

САВЧИН Мирослав – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, Україна, індекс 82100 (msavchun@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2481-4661>

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Мета статті – теоретично обґрунтувати психологічні засади формування відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління. Наукову проблему сформульовано на перетині психології особистості, лідерства та адміністративної етики: у сучасному публічному управлінні недостатньо розкрито внутрішні детермінанти відповідальної поведінки, попри зростання соціального запиту на етичне, прогнозоване й легітимне лідерство.

Методологічна основа дослідження охоплює концепції відповідального, трансформаційного та трансверсального лідерства у поєднанні з психологічними підходами до відповідальності – когнітивним, особистісним, діяльнісним і біхевіористичним.

Наукова новизна полягає у введенні терміну «психологічна готовність до відповідальної поведінки» як інтегративної якості керівника у публічному управлінні та моделюванні її структури. Практична значущість моделі полягає у можливості використання її компонентів для розробки програм психологічного супроводу керівників, а також у створенні інструментів емпіричної діагностики відповідальної поведінки.

Висновки. У результаті теоретичного аналізу виокремлено три групи психологічних детермінант відповідальної поведінки: особистісно-мотиваційні (ціннісна ідентичність, мотиваційна структура, локус контролю), когнітивно-регуляторні (рефлексивна компетентність, антиципація наслідків, когнітивна складність), емоційно-вольові (емоційний інтелект, емпатія, стресостійкість, вольова регуляція). Запропоновано концептуальну трикомпонентну модель психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника, що складається з рівня особистісної основи, механізмів регуляції та контексту діяльності. Запропонована авторська модель концептуалізує відповідальність як багаторівневу психологічну структуру, що дозволяє систематизувати її ключові детермінанти та виявити динаміку переходу від особистісних передумов до управлінської дії.

Ключові слова: лідерство, державне управління, публічне адміністрування, відповідальність лідера, психологія лідера, управлінська діяльність.

SAVCHYN Myroslav – Doctor of Psychology, Professor, Head of the Department of Psychology, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 24, Ivan Franko Str., Drohobych, Ukraine, postal code 82100 (msavchun@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2481-4661>

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF RESPONSIBLE BEHAVIOR OF A LEADER IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The aim of the article is to theoretically substantiate the psychological foundations for the formation of responsible behaviour of a leader in the system of public administration. The scientific problem is formulated at the intersection of personality psychology, leadership, and administrative ethics: in modern public administration, the internal determinants of responsible behaviour remain underexplored, despite the growing societal demand for ethical, predictable, and legitimate leadership.

The methodological basis of the study integrates the concepts of responsible, transformational, and transversal leadership with psychological approaches to responsibility – cognitive, personality-based, activity-based, and behaviourist.

The scientific novelty lies in introducing the concept of “psychological readiness for responsible behaviour” as an integrative quality of a public sector leader and in modelling its structure. The practical significance of the model lies in the potential application of its components in developing psychological support programs for leaders, as well as in creating tools for empirical diagnosis of responsible behaviour.

Conclusions. *As a result of the theoretical analysis, three groups of psychological determinants of responsible behaviour are identified. These are: personal-motivational (value identity, motivational structure, locus of control), cognitive-regulatory (reflective competence, anticipation of consequences, cognitive complexity), and emotional-volitional (emotional intelligence, empathy, stress resistance, volitional regulation). A conceptual three-level model of psychological readiness for responsible leadership behaviour is proposed, comprising the level of personal foundation, regulatory mechanisms, and activity context. The proposed author's model conceptualizes responsibility as a multi-level psychological structure, which allows us to systematize its key determinants and identify the dynamics of the transition from personal prerequisites to managerial action.*

Key words: *leadership, public administration, administrative ethics, leader's responsibility, leadership psychology, managerial activity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації державного управління роль керівника (лідера) не обмежується лише технократичними функціями адміністрування – дедалі зростає очікування, що він відповідатиме не лише за виконання завдань, але й за етичний вимір, суспільний резонанс і стійкість рішень. Формування відповідальної поведінки керівника в сфері публічного управління стає критичною проблемою психологічного та адміністративного порядку. Проблема полягає в тому, що, попри зростання соціального запиту на етичне, прогнозоване й легітимне лідерство, внутрішні психологічні детермінанти відповідальної поведінки залишаються малодослідженими. У науковому дискурсі все ще недостатньо представлено цілісне бачення, яке б інтегрувало особистісні, мотиваційно-ціннісні, когнітивно-регуляторні компоненти поведінки управлінця з особливостями його діяльності у структурованому, нормативно навантаженому середовищі публічного адміністрування.

Аналіз досліджень. У зарубіжних дослідженнях концепція responsible leadership здобуває все більшої уваги. Так, Дж. Луо і колеги (Luo, 2019) виявили, що відповідальне лідерство опосередковано через подяку та організаційну ідентичність стимулює організаційну громадянську поведінку (ОСВ), хоча прямий вплив може бути незначним. Аналогічно, С. Енгін та Ф. Касап аналізують, як лідери формують свою ідентичність у бізнес- та публічному секторах, підкреслюючи, що аспекти відповідальності в лідерській ідентичності досліджені недостатньо (Engin & Kasap, 2025). А. Грон та К. Якобсен вводять метапоняття transversal leadership, що полягає у спрямуванні, синхронізації та залученні працівників до колективної діяльності в умовах міжфункціональної взаємодії (Grøn & Jacobsen, 2024). Ці підходи розширюють рамки розуміння лідерства як суто вертикальної функції, але залишають відкритим питання психологічного ядра відповідальності.

В українському контексті дослідження лідерства в публічному управлінні зосереджені переважно на концептуальних або організаційних аспектах. Наприклад, О. Євтушенко акцентує увагу на взаємозв'язку лідерства з трансформацією організацій у публічному управлінні, проте менше розглядає психологічні механізми відповідальності як внутрішнього регулятора поведінки (Євтушенко, 2025). І. Драган і О. Долінченко підкреслюють суспільну потребу у відповідальних керівниках, проте відзначають слабку розробленість теоретичних засад психологічної складової лідерства (Драган & Долінченко, 2022). І. Сурай акцентує увагу на методологічних викликах інтеграції психологічного підходу в управлінський аналіз (Сурай, 2020).

Проте, навіть серед цих робіт знаходимо обмежену кількість теоретичних студіювань, присвячених глибокому моделюванню психологічних детермінант відповідальної поведінки керівника, особливо в контексті системи публічного управління. У зв'язку з цим актуально постає завдання теоретично обґрунтувати психологічні засади формування відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління. Саме цьому присвячена дана стаття. На відміну від існуючих досліджень, які розглядають відповідальність керівника переважно крізь призму організаційної поведінки або адміністративно-правових норм, ми пропонуємо інтегративну психологічну модель, що поєднує особистісні детермінанти (ціннісно-мотиваційна сфера,

самосвідомість), когнітивно-регуляторні механізми прийняття рішень та специфіку нормативного середовища публічного управління.

