

копрофільні знання, уміння та навички у технологічному фокусі з готовністю до прогнозування та оперативного прийняття найоптимальніших рішень у процесі реалізації практичної діяльності на місцях.

Перспективним ключем для поглиблення наступних предметних розвідок може послугувати проблема пошуку ефективного змісту та організаційного забезпечення з метою поглиблення розвитку на особистісному рівні інформаційної компетентності шляхом підвищення рівня професійної підготовки бакалаврів інженерних спеціальностей в умовах вищої школи.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Візніук І. М., Паламарчук О. М., Долинний С. С. Упровадження цифрових технологій в освітній процес в умовах війни. Освіта для цифрової трансформації суспільства: монографія. У 2 т. Т. 1; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С. 260-270.
2. Дудка, Т. Ю., Чумак, М. Є. Електронні освітні ресурси як інструмент підвищення ефективності змішаного навчання: виклики та перспективи. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. (213). С. 271-275. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-213-271-275>.
3. Конюхов С. Аналіз іноземного досвіду застосування технологій навчання у співпраці для професійної підготовки майбутніх ІТ-фахівців у закладах вищої освіти. *Освітнологічний дискурс*. 2025. № 48(1). С. 29–40.
4. Петренко С. Проблема професійної підготовки майбутніх іт-фахівців у реценціях вітчизняних науковців останнього десятиріччя. *Педагогічна наука і освіта XXI століття*. 2023. № 1. С. 115–129.
5. Сікора Я. Б. Ретроспектива змісту професійної підготовки майбутніх фахівців з інформаційних технологій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3. С. 416–426.

REFERENCES

1. Vizniuk, I. M., Dolyinna, A. S., Dolyynnyi, S. S., Palamarchuk, O. M. (2023). Formuvannya informatsiinoi kompetentnosti v osvitno-profesiinii sferi diialnosti aspirantiv [Formuvannya informatsiinoi kompetentnosti v osvitno-profesiinii sferi diialnosti aspirantiv]. *Orhanizatsiina*

psykholohiia. ekonomichna psykholohiia. №1(28). S. 76-84. [in Ukrainian]

2. Dudka, T.Yu., Chumak, M. Ye. (2024). Elektronni osviti resursi yak instrument pidvishchennya effektivnosti zmishanogo navchannya: vikliki ta perspektivi [Electronic Educational Resources as a Tool to Increase the Effectiveness of Blended Learning: Challenges and Prospects]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogichni nauky*. №213. S. 271-275. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-213-271-275> [in Ukrainian]

3. Koniukhov, S. (2025). Analiz inozemnoho dosvidu zastosuvannya tekhnolohii navchannya u spivpratsi dlia profesiinoi pidhotovky maibutnikh IT-fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi osvity [Analysis of foreign experience in using collaborative learning technologies for the professional training of future IT specialists in higher education institutions]. *Osvitolohichnyi diskurs*. №48(1). S. 29–40. [in Ukrainian]

4. Petrenko, S. (2023). Problema profesiinoi pidhotovky maibutnikh it-fakhivtsiv u retseptsiakh vitchyznianskykh naukovtsiv ostannoho desiatylittia [The problem of professional training of future IT specialists in the perceptions of domestic scientists of the last decade]. *Pedahohichna nauka i osvita XXI stolittia*. №1. S. 115–129. [in Ukrainian]

5. Sikora, Ya. B. (2023). Retrospektyva zmistu profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv z informatsiinykh tekhnolohii [A retrospective of the content of professional training for future information technology specialists]. *Nauka i tekhnika sohodni*. №3. S. 416–426. [in Ukrainian]

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

СЛОБОДЯНЮК Людмила – доктор філософії, викладач-методист вищої категорії Київського фахового коледжу зв'язку.

Наукові інтереси: теорія та методика навчання, інформатика.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

SLOBODIANIUK Liudmyla – Doctor of Philosophy Lecturer-Methodologist of the Highest Category Kyiv Applied College of Communications.

Scientific interests: Theory and Methodology of Teaching, Computer Science.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.

Стаття прийнята до друку 19.10.2025 р.

