



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

TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL RESILIENCE AND DEVELOPMENT

PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA REZYLIENCJA I ROZWÓJ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК



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

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

Monograph

Edited by Mykola Ohienko

Tadeusz Pokusa

Opole 2026

ISBN 978-83-66567-96-2

Transformational processes: global resilience and development: Monograph.
Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in
Opole, 2026; ISBN 978-83-66567-96-2; 186 pp., illus., tabs., bibls.

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

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

Reviewers

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

Editorial Board

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

Publishing House:

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

200 copies

Authors are responsible for content of the materials

ISBN 978-83-66567-96-2

© Authors of articles, 2026

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	7
PART 1	
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).....	9
1.2. Mechanisms for ensuring the development of territorial communities under transformational change: integration of organizational-legal, resource, and competency components (Larysa KYIENKO-ROMANIUK, Mariela MACOLA).....	18
1.3. Conceptual and model-based principles of E-governance development in the system of regional public administration (Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK, Yulia OKUNYOVSKA).....	30
1.4. Theoretical foundations for the formation of a mechanism of state regulation of public-private partnership in the healthcare sector (Mykhailo MAZUR).....	38

1.5. Mediation competence of public servants in the conditions of digital transformation: from ai simulators to digital co-pilots Медіаційна компетентність публічних службовців в умовах цифрової трансформації: від ai-тренажерів до цифрових ко-пілотів (Yuliia NIKOLAIETS).....	45
1.6. Mechanisms for implementing supervision in the public sector: strategic guidelines for sustainable development Механізми впровадження супервизії в публічному секторі: стратегічні орієнтирі сталого розвитку (Tetyana NOVYTSKA, Tatiana BRANITSKA).....	54
1.7. Regulatory and organizational foundations of the institutional framework for public governance of education at the regional level (Maiia SEMKO).....	62
1.8. Determinants and Barriers to the Strategic Development of Territorial Communities of Eastern Podillia under Decentralization Детермінанти та бар'єри стратегічного розвитку територіальних громад Східного Поділля в умовах децентралізації (Oleksandr SHVETS).....	70
1.9. Professional competence of public servants in the context of transformational changes in sustainable development of Ukraine (Nadiia VASYLENKO, Olena STAKHOVA).....	79
1.10. Current challenges of digitalization of public administration in the conditions of martial state in Ukraine Сучасні виклики цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану в Україні (Serhiy POYDA, Olena POVAZHUK).....	95

1.11. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere	
Концептуальні основи соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою	
(Petro KUKHARCHUK, Olena PAVLENKO, Kseniia DITSMAN).....	106
1.12. Leadership in the context of digital transformation of public administration: mechanisms for the development of e-governance and professionalization of the public service	
(Tetiana HALYCH, Volodymyr ZAIACHKOVSKYI).....	115

PART 2

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

2.1. Leveraging tourism for national development: governance models and management instruments	
(Alona OHIIENKO, Tadeusz POKUSA, Filip POKUSA).....	125
2.2. Instrumental and applied aspects of personnel movement management	
(Mykola OHIIENKO, Jozef KACZMAREK).....	131
2.3. Management of the development of the creative potential of the teaching staff of the General Secondary Education Institution in the Conditions of Modern Educational transformations	
Управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій	
(Svitlana ANTYKALO, Nelli SIEVIERINA, Iryna SVIATCHENKO, Olena ANDRIEIEVA).....	142
2.4. Instrumental support for managing financial risks in international corporations	
(Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO).....	147

2.5. Implementation of corporate governance technologies in global markets (Tymur MYKHAILOVSKYI, Serhii DARKOV).....	160
---	-----

PART 3

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

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

3.1. Pedagogical practices of reflective interaction with veterans in the context of overcoming educational barriers Педагогічні практики рефлексивної взаємодії з ветеранами у контексті подолання освітніх бар'єрів (Olena BARABANOVA, Dmytro HORBACHUK).....	174
3.2. Scaffolding age-appropriate ai understanding in primary education (Olena ISHUTINA, Mykola KOLESNYK).....	183
3.3. Organizational culture of a general secondary education institution as a factor of psychological stability of the teaching staff in crisis conditions Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як чинник психологічної стійкості педагогічного колективу в кризових умовах (Tetiana KOLGAN, Valentyna POUL, Olena KOLHAN).....	193
3.4. Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності (Larysa OSTANKOVA, Olena SMYRNOVA).....	202
ANNOTATION.....	210
ABOUT AUTHORS.....	220