У контексті виявлених теоретичних і практичних суперечностей, **мета** статті полягає в теоретичному обґрунтуванні психологічних засад формування відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління як ключової умови ефективного функціонування лідера в адміністративному просторі. Відповідно, науково-дослідницькими завданнями визначено:

1. Проаналізувати основні психологічні підходи до розуміння відповідальності як особистісного і поведінкового феномена.

2. Узагальнити теоретичні засади лідерства в умовах публічного управління крізь призму відповідальності керівника.

3. Виокремити ключові психологічні чинники (мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові), що зумовлюють розвиток відповідальної поведінки в лідера публічного сектору.

4. Запропонувати концептуальну модель взаємозв'язку між психологічними характеристиками особистості керівника та специфікою його адміністративної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Здійснений теоретичний аналіз наукових джерел (Сурай, 2020; Engin, Kasap, 2025; Luo, Ng, Choong, 2025) дозволив виявити багатовимірність психологічного феномена відповідальності та її тісний зв'язок із особистісними характеристиками керівника, специфікою його ролі у публічному управлінні та особливостями лідерської взаємодії в адміністративному середовищі. У межах дослідження було розглянуто ключові концептуальні підходи до розуміння відповідальності, а також визначено теоретичні засади лідерства в контексті публічного адміністрування. Авторська позиція полягає в тому, що відповідальна поведінка керівника у сфері публічного управління є не лише результатом інтеріоризації зовнішніх норм чи настанов, а насамперед проявом цілісної психологічної структури, яка формується на перетині особистісно-мотиваційної, когнітивно-регуляторної та емоційно-вольової сфер. Такий підхід дозволяє інтерпретувати відповідальність як інтегративну якість, що забезпечує здатність суб'єкта до рефлексивного прийняття рішень, саморегуляції поведінки й урахування соціально-нормативного контексту адміністративної діяльності. Наведені нижче результати є узагальненням теоретичних положень, які стали основою для формування концептуальної моделі детермінант відповідальної поведінки керівника в публічному секторі.

Теоретико-методологічні основи

1.1. Психологічна сутність відповідальності: аналіз основних підходів

Синергетичний аналіз напрацювань загальної, когнітивної та особистісної психології представлений у працях Д. Купера (Cooper, 2024), Т. Рюма та Н. Казанціса (Ryum, Kazantzis, 2024), М. Ель Зейна та колег (Zein, Dolan, Bahrami, 2022) демонструє, що відповідальність розглядається не як унітарна характеристика, а як багатовимірна конструкція, що формується на перетині реактивної поведінки, ціннісної орієнтації та рефлексивної саморегуляції.

У межах біхевіористської парадигми відповідальність розглядається як модель реакції на зовнішнє підкріплення, що формується під впливом системи винагород і санкцій (Hassan Kariri, 2024). У цьому контексті поведінка вважається відповідальною, якщо вона повторюється у зв'язку з позитивними наслідками або дозволяє уникнути негативних. Така модель ефективна у формалізованих системах управління з чіткими нормами контролю. Аналіз цього підходу дозволяє нам стверджувати, що він доцільний для пояснення регульованої поведінки в умовах жорсткого інституційного середовища, однак не враховує внутрішню мотивацію, моральну рефлексію та когнітивну інтеграцію цінностей. На відміну від позиції традиційного біхевіоризму, ми вважаємо, що відповідальна поведінка керівника в публічному управлінні не може зводитись до реакції на зовнішні стимули – вона є результатом внутрішнього вибору, що базується на усвідомленні ролі, цінностей і наслідків.

У когнітивній парадигмі відповідальність інтерпретується як усвідомлений акт прогнозування наслідків власних дій, що ґрунтується на оцінці альтернатив та логічному мисленні (Zein, Dolan, Bahrami, 2022). Відповідальна особа здатна передбачити результати своїх рішень, спроектувати наслідки на соціальне середовище та зробити етичний вибір. Критична оцінка цього підходу виявляє, що когнітивний компонент є фундаментальним у структурі відповідальної поведінки, однак у ньому залишається недооціненою роль емоційної зрілості та вольової саморегуляції, що актуалізуються в складних управлінських ситуаціях (Ryum, Kazantzis, 2024). Попри цінність когнітивної моделі, ми пропонуємо доповнити її поняттям інтегрованої

рефлексивності, яка охоплює не лише аналіз, а й здатність внутрішньо погодитися з відповідальністю як частиною морального вибору.

Особистісна психологія трактує відповідальність як стійку рису характеру, яка інтегрує моральні принципи, самоусвідомлення та внутрішню етичну регуляцію (Engin, Kasar, 2025). У такій інтерпретації відповідальна поведінка – це прояв ідентичності суб'єкта, що добровільно обирає відповідальність як частину свого «Я». Узагальнюючи, вважаємо за доцільне включити цю перспективу як базову: саме особистісна готовність до відповідального лідерства визначає глибину і сталість управлінських рішень. Водночас, на відміну від позиції прихильників стабільних особистісних рис, ми наголошуємо на тому, що відповідальність є не лише характеристикою, а динамічним ресурсом, який може змінюватися під впливом управлінського контексту та саморефлексії.

Діяльнісний підхід акцентує увагу на відповідальності як механізмі регуляції поведінки у процесі реалізації цілей. Особа не лише приймає рішення, а й коригує дії відповідно до ситуації, аналізує зворотний зв'язок, здійснює самоконтроль і бере на себе відповідальність за результати (Grøn, Jacobsen, 2024). Критична оцінка цього підходу виявляє, що саме в діяльності відбувається реалізація внутрішніх настанов – від інтенції до фактичної поведінки. Однак цей підхід часто залишається процедурним, не заглиблюючись у внутрішні детермінанти, що актуалізують відповідальність як цінність. Розвиваючи ідею діяльнісного підходу, ми вводимо поняття рефлексивної зрілості керівника – як здатності самостійно оцінювати ефекти своєї діяльності в координатах суспільного блага, моральної легітимності та нормативних вимог публічного адміністрування.

Узагальнення представлених концептуальних підходів дозволяє представити порівняльну характеристику психологічного розуміння відповідальності у форматі таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика психологічних підходів до розуміння відповідальності

Підхід	Ключове розуміння відповідальності	Переваги	Обмеження
Біхевіористський	Реакція на зовнішнє підкріплення (Hassan Kariri, 2024)	Добре описує контрольовану поведінку	Не охоплює мотиваційну детермінацію поведінки
Когнітивний	Усвідомлення наслідків і прогнозування дій (El Zein, 2022)	Підкреслює аналітичну складову	Недооцінює емоційну й вольову регуляцію
Особистісний	Стабільна риса характеру, моральна ідентичність (Engin, 2022)	Пояснює сталість поведінки	Недостатньо гнучкий до контексту
Діяльнісний	Регуляція у процесі досягнення цілей (Grøn, 2024)	Відображає динаміку поведінки	Часто поза глибинною мотивацією

Джерело: сформовано автором за даними досліджень Hassan Kariri, 2024, El Zein, 2022, Engin, 2022, Grøn, 2024.