УДК 37.015.3:005.96

DOI: 10.36550/2415-7988-2025-1-221-279-283

СОПІЛКА Анатолій –

аспірант кафедри початкової освіти та інноваційної педагогіки Українського державного університету

імені Михайла Драгоманова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0553-7133>

e-mail: a.v.sopilka@udu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПЕДАГОГІЧНИЙ ВИМІР

У статті розглядається етичне лідерство як ключова складова професіоналізму публічних службовців та обґрунтовується його педагогічна природа. В умовах багатокризисовості, трансформації системи державного управління, воєнних загроз і зростання суспільних очікувань щодо прозорості й відповідальності влади, постає потреба у формуванні нового типу управління – не лише компетентного, але й етично зрілого лідера, здатного приймати виважені рішення в інтересах суспільства. Етичне лідерство розглядається як багатовимірна конструкція, що включає моральну автономію, емоційну зрілість, стратегічне мислення, здатність до саморефлексії та відповідальності. Обґрунтовано, що це не вроджена якість, а результат цілеспрямованої педагогічної дії, яка реалізується через систему формальної, неформальної та інформальної освіти.

У дослідженні акцентовано увагу на педагогічних умовах, необхідних для формування етичного лідерства, зокрема: створення ціннісно орієнтованого освітнього середовища; впровадження інтерактивних методів (кейс-методу, рольових ігор, симуляцій); розвиток менторських та коучингових практик; використання фасилітації, етичного діалогу й рефлексивного аналізу. Окремо підкреслюється значення розвитку емоційного інтелекту, етичної чутливості, внутрішньої мотивації й критичного мислення як складових моральної суб'єктності управління. У статті розглянуто приклади впровадження етичного компонента в освітні програми для публічних службовців в Україні та за кордоном, зокрема в межах програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Автор робить висновок, що лише педагогічно спроектоване освітнє середовище здатне забезпечити глибоку трансформацію службовця у відповідального лідера, здатного протистояти адміністративному тиску, маніпуляціям, популізму, зберігаючи довіру громадян. Перспективними напрямками подальших досліджень визначено розробку моделей розвитку етичного лідерства в публічній службі, удосконалення інструментів педагогічного впливу та вивчення ролі цифрових технологій у формуванні моральної суб'єктності сучасного управління.

Ключові слова: етичне лідерство, публічне управління, публічні службовці, педагогічні умови, моральна відповідальність, підготовка управлінських кадрів, етична чутливість, лідерська компетентність.

SOPILKA Anatolii –

PhD Student at the Department of Primary

Education and Innovative Pedagogy

Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0553-7133>

e-mail: a.v.sopilka@udu.edu.ua

FORMATION OF ETHICAL LEADERSHIP IN THE SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT: PEDAGOGICAL DIMENSION

The article explores ethical leadership as a key component of professionalism among public servants and substantiates its pedagogical nature. In the context of multiple crises, the transformation of the public administration system, wartime challenges, and growing public demands for transparency and accountability, there is an urgent need to develop a new type of manager – not only competent but also ethically mature, capable of making balanced decisions in the public interest. Ethical leadership is viewed as a multidimensional construct that includes moral autonomy, emotional maturity, strategic thinking, self-reflection, and a strong sense of responsibility. It is argued that ethical leadership is not an innate trait but the result of deliberate educational efforts implemented through formal, non-formal, and informal learning pathways.

The study emphasizes key pedagogical conditions necessary for developing ethical leadership, such as the creation of a value-oriented learning environment, the implementation of interactive teaching methods (case studies, role-playing, simulations), the development of mentoring and coaching practices, and the use of facilitation, ethical dialogue, and reflective analysis. Particular attention is given to the development of emotional intelligence, ethical sensitivity, intrinsic motivation, and critical thinking as components of the moral subjectivity of a public servant. The article presents examples of integrating ethical components into public service education programs both in Ukraine and internationally, particularly within professional development and in-service training systems.

The author concludes that only a pedagogically designed educational environment can ensure a profound transformation of a public servant into a responsible leader capable of resisting administrative pressure, manipulation, and populism while maintaining public trust. Promising areas for further research include the development of pedagogical models for ethical leadership in public service, the improvement of educational tools, and the study of the role of digital technologies in shaping the moral subjectivity of modern public administrators.