фінансами на період [...] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text>

8. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 20.02.2013 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 08.09.2016 № 606 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>
10. Аналітичний звіт «Зайнятість внутрішньо переміщених осіб». ВПУ. 2024. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75506.pdf>
11. Про публічно-приватне партнерство Закон України; Перелік від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>

1.11. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere

Концептуальні основи соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою

Сучасна трансформація системи публічного управління в Україні зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до адміністрування освітньою сферою. В умовах інформаційного суспільства, цифровізації та зростання ролі комунікативних процесів у державному управлінні особливої актуальності набуває формування концептуальних засад соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою як інтегративного напрямку, що поєднує досягнення теорії публічного управління, соціальної комунікації, освітнього менеджменту та інформаційної політики.

Освітня сфера як об'єкт публічного адміністрування характеризується значною складністю, поліструктурністю, мультисуб'єктністю та високим рівнем соціальної значущості. Вона охоплює розгалужену мережу закладів освіти різних рівнів та форм власності, численні категорії стейкхолдерів – від здобувачів освіти та їхніх батьків до роботодавців та громадських організацій, - а також складну систему нормативно-правового регулювання, фінансування та забезпечення якості. У цьому контексті комунікативна складова адміністрування набуває стратегічного значення, оскільки саме через

комунікацію реалізуються ключові управлінські функції: цілепокладання, координація, мотивація, контроль та зворотний зв'язок.

Метою цього підрозділу є систематизація та наукове обґрунтування концептуальних основ соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою, визначення його сутності, принципів, структурних компонентів та механізмів реалізації в сучасних умовах.

Розвиток теорії публічного управління у ХХ–ХХІ століттях пройшов через кілька парадигмальних зрушень, кожне з яких суттєво вплинуло на розуміння ролі комунікації в адміністративних процесах.

Класична парадигма бюрократичного управління (М. Вебер, В. Вільсон, Ф. Тейлор) базувалася на принципах ієрархічності, формалізації, стандартизації та чіткого розмежування повноважень. У контексті управління освітою ця парадигма реалізовувалася через централізовану систему командно-адміністративного управління, де комунікація мала переважно односпрямований, вертикальний характер – від вищих органів управління до виконавців. Інформаційні потоки були жорстко регламентовані, зворотний зв'язок мав формальний характер, а участь громадськості в управлінні освітою була мінімальною. Цей підхід забезпечував певну стабільність та передбачуваність системи, проте виявився неефективним в умовах зростання складності та динамічності освітнього середовища [1].

Парадигма нового публічного менеджменту (New Public Management), що набула поширення з 1980-х років (Д. Осборн, Т. Геблер, К. Худ), привнесла в публічне управління ринкові механізми та принципи корпоративного менеджменту. В освітній сфері це проявилось через впровадження конкурентних механізмів, автономізацію закладів освіти, орієнтацію на результат та задоволення потреб «клієнтів» освітніх послуг. Комунікація в рамках цієї парадигми набула маркетингового забарвлення: з'явилися елементи брендингу закладів освіти, рейтингування, публічної звітності. Водночас надмірна комерціалізація освіти та механістичне перенесення бізнес-моделей у сферу освіти викликали обґрунтовану критику з боку наукової спільноти та громадськості [2].

Парадигма нового публічного врядування (New Public Governance), концептуалізована С. Осборном, Дж. Стокером, Е. Сорен та Дж. Торфінгом, зосередилася на мережевих взаємодіях, партнерстві, колаборативному управлінні та співвиробництві публічних послуг. Саме ця парадигма створила найбільш сприятливе теоретичне підґрунтя для формування соціокомунікативного підходу до адміністрування освітою, оскільки мережеве врядування за своєю природою є комунікативним: воно ґрунтується на діалозі, переговорах, досягненні консенсусу та спільному прийнятті рішень за участю множини стейкхолдерів [3].