Таким чином, таблиця дозволяє простежити ключові переваги та обмеження кожного з підходів, що лягли в основу авторської інтегративної моделі.

Отже, на нашу думку, відповідальна поведінка керівника у сфері публічного управління є інтегративною психологічною якістю, що виникає внаслідок взаємодії трьох ключових детермінант, а саме: а) особистісної основи – ціннісно-мотиваційної зрілості, б) когнітивної готовності до прогнозування наслідків, й в) діялісно-регуляторної спроможності реалізовувати обране рішення. Ми пропонуємо термін «психологічна готовність до відповідальної поведінки» як інтегративний конструкт, що об'єднує ці аспекти. Це дозволяє розглядати відповідальність не як лінійний процес, а як динамічну систему взаємодії особистості та контексту управлінської діяльності, в якій особа виступає активним суб'єктом морального вибору.

1.2. Лідерство в системі публічного управління: теоретичні засади

У науковому дискурсі лідерство в публічному управлінні часто сприймається як модифіковане лідерство загального типу, пристосоване до високих вимог публічної відповідальності, масштабної взаємодії з громадськістю та нормативного середовища. У цьому контексті аналіз

трансформаційного, відповідального та трансверсального лідерства дозволяє окреслити психологічні межі публічного лідера.

Трансформаційне лідерство (англ.: *transformational leadership*) передбачає, що лідер мотивує підлеглих змінюватися, підвищує їх моральний рівень, стимулює інновації та орієнтацію на загальні цінності. У публічному секторі цей підхід застосовується для підвищення залученості, етичності та служіння суспільному благу (Munro-Knight, 2024). Аналіз представлених підходів дозволяє стверджувати, що трансформаційний підхід корисний як інструмент ідеалізації цілей та формування спільного бачення у публічній службі. Проте він іноді критикується за надмірний оптимізм і недооцінку бюрократичних обмежень та нормативних рамок. На відміну від позиції прихильників «універсального» трансформаційного стилю, ми вважаємо, що у публічному секторі трансформаційне лідерство має бути обмежено збалансованим з регуляторною відповідальністю, щоб уникнути популізму чи ідеалізації.

Концепція відповідального лідерства (англ.: *responsible leadership*) вводить ідею того, що лідер відповідає не лише перед внутрішніми стейкхолдерами, а й перед суспільством, екологією, етичними нормами. У публічному секторі це означає, що рішення мають враховувати довгострокові соціальні наслідки та баланс інтересів (Jonck, 2024). Критична оцінка цього підходу виявляє, що він суттєво розширює поле відповідальності лідера, але іноді лишається абстрактним без чітких психологічних механізмів. Наприклад, як саме внутрішня готовність лідера реалізує цю відповідальність на практиці – залишається неакцентованим. Розвиваючи ідею відповідального лідерства, ми пропонуємо інтегрувати його з поняттям рефлексивної зрілості керівника, щоб підкреслити психологічні умови реалізації цієї відповідальності.

А. Грон і К. Якобсен вводять концепцію трансверсального лідерства (англ.: *transversal leadership*) як здатність направляти, координувати та залучати співробітників до колективної роботи поза межами власної управлінської юрисдикції (Grøn, Jacobsen, 2024). Це особливо важливо в публічних організаціях, де рішення часто залежать від міжструктурної координації. Узагальнюючи, вважаємо за доцільне, що трансверсальне лідерство – це конструктивний міст між вертикальним управлінням та горизонтальним співробітництвом, який дозволяє публічному керівникові долати межі бюрократичних інституцій. Попри цінність цього підходу, залишається невирішеним питання психологічної бази: які особистісні й мотиваційні фактори дозволяють лідеру бути ефективно трансверсальним?

Публічне лідерство відрізняється від бізнес-лідерства низкою характерних ознак: підзвітність громадськості, нормативна регуляція, мультистейкхолдерні інтереси, обмеження ресурсів і висока публічна видимість. У бізнесі часто оцінюють ефективність через прибуток, в той час як у публічному секторі – через суспільний вплив та легітимність (Hansen, 2022). Аналіз цих відмінностей дозволяє стверджувати, що підходи з корпоративного лідерства не завжди корелюють до публічного середовища, бо потребують ускладнення етичної, нормативної та відповідальної компоненти. На відміну від простого трансферу бізнес-стилів, ми вважаємо, що ядром публічного лідерства є відповідальність – саме вона формує моральний стержень і гарантує довіру громадськості. Узагальнення основних підходів до публічного лідерства та виявлення їх психологічного ядра доцільно представити у вигляді інтегративної діаграми (рис. 1).

Критична оцінка запропонованої моделі демонструє, що саме відповідальність, у її психологічному вимірі, виступає ціннісно-смысловим стрижнем ефективного лідерства у сфері публічного управління.

На нашу думку, відповідальність має бути ядром публічного лідерства, а не просто компонентом. У публічному керуванні лідер повинен володіти рефлексивною зрілістю, відповідальною ідентичністю та трансверсальною компетентністю, щоб інтегрувати нормативні вимоги, суспільні очікування й внутрішні цінності у конкретну управлінську діяльність. Це означає, що публічний лідер не лише трансформує, координує й відповідає – він також несе активну психологічну відповідальність, яка проявляється в здатності балансувати між особистісним вибором та суспільним контекстом.

2. Детермінанти відповідальної поведінки

2.1. Особистісно-мотиваційні детермінанти

У контексті формування відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління особистісно-мотиваційні чинники виступають одним із базових вимірів психологічної

готовності до відповідального лідерства. У цьому аналітичному фрагменті розглянуто три ключові групи детермінантів: ціннісно-моральна ідентичність, мотиваційна структура (внутрішня vs зовнішня мотивація), а також локус контролю та самеефективність.