Key words: ethical leadership, public administration, public servants, pedagogical conditions, moral responsibility, managerial staff training, ethical sensitivity, leadership competence.

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. Сучасна система публічного управління в Україні перебуває в умовах надзвичайного навантаження: війна, післявоєнна відбудова, реформування державної служби, цифровізація, глобальні соціальні трансформації. У цьому контексті постає нагальна потреба не лише в ефективних управлінцях, але й в етичних лідерах – тих, хто здатен ухвалювати морально обґрунтовані рішення, дотримуватися цінностей публічного служіння й слугувати прикладом для інших. Саме тому питання формування етичного лідерства у публічному секторі набуває особливого значення, зокрема в системі підвищення кваліфікації державних службовців.

Етичне лідерство визначається як здатність діяти на основі моральних норм і загальнолюдських цінностей, забезпечуючи справедливість, відповідальність і довіру в управлінських процесах [1]. Його формування неможливе без цілеспрямованого педагогічного впливу, адже моральна зрілість, етична рефлексія та внутрішня відповідальність потребують розвитку через освітнє середовище, що підтримує критичне

мислення, діалог, рефлексію та ціннісну орієнтацію [2; 3].

Попри зростання інтересу до теми лідерства у публічному управлінні, саме етичний вимір часто залишається недостатньо опрацьованим у програмах професійного розвитку службовців. Наявна практика переважно зосереджена на нормативних аспектах службової етики або на компетентнісних моделях, в яких етичні якості подаються як фонові або другорядні. Це свідчить про необхідність переосмислення підходів до підвищення кваліфікації, в якому педагогічна складова відіграватиме ключову роль у розвитку етичного лідера публічної служби [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання лідерства в публічному управлінні широко розглядається в українській та зарубіжній науці. Зокрема, С. Телешун [1] та Л. Пашенко [2] акцентують на необхідності стратегічного бачення, інноваційності та адаптивності публічних лідерів в умовах постійних викликів. І. Яковок [3] підкреслює роль лідерства як чинника ефективної кадрової політики, що забезпечує довіру до інституцій та якість публічного управління. Водночас Н. Нижник [4] наголошує, що сучасне

лідерство має спиратися на ціннісні засади і враховувати суспільні очікування щодо прозорості, відповідальності та доброчесності.

Окремі дослідники приділяють увагу педагогічним аспектам формування лідерських якостей. О. Сущенко [5] розглядає педагогіку лідерства як системну практику розвитку цілісної особистості керівника, тоді як Н. Волкова [6] акцентує на важливості інтерактивних технологій (тренінгів, кейсів, фасилітації) для формування етичної та емоційної компетентності. Значний внесок зробила також Л. Карамушка [7], яка досліджує психологічні механізми етичного лідерства, підкреслюючи важливість рефлексивного досвіду та моральної зрілості управління.

У зарубіжній літературі важливими є напрацювання Марка Мура, який у праці "Creating Public Value" [8] підкреслює необхідність орієнтації публічного менеджменту на етичну легітимність дій. Джон Брайсон [9] наголошує на важливості стратегічної етики як невід'ємної частини управлінського процесу, а Девід Осборн і Тед Гейблер [10] підкреслюють роль лідерства в побудові відповідального й результативного публічного сектору.

Попри наявність фундаментальних досліджень, все ще бракує педагогічних моделей формування етичного лідера саме в системі післядипломної освіти та професійного розвитку публічних службовців. Це визначає актуальність подальших розвідок у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у обґрунтуванні педагогічних умов розвитку етичного лідерства у системі підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати сучасні наукові підходи до поняття етичного лідерства у публічному секторі; виокремити структурні компоненти етичної лідерської компетентності; визначити ефективні педагогічні умови та методики формування етичного лідера; охарактеризувати потенціал післядипломної освіти щодо розвитку етичної орієнтації публічних службовців.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел з педагогіки, публічного управління та етики; порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду підготовки публічних службовців; контент-аналіз нормативно-правових документів і професійних стандартів; систематизація та типологізація педагогічних умов формування етичного лідерства; експертне оцінювання освітніх практик; моделювання цілісного підходу до розвитку етичного лідерства у системі підвищення кваліфікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах багатокризовості, коли суспільна довіра до інституцій залежить не лише від ефективності рішень, а й від морального авторитету публічних службовців, формування етичного лідерства набуває особливої педагогічної ваги. Йдеться не лише про озброєння лідерів новими знаннями, а про створення такого

освітнього простору, що стимулює рефлексію, відповідальність, внутрішню етичну мотивацію та особистісне зростання.