Парадигма цифрового врядування (Digital Era Governance), запропонована П. Данлеві та іншими дослідниками, акцентує увагу на трансформативному потенціалі цифрових технологій для публічного управління. В освітній сфері ця парадигма реалізується через впровадження електронного урядування, відкритих даних, цифрових платформ взаємодії, систем електронного документообігу та дистанційного навчання. Цифровізація кардинально змінює комунікативне середовище адміністрування освітою, створюючи нові можливості для інтерактивної взаємодії, оперативного зворотного зв'язку та залучення громадськості до процесів прийняття рішень [4].

Таким чином, еволюція парадигм публічного управління демонструє послідовне зростання ролі комунікативної складової в адміністративних процесах – від формалізованої односпрямованої комунікації у бюрократичній моделі до інтерактивної, мережевої, цифрової комунікації в сучасних моделях публічного врядування.

Соціальна комунікація – складне, багаторівневе явище, що охоплює процеси створення, передачі, сприйняття, інтерпретації та використання інформації у суспільстві. У контексті публічного адміністрування освітньою сферою соціальна комунікація виступає одночасно інструментом управління, середовищем управлінської діяльності та об'єктам управлінського впливу.

Класичні теорії комунікації (К. Шеннон, У. Вівер, Г. Лассвелл, Р. Якобсон) заклали основи розуміння комунікативного процесу як передачі повідомлення від відправника до отримувача через певний канал. Проте сучасне розуміння соціальної комунікації суттєво розширилося завдяки доробку Ю. Габермаса (теорія комунікативної дії), Н. Лумана (системна теорія комунікації), М. Кастельса (мережева комунікація) та інших дослідників [5].

Теорія комунікативної дії Ю. Габермаса має особливе значення для обґрунтування соціокомунікативного підходу до публічного адміністрування освітою. Габермас розрізняє стратегічну дію, орієнтовану на успіх та маніпуляцію, і комунікативну дію, спрямовану на досягнення взаєморозуміння. Ідеальна комунікативна ситуація, за Габермасом, передбачає рівноправність учасників, відсутність примусу, орієнтацію на аргументацію та готовність до зміни власної позиції. Ці принципи є фундаментальними для побудови демократичної моделі адміністрування освітньою сферою, де рішення приймаються на основі раціонального дискурсу за участю всіх зацікавлених сторін [6].

Системна теорія комунікації Н. Лумана розглядає комунікацію як базову операцію соціальних систем, через яку вони відтворюються та підтримують свою аутопоезійну закритість. Освітня система, за Луманом, є функціонально диференційованою підсистемою суспільства, яка оперує на основі специфічного

комунікативного коду (навчений/ненавчений). Публічне адміністрування в цьому контексті виступає як механізм структурного поєднання освітньої системи з політичною, економічною та правовою системами суспільства, що здійснюється через комунікативні процеси [7].

Концепція мережевого суспільства М. Кастельса акцентує увагу на трансформації комунікативних структур в умовах інформаційної епохи. Мережева логіка організації суспільних процесів змінює характер управлінської комунікації, роблячи її більш горизонтальною, децентралізованою та інтерактивною. В освітній сфері це проявляється через формування мережевих освітніх спільнот, розвиток відкритих освітніх ресурсів, поширення практик краудсорсингу в освітній політиці та інші явища. Інтеграція цих теоретичних підходів дозволяє сформувати комплексне розуміння комунікативної природи публічного адміністрування освітою та обґрунтувати необхідність системного комунікативного підходу до управління освітньою сферою [8].

Соціокомунікативне публічне адміністрування освітньою сферою за своєю природою є міждисциплінарним полем дослідження, що перебуває на перетині кількох наукових дисциплін та галузей знань:

- ◆ публічне управління та адміністрування – забезпечує розуміння інституційних, правових та організаційних засад адміністрування освітою;
- ◆ соціальні комунікації – надають теоретичний та методичний інструментарій для аналізу комунікативних процесів в управлінні;
- ◆ педагогіка та філософія освіти – розкривають специфіку освіти як соціального інституту та об'єкта управління;
- ◆ соціологія – забезпечує розуміння соціальних контекстів, структур та процесів, що впливають на освітню сферу;
- ◆ політологія – розкриває політичні аспекти освітньої політики та управління;
- ◆ інформатика та кібернетика – надають інструментарій для моделювання інформаційних потоків та проєктування цифрових систем управління;
- ◆ психологія – забезпечує розуміння когнітивних та мотиваційних аспектів комунікативної взаємодії в управлінському процесі [9].