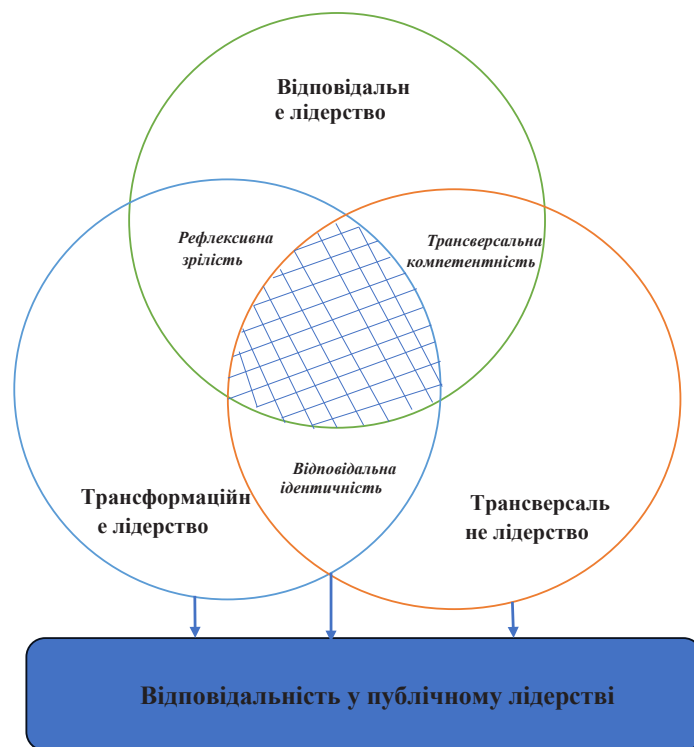


Рис. 1. Інтегративна модель публічного лідерства: підходи, компоненти, психологічне ядро

Джерело: сформовано автором.

2.1.1. Ціннісні орієнтації та моральна ідентичність

Згідно з останніми розвідками, особистісні цінності відіграють визначальну роль у формуванні організаційної поведінки: дослідження Д. Люрманн і колег показує, що ціннісні орієнтації суттєво впливають на керівничу віру в суспільну легітимність та готовність до лідерства (Lührmann, Stehle, Gehrau, Röttger, 2024). Крім того, дослідження Дж. Рамдасс розкривають, що лідерська ідентичність створюється через поєднання моральної самоідентифікації та групової належності (Ramdass, 2024). Аналіз представлених підходів дозволяє стверджувати, що ціннісна готовність керівника – «етико-ідентифікаційна спрямованість» (авторський термін) – є важливим фундаментом відповідальної поведінки. На відміну від позиції, що керівництво – насамперед функція впливу і стратегії (Engin, 2025), ми вважаємо, що без глибинної моральної ідентичності лідер не здатен здійснювати дійсно відповідальні рішення.

2.1.2. Мотиваційна структура (внутрішня vs зовнішня мотивація)

Мотиваційні дослідження останнього часу, зокрема М. Іслама і колег виділяють два полюси: внутрішню мотивацію (англ.: *self-determination*) та зовнішню мотивацію (контрольована стимуляція) у діяльності керівників. З їх точки зору, у публічному секторі доцільна висока частка внутрішньої мотивації, з огляду на низькі матеріальні стимули та високу суспільну відповідальність (Islam, Hossain, Cabral, 2025). Критична оцінка цього підходу виявляє, що хоча внутрішня мотивація пов'язана з більш стійкою відповідальною поведінкою, один лише фокус на мотивації недостатній – необхідно враховувати також особистісні ресурси та діяльнісні механізми. Попри цінність традиційного розрізнення мотиваційних полюсів, ми пропонуємо термін «мотиваційна ієрархія відповідальності», який відображає пріоритети мотиваційних чинників: від ціннісно внутрішньої до суспільно зорієнтованої зовнішньої.

2.1.3. Локус контролю та самеефективність

Локус контролю (*internal vs external*) і самеефективність (*self-efficacy*) визнані ключовими психологічними ресурсами, що впливають на поведінкову відповідальність. Дослідження С. Енгіна та Ф. Касапа демонструють, що лідери з внутрішнім локусом контролю і високою

самоефективністю частіше беруть на себе відповідальність та ініціюють зміни (Engin, Kasar, 2025). Узагальнюючи, вважаємо за доцільне розглядати локус контролю та самоефективність як другий рівень мотиваційно-особистісної готовності – після цінностей і мотивації вони виступають ресурсною базою для реалізації відповідальної поведінки. Вважаємо, що особистісно-мотиваційна структура відповідального керівника має вигляд ієрархічної системи: на найвищому рівні – ціннісно-моральна ідентичність, далі – мотиваційна орієнтація (внутрішня переважає зовнішню), і на завершальному – ресурси контролю (локус) і самоефективності. Цей авторський конструкт «мотиваційної ієрархії відповідальності» конституює психологічну основу відповідальної поведінки керівника у публічному управлінні.

2.2. Когнітивно-регуляторні детермінанти

У рамках психологічного моделювання готовності керівника до відповідальної поведінки особливу увагу слід приділити когнітивно-регуляторним складовим – здатності до рефлексії, прогнозування наслідків, а також до мислення, що відзначається високою когнітивною складністю. Ці елементи створюють ключовий механізм переходу від наміру до конкретної дії в публічному управлінні.

2.2.1. Рефлексивна компетентність

Дослідження «*Reflective learning: a new leadership development framework driving engineering innovation*» вказує, що лідери, які практикують рефлексивне навчання та самоконтроль, демонструють вищий рівень адаптивності та колективної рефлексії (Wei, 2024). Цей підхід акцентує, що рефлексія не лише після факту дії, але й до дії (англ.: «*pre-decision reflection*») стає ключовою компетентністю (Tarvirdians, 2025). Аналіз представлених підходів дозволяє стверджувати, що рефлексивна компетентність слід розглядати не як факультативний компонент, а як центральний регулятор механізму відповідальної поведінки керівника. На відміну від традиційних моделей реакцій, які розглядають лише контроль після дії, ми вважаємо, що керівник у публічному управлінні повинен володіти рефлексивною зрілістю, що характеризується здатністю оцінювати не лише те, що він зробив, але й те, що має зробити – з урахуванням цінностей, контексту і наслідків.

2.2.2. Прогностичне мислення та антиципація наслідків

Когнітивна складова відповідальності передбачає прогнозування майбутніх наслідків власних управлінських рішень. У дослідженні Р. Готфредсона та Б. Крейна доведено, що лідери з високою когнітивною складністю ефективніше інтегрують та аналізують багатовимірні перспективи при прийнятті рішень в умовах невизначеності (Gottfredson, Crane, 2025). Критична оцінка цього підходу виявляє, що хоча прогностичне мислення розширює горизонти відповідальної поведінки, воно ще недостатньо розглядає механізм переходу від прогнозу до активної дії – тобто, як саме лідер трансформує свої прогнози в управлінську відповідальність. Попри цінність підходу прогнозування, ми пропонуємо впровадити авторський термін «*антиципативна рефлексія*», який охоплює здатність не лише передбачати наслідки, але й свідомо вибирати варіанти дій з огляду на морально-ціннісні стандарти.

