touretzky, D., Gardner-McCune, C., Martin, F., & Seehorn, D. (2019). Envisioning AI for K-12: What should every child know about AI? *Proceedings*

- 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-Niefeld, 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 грікі 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

віртуальної та доповненої реальностей в освітньому процесі. В [4] автори проводять емпіричне дослідження в декількох європейських країнах, яке показує, що через предмети STEM із використанням цифрових інструментів підвищується цифрова компетентність, робиться акцент на автономії учнів та ставленні до цифрових задач. Науковці А. Джурило та О. Шпарик проводять аналіз ролі ІКТ- освіти для вчителів і учнів в Україні [5], а саме, виявляють, які компетентності потрібні, в чому полягають виклики, здійснюють порівняння з досвідом інших країн. Педагогічні умови формування інформаційно - цифрової компетентності на уроках інформатики досліджуються в [6]. Автори наголошують, що метою формування інформаційно-цифрової компетентності учнів початкових класів є розвиток їхньої здатності орієнтуватися в інформаційних потоках, визначати в них головне і необхідне, усвідомлювати потребу в достовірній інформації, вміння формулювати питання, визначати джерела інформації й використовувати успішні стратегії її пошуку, вміння самостійно шукати, отримувати, систематизувати, аналізувати та відбирати необхідну для вирішення навчальних завдань інформацію, а також творчо опрацьовувати, зберігати та передавати її; вміння використовувати програмні засоби, орієнтовані на вирішення завдань у різних сферах діяльності. Формування інформаційно-цифрової компетентності учнів засобами AR та VR технологій розглянуто в [7]. Авторами надано приклади використання цифрових застосунків із доповненою та віртуальною реальністю для інтерактивного вивчення матеріалу, вирішення різних завдань, самоосвіти, творчості та комунікації. Доведено, що використання AR й VR-технологій сприяє формуванню у здобувачів освіти інформаційно-цифрової компетентності. Але дослідження формування критичного мислення та інформаційної грамотності продовжуються, тому тема даного дослідження є актуальною.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних педагогічних підходів, спрямованих на формування у здобувачів освіти здатності критично мислити, орієнтуватися в інформаційному просторі та застосовувати дослідницькі навички у практичній діяльності.

Метою дослідження є визначення ролі науково - дослідного навчання у розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності здобувачів освіти. Для досягнення поставленої мети визначено виконання таких завдань: проаналізувати сутність та особливості науково-дослідного навчання; охарактеризувати поняття критичного мислення та інформаційної грамотності; визначити вплив дослідницької діяльності на формування аналітичних і інформаційних навичок; дослідити ефективні методи й форми

організації науково-дослідного навчання; окреслити перспективи впровадження дослідницького підходу в сучасний освітній процес.

Сучасне інформаційне суспільство характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, постійним збільшенням обсягів інформації та активним поширенням різноманітного контенту через мережу Інтернет. У таких умовах особливого значення набуває здатність особистості критично оцінювати інформацію, аналізувати її достовірність, формувати аргументовані висновки та ефективно використовувати інформаційні ресурси у навчальній і професійній діяльності. Саме тому розвиток критичного мислення та інформаційної грамотності визначається одним із ключових завдань сучасної освіти.