Міждисциплінарний синтез цих підходів створює теоретико-методологічну основу для формування цілісної концепції соціокомунікативного публічного адміністрування освітньою сферою. Формування будь-якої наукової концепції вимагає чіткого визначення базових понять та категорій, що становлять її понятійний каркас.

На нашу думку, *публічне адміністрування* розуміємо як діяльність органів публічної влади, спрямовану на реалізацію публічної політики через організацію виконання законодавства, надання публічних послуг та

забезпечення функціонування публічних інститутів. У контексті освітньої сфери публічне адміністрування охоплює нормативно-правове регулювання, фінансування, ліцензування та акредитацію, забезпечення якості, кадрову політику, стратегічне планування та інші функції управління освітою.

Соціокомунікативне публічне адміністрування освітньою сферою визначаємо як інтегративну систему управлінської діяльності органів публічної влади, освітніх інституцій та громадськості, що ґрунтується на принципах відкритої комунікації, діалогічної взаємодії, партиципаторного прийняття рішень та інформаційної прозорості, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітньої сфери відповідно до суспільних потреб та цінностей. Ключовими категоріями концепції є:

Комунікативний простір освітнього адміністрування – сукупність комунікативних каналів, платформ, практик та відносин, що забезпечують інформаційний обмін та взаємодію між суб'єктами адміністрування освітою. Цей простір має складну архітектуру, що включає формальні та неформальні, вертикальні та горизонтальні, внутрішні та зовнішні, офлайн та онлайн комунікації.

Комунікативна компетентність суб'єктів адміністрування – інтегративна характеристика, що відображає здатність посадових осіб та органів управління освітою ефективно здійснювати комунікативну діяльність: формулювати та транслювати управлінські повідомлення, забезпечувати зворотний зв'язок, вести переговори, розв'язувати конфлікти, модерувати публічний дискурс.

Стейкхолдери освітньої сфери – фізичні та юридичні особи, групи та спільноти, які мають інтерес до функціонування та результатів діяльності освітньої системи і здатні впливати на неї або зазнавати її впливу. До основних стейкхолдерів належать: здобувачі освіти, педагогічні та науково-педагогічні працівники, батьки, роботодавці, органи публічної влади, громадські організації, міжнародні інституції, засоби масової інформації.

Комунікативні механізми адміністрування – сукупність засобів, процедур та інструментів, через які здійснюється комунікативна взаємодія в процесі адміністрування освітою: публічні консультації, громадські обговорення, інформаційні кампанії, медіа-комунікації, цифрові платформи, системи зворотного зв'язку, механізми підзвітності та прозорості.

Дискурс освітньої політики – сукупність текстів, висловлювань, наративів та аргументаційних стратегій, що формують публічне розуміння проблем, цілей та напрямів розвитку освітньої сфери. Дискурс-аналіз є важливим інструментом дослідження комунікативних аспектів адміністрування освітою.

Поряд з тим, ефективне соціокомунікативне адміністрування освітою ґрунтується на системі принципів, які можна класифікувати за кількома групами:

◆ *Принцип системності передбачає* розгляд комунікативних процесів адміністрування освітою як цілісної системи, де зміна одного елемента впливає на всі інші. Системний підхід вимагає координації комунікативних зусиль на всіх рівнях управління, узгодження повідомлень та забезпечення когерентності комунікативної політики.

◆ *Принцип відкритості та прозорості* передбачає забезпечення вільного доступу стейкхолдерів до інформації про діяльність органів управління освітою, прийняті рішення, використання ресурсів та результати діяльності. Цей принцип є базовим для побудови довіри між суб'єктами адміністрування та громадськістю.

◆ *Принцип діалогічності* означає орієнтацію комунікативних процесів на двосторонню взаємодію, взаємне слухання, обмін аргументами та спільний пошук рішень. Діалогічність протиставляється монологічному, директивному стилю комунікації, характерному для авторитарних моделей управління.