Розвиток етичної компетентності у публічному секторі передбачає не лише викладання етики як дисципліни, а й інтеграцію етичних дилем, аналізу кейсів, моральних виборів у процесі навчання. Зокрема, методика аналізу управлінських ситуацій, що містять етичну невизначеність, дозволяє формувати здатність до морального судження та обґрунтованого прийняття рішень [1; 4].

Педагогічна мета у цьому контексті – не лише передати норми поведінки, а сформувати етичне мислення як стійку основу лідерської суб'єктності. Як зазначає Телешун С. О., етичний лідер у публічному управлінні – це той, хто здатен поєднувати інституційну відповідальність із внутрішнім моральним компасом, приймаючи рішення на перетині закону, цінностей і суспільного очікування [7].

Ключову роль у формуванні етичного лідерства відіграють форми неформальної освіти – зокрема, менторство, коучинг, фасилітація, – які забезпечують не лише передавання знань, а й глибоке усвідомлення лідерської ролі як служіння. Менторські програми, побудовані на етичному діалозі та спільній рефлексії, мають потенціал формувати стійкі ціннісні орієнтири [6].

У системі підвищення кваліфікації етичний компонент має бути наскрізним – інтегрованим у всі теми, кейси, оцінювання. Практики self-assessment, морального лідерства, етичного фасилітування дозволяють створити динамічне освітнє середовище, орієнтоване не лише на знання, а й на внутрішню зміну управління [2; 3].

Таким чином, педагогічні умови формування етичного лідерства включають не лише інноваційні методики, а й переосмислення ролі освітнього процесу як простору моральної трансформації. Це відповідає сучасним концепціям цілісної освіти впродовж життя, яка поєднує когнітивний, емоційний і ціннісний розвиток службовця [5; 8].

Формування етичного лідерства у системі безперервного навчання публічних службовців дедалі частіше розглядається крізь призму концепції «лідерства на основі цінностей» (values-based leadership), що набула широкого поширення у навчальних програмах для державного сектора у країнах ЄС, Канаді, США, Австралії [9; 10]. Освітні модулі, що інтегрують етичні дилеми, інструменти моральної рефлексії, аналіз реальних кейсів, слугують не лише джерелом знань, а й методом формування відповідальної управлінської поведінки.

Зокрема, програми для державних службовців у Швеції, Фінляндії та Естонії передбачають окремі блоки з етичного прийняття рішень, роботи в конфліктних ситуаціях, комунікації в умовах суспільного тиску. Акцент робиться на застосуванні інтерактивних методів: груповий аналіз ситуацій, дебати, фасилітовані дискусії, саморефлексивні щоденники. Ці підходи мають на меті не лише розвивати знання про етику, а формувати відповідального суб'єкта публічної дії [1; 9].

В Україні досвід упровадження подібних практик накопичено в рамках проєктів НАДС, Вищої школи публічного управління, Програми Ради Європи та U-LEAD. Зокрема, в освітніх курсах для державних службовців з'явилися компоненти з питань етичних норм, стандартів поведінки, запобігання конфлікту інтересів, публічної комунікації в кризових умовах. Проте, як засвідчують результати дослідження Вахнія Т. Г., ці курси часто залишаються теоретичними і потребують оновлення методичних підходів [1].

Однією з перспективних моделей є поєднання модульного навчання з менторською підтримкою – «менторство з етичним фокусом». Така модель передбачає, що досвідчені управлінці виступають не лише як джерело знань, а як носії етичної культури, що передається через діалог, спостереження, рефлексію. Як доводить Сущенко О. І., поєднання педагогіки довіри та менторства суттєво підвищує рівень етичної самосвідомості службовців [6].