2.2.3. Когнітивна складність у прийнятті рішень

Поняття когнітивної складності (англ.: *cognitive complexity*) відображає здатність лідера утримувати множинні перспективи, виявляти взаємозв'язки та приймати рішення в складних середовищах. Дослідження «*The Impact of Servant Leadership on Proactive Service Behavior*» підтверджує, що високий рівень когнітивної складності пов'язаний із кращою здатністю керівників реагувати на конфлікти та приймати адаптивні рішення (Zhang, Yin, Su, 2024). Узагальнюючи, вважаємо за доцільне включати когнітивну складність як логічний компонент системи когнітивно-регуляторних детермінант відповідальної поведінки керівника. Водночас критична оцінка виявляє, що в дослідженнях часто недооцінено аспект взаємодії когнітивної складності з емоційною регуляцією та мотиваційними ресурсами – саме цей аспект ми вважаємо критичним для моделі «психологічної готовності до відповідальної поведінки».

Отже, аналіз когнітивно-регуляторних детермінант дозволяє нам стверджувати, що рефлексія відіграє системоутворюючу роль у формуванні відповідальної поведінки лідера у сфері публічного управління. На відміну від класичних моделей, що трактують когнітивні процеси як функціональні інструменти прийняття рішень, ми розглядаємо рефлексивну компетентність як осередок морально-ціннісної саморегуляції, який об'єднує прогностичне мислення, когнітивну складність та усвідомлення соціальної відповідальності. Запропоноване нами поняття

«антиципативна рефлексія» – інтегративна когнітивна установка керівника, яка передбачає не лише обдумування можливих сценаріїв, але й етичну інтерпретацію майбутніх наслідків. Цей компонент, на нашу думку, є центральним у концепції психологічної готовності до відповідальної поведінки, оскільки забезпечує зв'язок між прогнозом, ціннісною оцінкою та практичною дією. Таким чином, ми обґрунтовуємо необхідність включення когнітивно-рефлексивного рівня як базового у багаторівневу модель управлінської відповідальності.

2.3. Емоційно-вольові детермінанти

У межах моделі психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника особливе місце посідає емоційно-вольова сфера – вона не лише доповнює мотиваційно-ціннісну та когнітивно-регуляторну компоненти, але й виступає механізмом реалізації вибору у складних умовах управлінської діяльності. Розглянемо ключові елементи: емоційний інтелект, вольова регуляція в конфліктних ситуаціях, стресостійкість та емоційна стабільність, емпатія й соціальна чутливість, а також взаємозв'язок цієї сфери з відповідальністю.

2.3.1. Емоційний інтелект керівника

Розвиток емоційного інтелекту (EI) у лідерів активно пов'язують із їхньою здатністю до саморегуляції, емпатії та ефективного управління міжособистісними процесами (Hwang, 2024). Згідно з оглядом Ю. Чжао і колег, EI також позитивно корелює з психологічною стійкістю, зменшуючи рівень вигорання та підвищуючи здатність здійснювати емоційний контроль у складних ситуаціях (Zhao, Ai, Wang, 2025). Аналіз представлених підходів дозволяє стверджувати, що емоційний інтелект слід розглядати не лише як інструмент соціального впливу, а як внутрішній ресурс відповідального лідера – здатність усвідомлено реагувати на свої емоції й управляти ними на фоні зовнішнього тиску. На відміну від позиції, що EI – просто «м'яка компетенція» (Landry), ми вважаємо, що в публічному управлінні EI виступає як фундаментальний регулятор етичного вибору, без якого інші компоненти не можуть повноцінно функціонувати.

2.3.2. Вольова регуляція в ситуаціях конфлікту інтересів

У конфліктних ситуаціях керівник часто стикається з дилемами між різними групами інтересів. Вольова регуляція тут означає здатність протистояти імпульсам, управляти напругою та вибирати етично обґрунтовану поведінку. У останніх дослідженнях підкреслюють, що вольова регуляція тісно пов'язана з EI, але також має автономний ресурс – наприклад, лідери з високим самоконтролем демонструють стійкість до тиску корупційних пропозицій (Nowick, 2025). Критична оцінка цього підходу виявляє, що вольова регуляція – незамінна, але вона часто розглядається поза контекстом емоційної напруги – тобто як холодна воля. Ми ж пропонуємо концепт емоційно-вольового імпульсу, що поєднує твердість волі з емоційною чутливістю під час вибору. Попри цінність підходу вольового контролю, залишається невирішеним питання – як лідер формує цей імпульс у стресогенних умовах та як він взаємодіє з іншими детермінантами відповідальної поведінки.

2.3.3. Стресостійкість та емоційна стабільність

Сучасні лідери працюють у середовищах із високою турбулентністю, тому стресостійкість та здатність до емоційної стабільності стають ключовими психічними ресурсами. Дослідження Г. Онана і колег вказує, що позитивні стилі лідерства сприяють розвитку психологічної стійкості команди, що в свою чергу знижує емоційне виснаження (Onan, 2025). Узагальнюючи, вважаємо за доцільне включати стресостійкість як компонент внутрішньої рівноваги – здатність лідера зберігати стабільність при зовнішніх навантаженнях. Однак критична оцінка цих концепцій виявляє, що багато досліджень трактують стресостійкість як реактивну характеристику, а не як проактивну регуляторну компетенцію – ми ж вважаємо, що саме проактивність у підтриманні емоційної рівноваги формує відповідальність у дії.

2.3.4. Емпатія та соціальна чутливість

Емпатія і соціальна чутливість – здатність відчувати і розуміти емоції інших – є важливими умовами морального керівництва. Наприклад, дослідження Дж. Говіка і колег моделює емпатичне лідерство як засіб реагування на кризи, що зумовлює довіру та легітимність (Nowick, 2025). Аналіз представлених підходів дозволяє стверджувати, що емпатія – більше ніж підтримка комунікації – це образне вікно соціальної легітимності, через яке лідер сприймається як справедливий та чутливий. На відміну від позиції, що емпатія – просто «м'яка компетенція», ми вважаємо, що в контексті публічного лідера соціальна чутливість має функцію моральної

навігації – дозволяє лідеру балансувати між суспільними очікуваннями і внутрішнім стандартом відповідальності.

Для систематизації ключових функціональних характеристик емоційно-вольових детермінант відповідальної поведінки керівника у публічному управлінні подаємо їх у порівняльній таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика емоційно-вольових детермінант відповідальної поведінки керівника у публічному управлінні

Емоційно-вольові компоненти	Функція у відповідальній поведінці	Переваги	Обмеження
Емоційний інтелект	Усвідомлення і регуляція емоцій у складних управлінських ситуаціях	Сприяє саморефлексії і емоційному контролю	Може не активізуватись без рефлексивної практики
Вольова регуляція	Подолання внутрішніх і зовнішніх конфліктів заради етичного вибору	Зміцнює етичну сталість у поведінці	Ризик подавлення емоцій або надмірного самоконтролю
Стресостійкість та емоційна стабільність	Підтримання психічної рівноваги в умовах тиску	Знижує ризик вигорання, підвищує витривалість	Вимагає тривалого розвитку
Емпатія та соціальна чутливість	Забезпечення соціальної легітимності та моральної навігації	Формує довіру і соціальну підтримку	Суб'єктивність може спотворювати моральну оцінку

Джерело: сформовано автором.

