



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

TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL RESILIENCE AND DEVELOPMENT

PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA REZYLIENCJA I ROZWÓJ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК



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

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

Monograph

*Edited by Mykola Ohienko
Tadeusz Pokusa*

Opole 2026

ISBN 978-83-66567-96-2

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

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

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

Reviewers

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

Editorial Board

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

Publishing House:

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

200 copies

Authors are responsible for content of the materials

ISBN 978-83-66567-96-2

© Authors of articles, 2026

TABLE OF CONTENTS

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

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

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

PART 2

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

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

2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management (Mykola OHIIENKO, Jozef KACZMAREK).....	145
2.3. Management of the development of the creative potential of the teaching staff of the General Secondary Education Institution in the Conditions of Modern Educational transformations Управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій (Svitlana ANTYKALO, Nelli SIEVIERINA, Iryna SVIATCHENKO, Olena ANDRIEIEVA).....	156
2.4. Instrumental support for managing financial risks in international corporations (Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO).....	161
2.5. Implementation of corporate governance technologies in global markets (Tymur 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

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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, війсьними 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.

ANNOTATION

PART 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

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

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

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

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

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

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

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

PART 3

PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES TO LEARNING AND DEVELOPMENT

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

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

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

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

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

ABOUT AUTHORS

PART 1

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

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

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

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

PART 3

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

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

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

ISBN 978-83-66567-96-2

Monograph
2026

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