◆ *Принцип партиципаторності* передбачає забезпечення реальної участі стейкхолдерів у процесах прийняття управлінських рішень в освітній сфері. Цей принцип реалізується через механізми публічних консультацій, громадських обговорень, спільного планування та оцінювання.

◆ *Принцип підзвітності* означає обов'язок суб'єктів адміністрування регулярно звітувати перед стейкхолдерами про свою діяльність та її результати, забезпечуючи можливість зовнішнього контролю та оцінювання.

◆ *Принцип доказовості* передбачає обґрунтування управлінських рішень науковими даними, результатами досліджень, моніторингу та аналізу. Комунікація управлінських рішень має супроводжуватися представленням доказової бази.

Також слід враховувати комунікативні принципи: принцип достовірності; принцип своєчасності; принцип доступності; принцип багатоканальності; принцип інклюзивності; принцип зворотного зв'язку та етичні принципи: принцип поваги до гідності; принцип неманіпулятивності; принцип конфіденційності; принцип відповідальності.

Суб'єктний склад соціокомунікативного адміністрування освітою є поліцентричним та включає множину акторів з різними ролями, повноваженнями та комунікативними функціями.

Державні суб'єкти: Верховна Рада України – законодавче регулювання, парламентський контроль, публічні слухання з питань освіти; Кабінет Міністрів України – формування державної освітньої політики, нормативно-правове регулювання; Міністерство освіти і науки України – центральний орган

виконавчої влади у сфері освіти, головний комунікатор освітньої політики на національному рівні; Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – комунікація стандартів якості, результатів акредитації, рекомендацій; Державна служба якості освіти України — інституційний аудит, моніторинг, інформування про якість загальної середньої та дошкільної освіти; - місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування – адміністрування освітою на регіональному та місцевому рівнях.

Освітні суб'єкти: заклади освіти всіх рівнів та форм власності; наукові установи; органи самоврядування закладів освіти (вчені ради, педагогічні ради, наглядові ради, студентське самоврядування); професійні асоціації педагогів та науковців.

Громадські суб'єкти: громадські організації у сфері освіти; батьківські об'єднання; студентські організації; профспілкові організації працівників освіти; експертні та аналітичні центри; засоби масової інформації та медіа-платформи; окремі громадяни як учасники публічного дискурсу.

Міжнародні суб'єкти: міжнародні організації (ЮНЕСКО, ОЕСР, Європейська Комісія, Рада Європи, Світовий банк); зарубіжні партнерські інституції; міжнародні освітні мережі та асоціації.

Між цими суб'єктами існують складні комунікативні відносини, що утворюють мережеву структуру взаємодій. Ефективне соціокомунікативне адміністрування вимагає координації та оптимізації цих взаємодій.

На сьогодні важливим інструментом є Стейкхолдерський аналіз соціокомунікативного адміністрування, який дозволяє ідентифікувати ключових учасників, визначити їхні інтереси, очікування, рівень впливу та оптимальні стратегії комунікативної взаємодії з ними. Для систематизації стейкхолдерів доцільно використовувати матрицю «вплив – інтерес», яка дозволяє виділити чотири групи:

Високий вплив – високий інтерес (ключові стейкхолдери, що потребують активного залучення та постійної комунікації): педагогічні працівники, керівники закладів освіти, профільні комітети Верховної Ради, батьківська спільнота;

Високий вплив – низький інтерес (стейкхолдери, яких необхідно тримати задоволеними та інформованими): великий бізнес, фінансові органи, засоби масової інформації загальнополітичного спрямування;

Низький вплив — високий інтерес (стейкхолдери, яких необхідно регулярно інформувати та консультувати): здобувачі освіти, батьки, громадські активісти, науковці-дослідники освіти;

Низький вплив — низький інтерес (стейкхолдери, що потребують мінімального моніторингу): широка громадськість, міжнародні спостерігачі.