Порівняльний аналіз представлений в таблиці 2 демонструє, що саме синергетична взаємодія емоційного інтелекту, стресостійкості, емпатії та вольової регуляції забезпечує моральну цілісність і психологічну стійкість лідера в умовах складного адміністративного середовища.

Отже, на нашу думку, емоційно-вольова сфера керівника в публічному управлінні – це синтез емоційної чутливості та волі, який ми називаємо «емоційно-вольова готовність до відповідальної поведінки». Справжня відповідальність у дії – це не просто виконання норм, а здатність свідомо керувати своїми переживаннями й імпульсами, адаптуючи їх під ціннісно обґрунтований вибір. Ця компетенція виступає як ланка, що забезпечує перехід від внутрішньої мотивації та когнітивного прогнозування до реальної соціально значущої поведінки. Узагальнюючи результати аналізу особистісно-мотиваційних, когнітивно-регуляторних та емоційно-вольових детермінант відповідальної поведінки, постає необхідність їхньої теоретичної інтеграції. Така інтеграція дозволяє не лише виявити системну організацію психологічних чинників, але й побудувати концептуальну модель, яка пояснює механізми формування відповідальної поведінки керівника в публічному управлінні як цілісного феномена.

3. Інтегративна модель

У контексті системного аналізу детермінант відповідальної поведінки постає завдання побудови цілісної теоретичної конструкції, яка б дозволила інтегрувати ключові психологічні чинники у структуровану модель. Така модель не лише систематизує наявні уявлення про відповідальність керівника, а й дає змогу виявити механізми її формування та функціонування у специфічному середовищі публічного управління. З огляду на викладене, пропонуємо авторську концептуальну модель психологічних детермінант відповідальної поведінки керівника, яка структурує це явище на трьох рівнях – особистісному, регуляторному та контекстуальному – та відображає динаміку формування відповідальності як інтегративної управлінської якості.

Представлена на рисунку 2 модель психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління концептуалізує взаємозв'язки між особистісними чинниками, механізмами регуляції та контекстом управлінської діяльності. Рівень 1 формує психологічну основу: мотиваційно-ціннісний, когнітивно-рефлексивний і емоційно-вольовий компоненти взаємодіють як взаємопідсилювальна тріада – цінності запускають вибір, когніція структурує обдумування, емоційно-вольова сфера перекладає намір у поведінку. Вказані

результати підтверджують дослідження, що підкреслюють роль моральної ідентичності та саморегуляції у схильності до відповідальної поведінки керівників (Din, Zhang, 2023). Щодо механізмів актуалізації відповідальності, Рівень 2 моделі описує, як психологічні характеристики особистості трансформуються у практичну дію. Інтеріоризація норм публічної служби формує внутрішній імператив; рефлексивне опосередкування дозволяє керівнику зіставляти особисті цінності з контекстом управлінської ситуації; саморегуляція забезпечує сталість і контроль виконання зобов'язань. Зокрема, Ю. Чжан і колеги встановили, що когнітивні механізми саморегуляції відіграють ключову роль у відповідальній поведінці працівників державного сектору (Zhang, 2024). Щодо умов ефективного функціонування, Рівень 3 моделі репрезентує зовнішні чинники, без яких реалізація особистісних і регуляторних компонентів є неповною. Специфіка публічного управління, нормативно-правове поле та суспільні очікування формують своєрідну «публічну екосистему», що визначає легітимність і значущість відповідальної поведінки. Як свідчить метааналіз Л. Бекхауса і R. Vogel, стилі лідерства в публічному секторі демонструють ефективність лише за умов відповідних контекстуальних налаштувань (Backhaus L., Vogel, 2022). Ми вважаємо, що ця модель є цілісною структурою психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника у публічному управлінні. Авторський термін «психологічна готовність до відповідальної поведінки» підкреслює, що відповідальність – це не лише риса або дія, а процес інтеграції особистісної основи, механізмів регуляції та публічного контексту.



Рис. 2. Модель психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника в системі публічного управління

Джерело: сформовано автором.

Запропонована модель психологічної готовності до відповідальної поведінки керівника має низку практичних застосувань у сфері професійного добору, розвитку й оцінювання управлінських кадрів у публічному секторі. По-перше, її можна використати як концептуальну основу для розробки психодіагностичних інструментів, спрямованих на вимірювання рівня готовності до відповідального лідерства. По-друге, модель дозволяє структурувати тренінгові програми для розвитку ціннісної мотивації, рефлексивної компетентності та емоційної регуляції у керівників. По-третє, її можна інтегрувати в оціночні процедури службового просування, акцентуючи увагу не лише на технічних, а й на етичних, регуляторних та особистісних показниках управлінської ефективності. У перспективі ця модель може лягти в основу формування національного стандарту психологічної підготовки лідерів публічного управління.

Задля верифікації запропонованої моделі можливе проведення емпіричного дослідження, яке включатиме кілька етапів. На першому – операціоналізація ключових змінних моделі, зокрема: мотиваційно-ціннісна орієнтація, рефлексивна компетентність, рівень емоційного інтелекту, інтеріоризація норм, саморегуляція, а також сприйняття контексту. На другому – розробка або адаптація валідованих психометричних шкал для вимірювання кожної компоненти.

На третьому етапі – емпіричне тестування гіпотез за допомогою структурного моделювання (SEM) або факторного аналізу.

Можливі гіпотези апробації:

H₁: Мотиваційно-ціннісна орієнтація позитивно корелює з саморегуляцією відповідальної поведінки.

H₂: Рівень рефлексивної компетентності опосередковує зв'язок між когнітивною складністю та емоційною стабільністю керівника.

H₃: Контекстуальні фактори модифікують силу впливу особистісної основи на реальні прояви відповідальної поведінки (модераторний ефект).

H₄: Психологічна готовність до відповідальної поведінки є значущим предиктором етичних управлінських рішень у публічному секторі.