Також вартими уваги є цифрові симулятори етичних ситуацій – інтерактивні освітні середовища, які моделюють моральні дилеми та дають змогу службовцю відпрацювати сценарії поведінки у віртуальній реальності. Такі інструменти вже застосовуються у Великій Британії та Нідерландах у рамках програм етичного навчання для лідерів місцевого самоврядування [10].

Отже, у фокусі успішних моделей – педагогічні інструменти, що поєднують когнітивне навчання із особистісною трансформацією. Ціннісний діалог, саморефлексія, моральне лідерство мають бути не периферійними, а центральними компонентами програми підвищення кваліфікації.

Формування етичної суб'єктності лідера публічного сектору не може бути зведене лише до передавання знань про стандарти поведінки чи адміністративну етику. Йдеться про складний педагогічний процес, спрямований на трансформацію ціннісних орієнтацій, розвиток моральної чутливості, самосвідомості та внутрішньої готовності діяти етично в неоднозначних і конфліктних умовах. Як зазначає Сущенко О. І., етичне лідерство – це насамперед результат виховання здатності до саморефлексії, морального вибору і відповідальності за власні рішення [6].

Освітнє середовище має бути організоване як простір розвитку цієї суб'єктності. У сучасній педагогіці публічного управління це досягається через поєднання навчальних і позанавчальних компонентів: змістовне наповнення курсів, фасилітовані обговорення, практичні модулі, тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, менторство, професійні спільноти тощо. Таке середовище має бути безпечним для прояву думок, водночас викликаючи до особистісного виклику та рефлексії.

Значну роль у цьому процесі відіграють неформальні компоненти навчання, де формуються «невидимі» аспекти етичного лідерства – культура взаємодії, здатність до емпатії, уміння чути інше бачення. Як показує аналіз освітніх програм європейських країн, одним із ключових чинників ефективності є сталість педагогічного впливу: навчання не закінчується у межах аудиторії, воно

проникає у повсякденну професійну практику [9; 11].

На думку Телешуна С. О., саме створення педагогічно осмисленого простору розвитку, який поєднує знання, цінності та досвід, є вирішальним для формування лідера змін [7]. У такому середовищі лідер публічного сектору вчиться не лише керувати, а й бути моральним авторитетом – провідником змін, що ґрунтуються на принципах гідності, прозорості й відповідальності.

Таким чином, освітнє середовище в системі підвищення кваліфікації має не лише передавати знання, а й створювати умови для морального становлення, етичної зрілості та самореалізації управлінця як суб'єкта етичного лідерства.

Висновки і перспективи подальших розвідок наперед. У статті доведено, що етичне лідерство в системі публічної служби є не лише управлінською характеристикою, а й педагогічним феноменом, який формується під впливом освітніх стратегій, ціннісних орієнтацій та методів, що активізують особистісний розвиток. Публічний службовець як лідер має не лише володіти інструментами управління, а й діяти на основі моральних переконань, дотримання демократичних принципів, відкритості та відповідальності перед громадськістю. Формування етичної суб'єктності потребує впровадження у навчальні програми таких педагогічних підходів, як менторство, коучинг, фасилітація, тренінги з розвитку емоційного інтелекту, рефлексивного мислення, які є не менш важливими, ніж академічні знання.

Освітнє середовище має розглядатися як простір етичного становлення управлінця, де знання трансформуються в особистісну позицію, здатну витримати тиск зовнішніх викликів і внутрішніх компромісів. У цьому контексті важливо посилити акцент на педагогічному супроводі формування лідерської суб'єктності – індивідуальних траєкторій розвитку, моральній рефлексії, підтримці етичного вибору.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей інтеграції етичного компонента в освітні програми для публічних службовців; емпіричному аналізі ефективності менторських та коучингових практик у формуванні морального лідерства; дослідженні впливу цифрових інструментів на етичну комунікацію в публічному секторі; визначенні індикаторів етичної компетентності як елемента кадрової політики в умовах багатокризовості та трансформацій публічного управління.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Вахній Т. Г. Професійний розвиток державних службовців в умовах змін : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 240 с.
2. Волкова Н. П. Інтерактивні технології у формуванні лідерських якостей. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 160 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія лідерства в організаціях : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2020. 184 с.
4. Нижник Н. Р. Теоретичні основи державного управління. Київ : Вид-во НАДУ, 2019. 312 с.