Для кожної групи стейкхолдерів має бути розроблена диференційована комунікативна стратегія, що враховує специфіку їхніх інформаційних потреб, комунікативних преференцій та рівня залучення. Тому, інформаційне забезпечення постає базовим рівнем соціокомунікативного адміністрування, що передбачає систематичне збирання, обробку та поширення інформації про стан освітньої сфери. Освітня статистика та моніторинг. Державна служба статистики України, Інститут освітньої аналітики, Український центр оцінювання якості освіти та інші інституції забезпечують збирання та поширення статистичних даних про мережу закладів освіти, контингент здобувачів освіти, кадрове забезпечення, фінансування, результати навчання тощо. Комунікативний аспект цієї діяльності полягає у забезпеченні доступності, зрозумілості та візуалізації статистичних даних для різних аудиторій.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [10] та міжнародних стандартів відкритого урядування, органи управління освітою зобов'язані оприлюднювати дані про свою діяльність у форматі відкритих даних. Це включає інформацію про бюджетні видатки на освіту, результати закупівель, кадрові призначення, ліцензійні обсяги, результати акредитації тощо. Веб-сайти органів управління освітою та закладів освіти є ключовими каналами інформаційного забезпечення. Ефективність цих ресурсів визначається повнотою, актуальністю та структурованістю інформації, зручністю навігації, доступністю для людей з особливими потребами. Цілеспрямовані комунікативні кампанії використовуються для поширення інформації про нововведення в освітній сфері, зміни в законодавстві, нові освітні програми та можливості. Ефективні інформаційні кампанії базуються на сегментації аудиторії, використанні різноманітних каналів та форматів, систематичному оцінюванні результативності.

Публічні консультації є обов'язковим елементом процесу прийняття нормативно-правових актів у сфері освіти. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [11], органи виконавчої влади зобов'язані проводити консультації з громадськістю з питань, що мають суспільне значення. В освітній сфері публічні консультації проводяться при розробці стратегічних документів, стандартів освіти, навчальних програм, механізмів фінансування тощо.

Громадські ради при органах управління освітою є інституційним механізмом діалогу між владою та громадськістю. Громадські ради при Міністерстві освіти і науки України, при обласних департаментах освіти та при інших органах управління забезпечують регулярний канал комунікації, через який представники громадських організацій можуть впливати на формування

освітньої політики. Робочі групи та консультативні комітети створюються для обговорення конкретних питань освітньої політики із залученням експертів, практиків та представників зацікавлених сторін. Цей механізм забезпечує більш глибокий та фаховий рівень комунікативної взаємодії. Парламентські слухання з питань освіти є важливим форматом публічного діалогу, що дозволяє привернути увагу до ключових проблем освітньої сфери та сформулювати рекомендації для органів влади.

Впровадження соціокомунікативних технологій у практику публічного управління освітою є багатовекторним процесом, який охоплює цифрову трансформацію, партисипативне управління, стратегічні та антикризові комунікації, мережеву взаємодію. Комплексна реалізація визначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню довіри громадськості до освітніх інституцій та забезпеченню якісного зворотного зв'язку між суб'єктами освітньої політики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегрованих моделей соціокомунікативного забезпечення публічного управління освітою та оцінкою їх результативності в українських реаліях.

Список використаних джерел:

1. Нета Альфред Г. Актуальність класичних теорій менеджменту для сучасного державного управління: огляд. Журнал державного управління та управління, 2015, 5.3: 165-179.
2. Данліві Патрік; ХУД, Крістофер. Від старого державного управління до нового державного менеджменту. Державні гроші та управління, 1994, 14.3: 9-16.
3. Осборн Стівен П. Нове державне управління? 1. 2006.
4. Левченко Діана. Парадигма ідеї глобального цифрового врядування як явища адміністративного права. Адміністративне право і процес, 2024, 4: 5-13.
5. Тайер Амро. Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління. Публічне урядування, 2022, 3 (31): 84-88.
6. Габермас Ю. Дії, мовленнєві акти, мовленнєві інтеракції та життєвий світ / Ю. Габермас // Єрмоленко А. Комунікативна практична філософія : [підручник] / А. Єрмоленко. – К. : Лібра, 1999. – С. 287–324.
7. Луман Н Реальність мас-медіа: реферат А. Філіппова // Вітчизняні записки. 2003. № 4.
8. Пічугіна Юлія. Нова культура в концепції мережевого суспільства Мануеля Кастельса. Молодий вчений, 2019, 1 (65): 17-19.

