Prokhorova V. V. & Chobitok V. I. (2020). Intelektualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantnomotyvatsiina osnova biznes-modeli pidpryiemstv [Intellectualization of management processes as a determinant-motivational basis of enterprise business models]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, *2*, 65–75. https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5

Sinkovics N., Gunaratne D., Sinkovics R. R. & Molina-Castillo F.-J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability, 13*(13), Art. 7266. https://doi.org/10.3390/su13137266

Steller N. & Björck A. (2025). Dynamic Strategifying: How Do Chief Purpose Officers Make Purpose Strategic and Strategy Purposeful? *Long Range Planning, 58*(3), Art. 102532. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532

Sytnyk H., Vysochyn I. & Zhuk T. (2021). Enterprise Value Management Based on the Stakeholder Approach. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 356–372. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29

Us Yu. V. & Krulikevych V. M. (2024). Sotsializatsiia biznesu yak faktor rozvytku pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Business socialization as a factor of enterprise development under conditions of globalization changes]. *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh entropii* [Transformation of the Economic Environment in Conditions of Entropy] (p. 173–180). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. https://doi.org/10.33296/monograpf-2024

Us Yu. V. & Lytovchenko V. O. (2024). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti [Management of the enterprise's resource potential under conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, 6, 278–284. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284

Wang N., Pan H., Feng Y. & Du S. (2024). How Do ESG Practices Create Value for Businesses? Research Review and Prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 15*(5), 1155–1177. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515

Wobst J., Tanikulova P. & Lueg R. (2025). Value-Based Management: A Review of Its Conceptualizations and a Research Agenda Toward Sustainable Governance. *Journal of Accounting Literature, 47*(1), 150–200. https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026

УДК 005.322:316.346.2-055.2
JEL: J16; J24; M12
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-682-690

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УСВІДОМЛЕНОГО ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ

©2026 **ФЕДОСЄЄВА Г. С.**

УДК 005.322:316.346.2-055.2
JEL: J16; J24; M12

Федосєєва Г. С. Теоретичні засади дослідження усвідомленого жіночого лідерства: систематизація сучасних концептуальних підходів

Стаття присвячена формуванню теоретичних засад дослідження усвідомленого жіночого лідерства в умовах зростання ролі жінок у підприємництві, корпоративному управлінні та забезпеченні економічної стійкості. Актуальність зумовлена фрагментарністю сучасного концептуального поля, у якому такі підходи, як усвідомлене лідерство, свідоме лідерство, автентичне лідерство, самоусвідомлене лідерство та самолідерство розвиваються переважно паралельно й акцентують різні аспекти лідерської поведінки. Метою статті є систематизація сучасних зарубіжних концептуальних підходів до усвідомленого лідерства та визначення теоретичної прогалини, що обґрунтовує необхідність розроблення інтегративної моделі усвідомленого жіночого лідерства. Методологічну основу дослідження становить порівняльний концептуальний огляд зарубіжних рецензованих публікацій 2020–2025 рр., систематизованих за критеріями: предмет усвідомленості, ключовий механізм, емпірична база та можливості пояснення специфіки жіночого лідерства. Встановлено, що сучасні концепції розкривають усвідомленість через увагу та присутність, узгодженість поведінки з ідентичністю, знання про себе та саморегуляцію, однак недостатньо пояснюють процес усвідомленого вибору цілей і співвідношення між досягненням результату та ресурсною ціною цього процесу. Запропоновано проміжну інтегративну послідовність усвідомленого лідерства, у якій визначено дві теоретично недостатньо розроблені ланки: вибір цілі та стійка результативність без самовиснаження. Наукова новизна полягає в систематизації п'яти концептуальних підходів за єдиною схемою критеріїв та конкретизації теоретичної прогалини через визначення незаповнених ланок інтегративної моделі. Практичне значення результатів полягає в можливості їх

використання для розроблення програм розвитку жінок-лідерок. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованих положень на вибірці українських жінок-лідерок.
Ключові слова: *жіноче лідерство; усвідомлене лідерство; свідоме лідерство; автентичне лідерство; самоусвідомлене лідерство; само лідерство; стійка результативність.*
Табл.: *2.* ***Бібл.:*** *26.*