Проблема розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності засобами науково-дослідного навчання привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. У сучасних дослідженнях розглядаються питання впровадження проєктного та проблемного навчання, розвитку цифрової компетентності й формування навичок роботи з інформацією. Зміст Державного стандарту базової середньої освіти та реалізацію процесів критичного мислення у діючих навчальних програмах для учнів 6-9 класів розглянуто в [8]. Авторами з'ясовано, що для формування у здобувачів освіти критичного мислення важливого значення набувають такі процеси мислення, як сприйняття, знаходження, аналізу, інтерпретації, оцінювання інформації, пізнання, визначення альтернатив, прогнозу наслідків, прийняття рішень, виявлення взаємозв'язків, взаємозалежностей та взаємовпливів подій, явищ, процесів, моделювання процесів і ситуації, виокремлення проблем, розроблення стратегій, плану дій, оцінювання процесу і результату розв'язання проблем. Отже, традиційні підходи до навчання, орієнтовані переважно на репродуктивне засвоєння знань, дедалі менше відповідають потребам суспільства знань. Натомість актуальності набувають освітні технології, що сприяють активному залученню здобувачів освіти до самостійного пошуку, аналізу та інтерпретації інформації. Одним із найбільш ефективних підходів у цьому контексті є науково-дослідне навчання, яке ґрунтується на принципах дослідницької діяльності, проблемного пошуку та формування навичок самостійного пізнання. Проте питання комплексного аналізу науково-дослідного навчання як механізму одночасного розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності потребує подальшого вивчення.

Науково-дослідна робота передбачає вирішення творчої задачі, пошук і знаходження вирішення проблеми в будь-якій галузі знання, самостійну постановку цілей і завдань, вибір предмета дослідження та методу дослідження, створення роботи, її захист. Учителю необхідно чітко представляти цілі та завдання науково-дослідної роботи учнів. Тільки тоді він

зможє правильно організувати свою педагогічну діяльність і досягти бажаних результатів. Треба пам'ятати, що навчальне дослідження та наукове дослідження мають низку відмінностей. Змістом дослідження у закладах загальної середньої освіти є те, що воно навчальне. Це означає, що його основною метою є розвиток особистості, а не отримання об'єктивно нового результату як у «великій» науці. Якщо в науці головною метою є виробництво нових знань, то мета дослідницької діяльності учнів полягає в процесі придбання функціональної навички дослідження як універсального способу освоєння дійсності, у розвитку здатності до дослідницького типу мислення, активізації особистісної позиції учня на основі придбання знань, які одержуються самостійно, які є новими та особистісно значимими. У процесі дослідницької діяльності здобувачі освіти набувають навичок критичного аналізу інформації, що є важливою складовою інформаційної грамотності та основою академічної доброчесності. Крім того, використання дослідницьких методів сприяє формуванню самостійності, творчого підходу до розв'язання проблем і здатності адаптуватися до швидких змін інформаційного середовища.

Розглянемо впровадження елементів науково-дослідного навчання на прикладі викладання інформатики. Уроки інформатики мають бути спрямовані на розвиток таких навичок, як технічна грамотність (учні повинні вміти користуватися сучасними цифровими пристроями та програмним забезпеченням), критичне мислення, а саме, здатність аналізувати інформацію, оцінювати її достовірність і робити обґрунтовані висновки, креативність, тобто уміння знаходити нестандартні рішення і застосовувати інноваційні підходи до вирішення проблем, комунікативні навички або ефективне використання цифрових інструментів для спілкування та співпраці, цифрова безпека – знання про захист особистих даних і безпечне користування Інтернетом.

Для забезпечення ефективного навчання інформатики з елементами наукових досліджень слід застосовувати такі підходи: проєктне навчання (створення проєктів, що відображають реальні завдання цифрової економіки); інтерактивні методи (використання інтерактивних платформ та програм для залучення учнів до активної участі в освітньому процесі); міждисциплінарні зв'язки (інтеграція інформатики з іншими предметами для комплексного розуміння процесів цифрової економіки); практична спрямованість (передбачає максимальну увагу до практичних навичок і реальних завдань, з якими можуть зіткнутися здобувачі освіти в майбутньому). Для цього можна використовувати наступні методики.

Проєктне навчання (Project-Based Learning, PBL): учні працюють над довгостроковими проєктами, які інтегрують різні аспекти інформатики, від

програмування до дизайну баз даних. Переваги: розвиває навички критичного мислення, командної роботи і реальних застосувань знань. Приклад: Створення веб-додатку або мобільного додатку для вирішення конкретної проблеми громади.