9. Кухарчук П., Пойда С. Розвиток соціокомунікативних механізмів публічного управління в контексті сталого розвитку та євроінтеграції // Успіхи й досягнення в науці. Серія «Управління та адміністрування», № 9 (19) 2025 URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-595-605](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-595-605) (дата звернення 05.05.2026).

10. Про доступ до публічної інформації Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 05.05.2026).

11. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Положення від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.05.2026).

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

The contemporary development of public administration is increasingly shaped by the rapid expansion of digital technologies, which are fundamentally transforming the functioning of the public sector. Current global trends in digitalization stimulate the transition toward models of digital governance, within which the role of the state, decision-making mechanisms, and approaches to public service delivery are being substantially reconsidered. In this regard, the advancement of e-government and the implementation of smart governance instruments contribute to the modernization of traditional administrative procedures by improving transparency, operational efficiency, and citizen orientation. At the same time, technological modernization affects not only institutional structures but also the nature of interaction among government, society, and business. Communication processes are progressively shifting toward digital platforms, electronic services, and user-centered data systems designed to ensure accessibility and responsiveness. Consequently, digital transformation should be understood not merely as the introduction of innovative technologies, but rather as a comprehensive institutional shift that establishes a new logic of state functioning within the contemporary governance environment.

Digital leadership, therefore, extends beyond the management of technological innovations alone. It also encompasses the development of an organizational culture focused on openness, innovation, interinstitutional cooperation, and collaborative interaction. Through this perspective, leadership becomes one of the key instruments for implementing digitalization policy and advancing e-governance initiatives at

ANNOTATION

PART 1

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

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

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

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

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

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

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

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

migration losses, infrastructural disparities, personnel shortages in local self-government, limited investment capacity, dependence on transfers, digital inequality and the insufficient quality of strategic planning. Particular attention is paid to the need to interpret strategic development not only through the category of growth, but also through the categories of resilience, adaptability and recovery. It is concluded that strengthening the strategic development of communities in Eastern Podillia requires better coordination between local and regional strategies, development of intermunicipal cooperation and clustering, support for human capital, smart specialization, digitalization of management and diversification of local economies.

- 1.9. Nadiia VASYLENKO, Olena STAKHOVA. Professional competence of public servants in the context of transformational changes in sustainable development of Ukraine.** The section of the monograph explores theoretical and applied aspects of the transformation of professional competence of public servants and local self-government officials. The impact of the UN Global Sustainable Development Goals on the formation of a new ethical and digital profile of managers is determined. Particular attention is paid to the implementation of artificial intelligence tools, the Diia ecosystem and green governance strategies under martial law and post-war recovery. the concept of lifelong learning as a factor in ensuring the institutional resilience of the state.
- 1.10. Serhiy POYDA, Olena POVAZHUK Current challenges of digitalization of public administration in the conditions of martial state in Ukraine.** A comprehensive analysis of the key challenges facing the digitalization system of public administration in Ukraine under martial law, introduced as a result of the full-scale invasion of the Russian Federation on February 24, 2022, was carried out. The transformation processes taking place in the field of e-government, the provision of digital public services, and the functioning of state information systems under the influence of unprecedented security, infrastructure, and institutional threats were studied.

1.11. Petro KUKHARCHUK, Olena PAVLENKO, Kseniia DITSMAN. Conceptual bases of socio-communicative public administration in the educational sphere. The section explores the conceptual foundations of socio-communicative public administration in the educational sphere as a holistic management paradigm based on the integration of communicative mechanisms into the system of public education management. The theoretical and methodological principles of the formation of a socio-communicative model of public administration are substantiated, which involves active interaction between public authorities, educational institutions, civil society and other stakeholders of the educational process. The essence, structure and key components of the socio-communicative approach in the context of reforming the education management system in Ukraine are analyzed.

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

2.3. Svitlana ANTYKALO, Nelli SIEVIERINA, Iryna SVIATCHENKO, Olena ANDRIEIEVA. Management of the development of the creative potential of the teaching staff of the general secondary education institution in the conditions of modern educational transformations.

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

2.4. Svitlana PROKHORCHUK, Mykhailo SYDORENKO. Instrumental support for managing financial risks in international corporations.