5. Пашченко Л. М. Лідерство у публічному управлінні: сучасні підходи і перспективи. Київ : УДУ імені М. Драгоманова, 2022. 228 с.

6. Сущенко О. І. Педагогіка лідерства : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2021. 156 с.

7. Телешун С. О. Лідерство в публічному секторі: теоретико-методологічний вимір. Київ : НАДУ, 2021. 198 с.

8. Яковюк І. В. Кадрова політика в системі публічного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 220 с.

9. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2018. 480 p.

10. Moore M. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge : Harvard University Press, 1995. 402 p.

11. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1992. 405 p.

REFERENCES

1. Vakhnii, T. H. (2020). Profesijnyj rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh zmin: Monografija [Professional development of civil servants in conditions of change: monograph]. Kyiv: NADU. 240 s. [in Ukrainian]

2. Volkova, N. P. (2021). Interaktyvni tekhnologii u formuvanni lider-s'kykh jakostej [Interactive technologies in the formation of leadership qualities]. Kyiv: Centr uchbovoho literatury. 160 s. [in Ukrainian]

3. Karamushka, L. M. (2020). Psikhologija liderstva v organizatsijakh: Monografija [Psychology of leadership in organizations: monograph]. Kyiv: Interservis. 184 s. [in Ukrainian]

4. Nyzhnyk, N. R. (2019). Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnja [Theoretical foundations of public administration]. Kyiv: Vydavnytstvo NADU. 312 s. [in Ukrainian]

5. Pashchenko, L. M. (2022). Liderstvo u publichnomu upravlinni: Suchasni pidkhody i perspektyvy [Leadership in public administration: modern approaches and prospects]. Kyiv: UDU imeni M. Drahomanova. 228 s. [in Ukrainian]

6. Sushchenko, O. I. (2021). Pedagogika liderstva: Navchal'nyj posibnyk [Leadership pedagogy: a textbook]. Kyiv: Akademvydav. 156 s. [in Ukrainian]

7. Teleshun, S. O. (2021). Liderstvo v publichnomu sektori: Teoretyko-metodolohichnyj vymir [Leadership in the public sector: theoretical and methodological dimensions]. Kyiv: NADU. 198 s. [in Ukrainian]

8. Jakovjuk, I. V. (2020). Kadrova polityka v systemi publichnoho upravlinnja: Navchal'nyj posibnyk [Personnel policy in the public administration system: teaching aids]. Kyiv: NADU. 220 s. [in Ukrainian]

9. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 480 p. [in English]

10. Moore, M. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press. 402 p. [in English]

11. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 405 p. [in English]

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

СОПІЛКА Анатолій – аспірант кафедри початкової освіти та інноваційної педагогіки Українського державного університету імені Михайла Драгоманова.

Наукові інтереси: формування етичного лідерства у системі підвищення кваліфікації публічних службовців: педагогічний вимір.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

SOPILKA Anatolii – PhD Student at the Department of Primary Education and Innovative Pedagogy Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University.

Scientific interests: formation of ethical leadership in the system of public servants' professional development: pedagogical dimension.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2025 р.

Стаття прийнята до друку 21.10.2025 р.

УДК 378.147:54

DOI: 10.36550/2415-7988-2025-1-221-283-288

ТУНІК Тетяна –

кандидат технічних наук, доцент кафедри екології, охорони навколишнього середовища та здорового способу життя Центральноукраїнського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6333-0832>
e-mail: tatatunik8@gmail.com

КОЛОМІЄЦЬ Людмила –

кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри екології, охорони навколишнього середовища та здорового способу життя Центральноукраїнського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6410-1762>
e-mail: lyudkolomiec11@meta.ua

МІРЗАК Тетяна –

асистент кафедри екології, охорони навколишнього середовища та здорового способу життя Центральноукраїнського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0830-8854>
e-mail: mirzaktp@gmail.com