Гейміфікація (Gamification): використання ігрових елементів для навчання інформатики. Переваги: підвищує мотивацію учнів і робить навчання цікавим та інтерактивним. Приклад: використання платформ, таких як Code.org або Scratch, де учні можуть створювати свої власні ігри та додатки.

STEAM-освіта (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics): інтеграція інформатики з іншими навчальними дисциплінами. Переваги: сприяє комплексному підходу до вирішення проблем і розвиває креативність. Приклад: створення інтерактивних мистецьких проєктів або розробка наукових експериментів з використанням програмування.

Фокус на алгоритмічне мислення та розв'язування проблем: навчання учнів мислити як програмісти, розв'язувати складні завдання шляхом алгоритмічного підходу. Переваги: формує основу для розуміння програмування та інших дисциплін. Приклад: робота з задачами на платформі Codewars або LeetCode.

Реальні світові приклади та застосування (Real-World Applications): використання прикладів з реального життя для демонстрації важливості інформатики. Переваги: допомагає учням зрозуміти, як знання інформатики застосовуються у різних галузях. Приклад: аналіз великих даних для екологічних досліджень або розробка програм для управління фінансами.

Менторинг та співпраця з ІТ-компаніями: залучення професіоналів з ІТ-індустрії для проведення лекцій, воркшопів або наставництва учнів. Переваги: надає учням можливість отримати знання від експертів і зрозуміти реальні вимоги ринку праці. Приклад: організація хакатонів, де учні працюють під керівництвом менторів з ІТ-компаній.

Відтак, дослідницьке навчання (Research-Based Learning, RBL) – це освітній підхід, у якому здобувачі освіти активно залучаються до процесу дослідження: формують питання, шукають інформацію, аналізують дані та презентують результати.

У центрі RBL перебуває не лише засвоєння готових знань, а й сам процес їхнього здобуття через наукові методи та критичне осмислення.

Такий підхід наближує освітній процес до академічної практики та формує навички самостійної роботи. В табл.1 надано послідовність формування ключових компетентностей з критичного мислення та інформаційної грамотності. Освітньою логікою цієї моделі є формування основ: уміння бачити проблему, працювати з простими джерелами на базовому рівні, розвиток аналітичних навичок, систематизація інформації, аргументованість на

середньому рівні та вихід на рівень самостійного дослідника, здатного створювати нові знання на високому рівні.

Таблиця 1. Модель компетенцій у RBL

Рівень	Критичне мислення	Робота з інформацією	Обґрунтовані висновки
Базовий	Вміє ставити прості запитання, бачить суперечності	Вміє знаходити базові джерела, відрізняє факти від думок	Формулює висновки на основі прикладів, але ще без системності
Середній	Аналізує різні точки зору, аргументує позицію	Використовує наукові джерела, систематизує дані	Робить логічні висновки, підкріплює їх доказами
Просунутий (високий)	Самостійно формулює дослідницькі проблеми, оцінює якість аргументів	Використовує методи збору та аналізу даних, критично оцінює достовірність	Створює комплексні, обґрунтовані висновки, пропонує нові рішення чи гіпотези

Для старшокласників ефективними є методики, які сприяють розвитку критичного мислення, аналітичних навичок та самостійності. До таких методик можна віднести проєктне навчання (учні виконують реальні або наближені до реальності проєкти, що допомагає розвивати навички дослідження, командної роботи та практичного застосування знань), метод кейсів або аналіз конкретних ситуацій (бізнес-кейси, наукові задачі), що вчить учнів знаходити оптимальні рішення та аргументувати свою думку; змішане навчання, яке є поєднанням традиційних занять з онлайн-ресурсами, відеоуроками та інтерактивними платформами (наприклад, Google Classroom або Microsoft Teams); дослідницький метод (учні самостійно досліджують тему, проводять експерименти та роблять висновки, що сприяє розвитку навичок аналізу та наукового мислення); фліп-клас, який дозволяє учням знайомитися з теоретичним матеріалом вдома (відео, статті), а на заняттях застосовувати

знання на практиці, виконуючи завдання та обговорюючи теми; гейміфікація (використання ігрових елементів (квести, змагання, нагороди) для підвищення мотивації та залученості учнів).