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

2.5. Tymur MYKHAILOVSKYI, Serhii DARKOV. Implementation of corporate governance technologies in global markets.

The final section analyzes international business as a complex phenomenon driven by globalization and the pursuit of benefits from interstate transactions. It explores how transnational corporations (TNCs) utilize corporate management

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

PART 3

PEDAGOGICAL AND PSYCHOLOGICAL PRACTICES: NEW APPROACHES TO LEARNING AND DEVELOPMENT

- 3.1. Olena BARABANOVA, Dmytro HORBACHUK. Pedagogical practices of reflective interaction with veterans in the context of overcoming educational barriers.** The article theoretically substantiates, develops and experimentally tests a model of a barrier-free, safe and inclusive educational environment for war veterans and demobilized people in the context of overcoming educational barriers. The scientific novelty of the study lies in the definition of the architectonics of reflective interaction as a leading andragogic tool, based on the synergy of the principles of subject-subject partnership, axiological parity and open dialogue. The specifics of the transition of veteran students from a military subculture to a civilian academic space are studied, and the factors of the emergence of academic alienation and didactic anxiety are classified.
- 3.2. Olena ISHUTINA, Mykola KOLESNYK. Scaffolding age-appropriate AI understanding in primary education.** The rapid integration of artificial intelligence into daily life demands that primary school teachers develop robust pedagogical competencies to introduce AI concepts to children aged 6 to 11. Despite growing policy interest in AI literacy education, limited empirical research has examined what specific knowledge and instructional skills teachers need to scaffold age-appropriate understanding of AI at the

elementary level. This paper presents an investigation into the pedagogical dimensions of AI teaching competence in primary education. Four core competence domains are identified: conceptual knowledge of AI fundamentals suitable for young learners; a pedagogical repertoire encompassing unplugged activities and storytelling; the ability to foster inquiry-based learning around AI; and a reflective professional awareness of ethical implications.

- 3.3. Tetiana KOLGAN, Valentyna POUL, Olena KOLHAN. Organizational culture of a general secondary education institution as a factor of psychological stability of the teaching staff in crisis conditions.** The article analyzes the role of the organizational culture of the educational institution as a basic factor in the formation of the psychological stability of the teaching staff in the conditions of war and systemic crises. The experience of the Donetsk In-Service Teacher Training Institute regarding the development and implementation of professional development programs in four strategic areas: educational and informational, preventive, trauma-informed care and strengthening of professional potential was considered. Special attention is paid to the integrated approach and game technologies as tools for adaptation, restoration of teachers' resources and creation of a safe educational environment.
- 3.4. Larysa OSTANKOVA, Olena SMYRNOVA. Науково-дослідне навчання як механізм розвитку критичного мислення та інформаційної грамотності.** The article examines research-based learning as a methodology that combines the development of critical thinking with the advancement of information literacy. It ensures the integration of research tasks into the educational process, promotes interdisciplinary interaction, and creates conditions for the formation of key competencies of the New Ukrainian School. This approach opens up prospects for the modernization of educational programs, the development of authorial solutions, and the use of digital resources that meet the challenges of the modern world.

ABOUT AUTHORS

PART 1

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

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

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

PART 2

CURRENT MANAGEMENT PROBLEMS: BY TYPE OF ACTIVITY

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

PART 3

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

3.1. Olena BARABANOVA, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
Dmytro HORBACHUK, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.

3.2. Olena ISHUTINA, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate
Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
Mykola KOLESNYK,
State Higher Education Institution “Donbas State Pedagogical
University”, Ukraine.

3.3. Tetiana KOLGAN, PhD of Pedagogical sciences, Associate Professor,
Valentyna POUL, PhD of Psychological sciences, Associate Professor,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.
Olena KOLHAN, PhD of Philological sciences, Associate Professor,
State Higher Education Institution “Donbas State Pedagogical
University”, Ukraine.

3.4. Larysa OSTANKOVA, PhD of Economics, Associate Professor,
Olena SMYRNOVA,
Donetsk In-Service Teacher Training Institute, Ukraine.

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES: GLOBAL
RESILIENCE AND DEVELOPMENT**

**PROCESY TRANSFORMACYJNE: GLOBALNA
REZYLIENCJA I ROZWÓJ**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ:
ГЛОБАЛЬНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК**

ISBN 978-83-66567-96-2

Monograph
2026

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