Успішна верифікація моделі дозволить обґрунтувати її наукову валідність, а також зробити крок до формування емпірично перевіреної системи оцінювання відповідального лідерства в умовах публічного управління.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. У результаті здійсненого теоретико-концептуального аналізу було сформульовано ключові положення щодо психологічної природи відповідальної поведінки керівника у сфері публічного управління. По-перше, доведено, що відповідальність не є унітарною характеристикою особистості, а репрезентує інтегративну якість, яка виникає на перетині ціннісно-мотиваційної орієнтації, когнітивної рефлексії та емоційно-вольової регуляції. По-друге, обґрунтовано, що внутрішня психологічна готовність до відповідальної поведінки активується лише за умови її підтримки механізмами інтеріоризації норм, рефлексивного оцінювання ситуацій і саморегуляції дій. По-третє, підкреслено, що відповідальність управлінця реалізується не у вакуумі – контекст державної служби, правові обмеження і соціальні очікування виступають критично важливими умовами її функціонування. Запропонована авторська модель концептуалізує відповідальність як багаторівневу психологічну структуру, що дозволяє систематизувати її ключові детермінанти та виявити динаміку переходу від особистісних передумов до управлінської дії. Наукова новизна моделі полягає у поєднанні класичних і сучасних підходів (трансформаційне, відповідальне, трансверсальне лідерство) з психологічними концептами саморегуляції, емоційного інтелекту, рефлексії та моральної ідентичності. Теоретичні результати роботи відкривають перспективи як для розробки діагностичних інструментів, так і для практичних програм розвитку лідерів у публічному секторі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку моделі, зокрема через побудову психометричних шкал для оцінювання її компонентів, апробацію моделі в різних управлінських середовищах, а також вивчення впливу контекстуальних чинників (політична стабільність, тип організації, характер публічної взаємодії) на реалізацію відповідальної поведінки керівника.

Література

- Драган І., Долінченко О. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427–442. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.07>.
- Євтушенко О. Теорії лідерства та їх роль в публічному управлінні. *Матеріали наукових конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили: Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 1. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03>.
- Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Т. 3, № 3 (5). С. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
- Backhaus L., Vogel R. Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, context and outcomes. *Public Administration Review*. 2022. Vol. 82, No. 5. P. 911–929. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13516>.
- Cooper D. A. Diffusion of responsibility for actions with advice. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2024. Vol. 37, No. 4. Article e2415. DOI: <https://doi.org/10.1002/bdm.2415>.
- Din M. U. Q., Zhang L. Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective. *Behavioral Science (Basel)*. 2023. Vol. 13, No. 11. Article 928. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13110928>.
- El Zein, M., Dolan R. J., Bahrami B. Shared responsibility decreases the sense of agency in the human brain. *Journal of Cognitive Neuroscience*. 2022. Vol. 4, No. 11. P. 2065–2081. DOI: https://doi.org/10.1162/jocn_a_01896.

- Engin S., Kasap F.** The role of leadership identity in business and public sectors: a content analysis approach. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 5. Article 1492443. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1492443>.
- Gottfredson R., Crane B.** Navigating complex environments requires complex leaders. *Business Horizons*. 2025. In-Press. Journal Pre-Proof. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.06.002>.
- Grøn A. B., Jacobsen C. B.** Understanding transversal leadership in public organizations: conceptualization and development of a measurement scale. *Public Management Review*. 2024. Vol. 27, No. 5. P. 1417–1443. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402343>.
- Hansen H. F.** Public sector leadership: Conditions, challenges and avenues. *Organising and Governing Governmental Institutions* / eds. R. Pinheiro, J. Trondal. Fagområder, 2022. P. 68–84. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa090303>.
- Hassan Kariri H. D., Almubaddel A.** From theory to practice: Revealing the real-world impact of cognitive behavioral therapy in psychological disorders through a dynamic bibliometric and survey study. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, No. 18. Article e37763. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37763>.
- Howick J., Heneghan S., Halpern J., Carr S., MacLeod S., Withnall R.** Proposed model of empathic leadership to address crises in contemporary management. *BMJ Leader*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2024-001203>.
- Hwang J.** The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and employee satisfaction. *International Journal of Scholarly Research and Reviews*. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 125–136. DOI: <https://doi.org/10.56781/ijssr.2024.5.2.0053>.
- Islam M. N., Hossain S. F. A., Cabral P. M. F.** Motivation styles of leaders and organizational performance. *Frontiers in Organizational Psychology*. 2025. Vol. 3. Article 1617588. DOI: <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1617588>.
- Jonck P.** Responsible leadership in the public sector: A sector-specific interpretation. *South African Journal of Business Management*. 2024. Vol. 55, № 1. Article a4272. – DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4272>.
- Landry L.** *How to Become a More Effective Leader*. URL: <https://shorturl.fm/Uu6Xi>.
- Lührmann J., Stehle H., Gehrau V., Röttger U.** Personal Values and Their Impact on the Opinion Leadership of Managers and Employees in Internal Communication. *Journal of Public Relations Research*. 2024. Vol. 37, № 1–2. P. 151–172. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2409652>.
- Luo J., Ng L. P., Choong Y. O.** The effect of responsible leadership on organizational citizenship behavior: double mediation of gratitude and organizational identification. *BMC Psychology*. 2025. Vol. 13. Article 6. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02337-w>.
- Munro-Knight S. M.** Transformational Leadership Behaviors of Public Sector Leaders: *Doctoral dissertation thesis*. Walden University, 2024. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/dissertations/article/7530/&path_info=MunroKnight_waldenu_0543D_21778.pdf.
- Onan G., Sürücü L., Bekmezci M., Dalmış A. B., Sunman G.** Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers. *Behavioral Sciences (Basel)*. 2025. Vol. 15, № 6. Article 713. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs15060713>.
- Ramdass J. V.** A group member's desire to lead partially depends on their group identification. *Current Research in Ecological and Social Psychology*. 2024. Vol. 6. Article 100190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2024.100190>.
- Ryum T., Kazantzis N.** Elucidating the process-based emphasis in cognitive behavioral therapy. *Journal of Contextual Behavioral Science*. 2024. Vol. 33. Article 100819. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2024.100819>.
- Tarvirdians M., Chandrasegaran S., Hung H., Jonker C. M., Oertel C.** Reflection Before Action: Designing a Framework for Quantifying Thought Patterns for Increased Self-awareness in Personal Decision Making. *arXiv*. 2025. URL: https://ui.adsabs.harvard.edu/link_gateway/2025arXiv251004364T/doi:10.48550/arXiv.2510.04364.
- Wei J.** Reflective learning: a new leadership development framework driving engineering innovation. *Reflective Practice*. 2024. Vol. 25, № 3. P. 352–377. DOI: <https://doi.org/10.1080/14623943.2024.2320141>.
- Zhang Y., Yin Y., Su W.** The Impact of Servant Leadership on Proactive Service Behavior: a Moderated Mediation Model. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. Article 178. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01669-x>.
- Zhao Y., Ai L., Wang X.** Relationships between emotional intelligence, resilience, and critical thinking disposition among pre-service teachers: A moderated mediation analysis by gender. *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 259. Article 105314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105314>.