Впровадження елементів науково-дослідного навчання у навчальний процес ґрунтується на інтеграції сучасної педагогічної методології та використанні цифрових інструментів. З огляду на актуальні проблеми професійної підготовки вчителів та необхідність їхньої відповідності сучасним викликам, у Донецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації педагогів у сферах інформаційної грамотності, критичного мислення та інноваційних методів навчання. Це значно розширює можливості формування готовності вчителів до реалізації науково-дослідного навчання та забезпечує практичне втілення педагогічних і методичних засад, окреслених у дослідженні.

Загалом науково-дослідне навчання виступає потужним інструментом формування критичного мислення та інформаційної грамотності учнів, адже поєднує дослідницькі методи з міжпредметною інтеграцією. Воно сприяє розвитку ключових компетентностей Нової української школи (НУШ), забезпечує готовність молоді до життя й навчання в умовах постійних змін та відкриває перспективи для створення авторських програм і цифрових ресурсів. Такий підхід не лише модернізує освітній процес, а й формує культуру дослідження, що є необхідною умовою для становлення активного, відповідального й інноваційного громадянина.

У подальшій роботі буде розкрито міжпредметний підхід до розвитку ключових компетентностей, визначених у концепції НУШ, із акцентом на інтеграцію дослідницьких завдань у навчальний процес та забезпечення їхньої практичної цінності.

Список використаних джерел:

1. Горішна О.М. Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738893/>
2. Топузов, Олег Михайлович (orcid.org/0000-0001-7690-1663), Малихін, Олександр Володимирович (orcid.org/0000-0001-6042-6298), Арістова, Наталія Олександрівна (orcid.org/0000-0002-0943-8039), Алексеева, С.В. (orcid.org/0000-0002-8132-0465), Попов, Роман (orcid.org/0000-0002-2812-6620), Барановська, Олена Володимирівна (orcid.org/0000-0002-0788-8511) and Шелестова, Л.В. (orcid.org/0000-0002-6057-807X) (2024) *Теорія і практика індивідуалізації навчання в умовах змішаної форми організації освітнього процесу в закладах загальної*

середньої освіти Монографія. Видавничий дім «Освіта», м. Київ, Україна.
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743967/>

3. Литвинова, С.Г., Сороко, Н.В., Баценко, Сергій Вікторович, Богачков, Ю.М. Гриб'юк, О.О., Дементієвська, Н.П., Коркішко, І. А., Слободяник, О.В., Соколюк, О.М. and Ухань, П.С. *Проектування освітнього середовища з використанням засобів доповненої та віртуальної реальностей в закладах загальної середньої освіти* Монографія. ІЦО НАПН України, м. Київ, Україна. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738596/>
4. Sara Blank, Andrea Conchado and others. Digital competence development in schools: a study on the association of problem-solving with autonomy and digital attitudes <https://stemeducationjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s40594-025-00534-6>
5. Alina P. Dzhurylo, Oksana M. Shparyk. ICT Competence for Secondary School Teachers and Students in the Context of Education Informatization: Global Experience and Challenges for Ukraine <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2438>
6. Муковіз О., Карасюк Л. та ін. Педагогічні умови формування інформаційно-цифрової компетентності в молодших школярів на уроках інформатики <http://znp.udpu.edu.ua/article/view/276928>
7. Березіна І. Формування інформаційно-цифрової компетентності учнів засобами AR та VR технологій <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/aae05745-31ce-4957-8005-504adfc7af90>
8. Камбалова, Я. М., Бєлкіна-Ковальчук, . О. В., & Гаврилишин, . Т. Л. (2024). Вплив сучасних освітніх програм на формування критичного мислення учнів середніх шкіл України: аналітичний підхід та перспективи вдосконалення. *Академічні візії*, (29). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/996>

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.