References

- Dragan, I., & Dolinchenko, O.** (2022). Sutnist' liderstva ta zabezpechennya liderst'koyi efektyvnosti v systemi publichnoho upravlinnya [The essence of leadership and ensuring leadership effectiveness in the system of public administration]. *Publichne Upravlinnya ta Rehional'nyy Rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (16), 427–442. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.07> [in Ukrainian].

- Yevtushenko, O.** (2025). Teoriyi liderstva ta yikh rol' v publichnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. *Materialy Naukovo-Praktychnykh Konferentsiy Chornomors'koho Natsional'noho Universytetu imeni Petra Mohyly: Seriya "Publichne Upravlinnya ta Administruvannya" – Proceedings of Scientific Conferences of Petro Mohyla Black Sea National University: Series "Public Administration and Management"*, 1, 25–29. <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.13.03> [in Ukrainian].
- Surai, I. H.** (2020). Osoblyvosti doslidzhennya fenomena liderstva v publichnomu upravlinni (metodolohichnyy aspekt) [Features of researching the leadership phenomenon in public administration (methodological aspect)]. *Naukovyi Visnyk: Derzhavne Upravlinnya – Scientific Bulletin: Public Administration*, 3(3(5)), 216–227. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) [in Ukrainian].
- Backhaus, L., & Vogel, R.** (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, context and outcomes. *Public Administration Review*, 82(5), 911–929. <https://doi.org/10.1111/puar.13516> [in English].
- Cooper, D. A.** (2024). Diffusion of responsibility for actions with advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 37(4), Article e2415. <https://doi.org/10.1002/bdm.2415>
- Din, M. U. Q., & Zhang, L.** (2023). Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective. *Behavioral Science (Basel)*, 13(11), Article 928. <https://doi.org/10.3390/bs13110928> [in English].
- El Zein, M., Dolan, R. J., & Bahrami, B.** (2022). Shared responsibility decreases the sense of agency in the human brain. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 4(11), 2065–2081. https://doi.org/10.1162/jocn_a_01896 [in English].
- Engin, S., & Kasap, F.** (2025). The role of leadership identity in business and public sectors: a content analysis approach. *Frontiers in Psychology*, 5, Article 1492443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1492443> [in English].
- Gottfredson, R., & Crane, B.** (2025). Navigating complex environments requires complex leaders. *Business Horizons, In-Press, Journal Pre-Proof*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.06.002> [in English].
- Grøn, A. B., & Jacobsen, C. B.** (2024). Understanding transversal leadership in public organizations: conceptualization and development of a measurement scale. *Public Management Review*, 27(5), 1417–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402343> [in English].
- Hansen, H. F.** (2022). Chapter 3. Public sector leadership: Conditions, challenges and avenues. In R. Pinheiro & J. Trondal (eds), *Organising and Governing Governmental Institutions* (pp. 68–84). Fagområder <https://doi.org/10.55669/oa090303> [in English].
- Hassan Kariri, H. D., & Almubaddel, A.** (2024). From theory to practice: Revealing the real-world impact of cognitive behavioral therapy in psychological disorders through a dynamic bibliometric and survey study. *Heliyon*, 10(18), Article e37763. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37763> [in English].
- Howick, J., Heneghan, S., Halpern, J., Carr, S., MacLeod, S., & Withnall, R.** (2025). Proposed model of empathic leadership to address crises in contemporary management. *BMJ Leader*. <https://doi.org/10.1136/leader-2024-001203> [in English].
- Hwang, J.** (2024). The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and employee satisfaction. *International Journal of Scholarly Research and Reviews*, 5(2), 125–136. <https://doi.org/10.56781/ijssr.2024.5.2.0053> [in English].
- Islam, M. N., Hossain, S. F. A., & Cabral, P. M. F.** (2025). Motivation styles of leaders and organizational performance. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, Article 1617588. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1617588> [in English].
- Jonck, P.** (2024). Responsible leadership in the public sector: A sector-specific interpretation. *South African Journal of Business Management*, 55(1), Article a4272. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4272> [in English].
- Landry, L.** (2019). How to Become a More Effective Leader. Free e-book. <https://shorturl.fm/Uu6Xi> [in English].
- Lührmann, J., Stehle, H., Gehrau, V., & Röttger, U.** (2024). Personal Values and Their Impact on the Opinion Leadership of Managers and Employees in Internal Communication. *Journal of Public Relations Research*, 37(1–2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2409652> [in English].
- Luo, J., Ng, L. P. & Choong, Y. O.** (2025). The effect of responsible leadership on organizational citizenship behavior: double mediation of gratitude and organizational identification. *BMC Psychology*, 13, Article 6 <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02337-w> [in English].
- Munro-Knight, S. M.** (2024). *Transformational Leadership Behaviors of Public Sector Leaders*: Doctoral dissertation thesis. Walden University. https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/dissertations/article/7530/&path_info=MunroKnight_waldenu_0543D_21778.pdf [in English].
- Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G.** (2025). Relationships Between Positive Leadership Styles, Psychological Resilience, and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers. *Behavioral Sciences (Basel)*, 15(6), Article 713. <https://doi.org/10.3390/bs15060713> [in English].
- Ramdass, J. V.** (2024). A group member's desire to lead partially depends on their group identification. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 6, Article 100190. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2024.100190> [in English].
- Ryum, T., & Kazantzis, N.** (2024). Elucidating the process-based emphasis in cognitive behavioral therapy. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 33, Article 100819. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2024.100819> [in English].

- Tarvirdians, M., Chandrasegaran, S., Hung, H., Jonker, C. M., & Oertel, C.** (2025). Reflection Before Action: Designing a Framework for Quantifying Thought Patterns for Increased Self-awareness in Personal Decision Making. *arXiv*. https://ui.adsabs.harvard.edu/link_gateway/2025arXiv251004364T/doi:10.48550/arXiv.2510.04364 [in English].
- Wei, J.** (2024). Reflective learning: a new leadership development framework driving engineering innovation. *Reflective Practice*, 25(3), 352–377. <https://doi.org/10.1080/14623943.2024.2320141> [in English].
- Zhang, Y., Yin, Y. & Su, W.** (2024). The Impact of Servant Leadership on Proactive Service Behavior: a Moderated Mediation Model. *BMC Psychology*, 12, Article 178. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01669-x> [in English].
- Zhao, Y., Ai, L., & Wang, X.** (2025). Relationships between emotional intelligence, resilience, and critical thinking disposition among pre-service teachers: A moderated mediation analysis by gender. *Acta Psychologica*, 259, Article 105314. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105314> [in English].

Дата надходження статті: 26.09.2025

Дата прийняття статті: 22.10.2025

Опубліковано: 28.11.2025