Федосєєва Ганна Степанівна *– доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет (вул. Георгія Гонгадзе, 9, Миколаїв, 54020, Україна)*
E-mail: *timofany@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/ 0000-0003-4201-8017*

UDC 005.322:316.346.2-055.2
JEL: J16; J24; M12

Fedosieieva H. S. Theoretical Foundations for the Study of Conscious Female Leadership: A Systematization of Contemporary Conceptual Approaches

This article is devoted to establishing the theoretical foundations for the study of conscious female leadership in the context of the growing role of women in entrepreneurship, corporate governance, and ensuring economic stability. The relevance of this topic stems from the fragmented nature of the current conceptual field, in which approaches such as conscious leadership, mindful leadership, authentic leadership, self-aware leadership, and self-leadership develop largely in parallel and emphasize different aspects of leadership behavior. The aim of this article is to systematize contemporary foreign conceptual approaches to conscious leadership and to identify a theoretical gap that justifies the need to develop an integrative model of conscious women's leadership. The methodological basis of the study is a comparative conceptual review of foreign peer-reviewed publications from 2020 to 2025, systematized according to the following criteria: the object of mindfulness, key mechanisms, empirical basis, and the ability to explain the specifics of women's leadership. It has been found that contemporary conceptions reveal mindfulness through attention and presence, alignment of behavior with identity, self-knowledge, and self-regulation; however, they do not sufficiently explain the process of mindful goal selection and the relationship between achieving a result and the resource cost of this process. An intermediate integrative sequence of conscious leadership is proposed, in which two theoretically underdeveloped links are identified: goal selection and sustained performance without self-exhaustion. The scientific novelty lies in the systematization of five conceptual approaches according to a unified set of criteria and the identification of a theoretical gap through the definition of the missing links in the integrative model. The practical significance of the results lies in their potential application to the development of programs for women leaders. Prospects for further research involve the empirical testing of the proposed propositions on a sample of Ukrainian women leaders.
Keywords: *women's leadership; mindful leadership; conscious leadership; authentic leadership; self-aware leadership; self-leadership; sustainable performance.*
Tabl.: *2.* ***Bibl.:*** *26.*

Fedosieieva Hanna S. *– D. Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business, and Administration, Mykolaiv National Agrarian University (9 Heorhiia Honhadze Str., Mykolayiv, 54020, Ukraine)*
E-mail: *timofany@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/ 0000-0003-4201-8017*

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, суттєво посилені повномасштабною війною, супроводжуються зростанням ролі жінок у забезпеченні економічної стійкості, розвитку підприємництва та функціонуванні корпоративного сектора. Жінки дедалі активніше займають керівні позиції, започатковують і розвивають власний бізнес, реалізують експертний потенціал і беруть на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень. За таких умов жіноче лідерство набуває не лише соціального, а й виразного економічного значення.

Водночас розширення професійних і лідерських ролей жінок відбувається в умовах високої складності та множинності соціальних вимог. Сучасна жінка-лідерка часто одночасно поєднує професійну діяльність, підприємництво, управлінську або експертну роль, сімейні обов'язки, соціальну та громадську активність. В українському контексті до цього додаються специфічні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, зокрема необхідність підтримувати близьких, які перебувають у зоні бойових дій або проходять військову службу, адаптуватися до постійної невизначеності та, водночас, зберігати здатність забезпечувати професійні й економічні результати. Сукупність таких факторів формує особливе середовище функціонування жіночого лідерства, у якому високі результати можуть досягатися ціною значного психологічного та фізичного виснаження.

У зв'язку з цим традиційне розуміння ефективного лідерства, що переважно акцентує увагу на досягненні результатів, продуктивності, впливі та розвитку організації, потребує подальшого теоретичного переосмислення. Особливої актуальності набуває питання про те, яким чином лідерка може забезпечувати стабільно високий рівень професійної та управлінської результативності, одночасно зберігаючи власний ресурс, суб'єктність, цінності та здатність до довгострокового розвитку. Саме в цій площині формується науковий інтерес до феномена усвідомленого жіночого лідерства.

У зарубіжній науковій літературі після 2020 р. спостерігається посилення уваги до концепцій усвідомленого лідерства, уважного лідерства, автентичного лідерства, лідерства із самоусвідом-

ленням, самолідерства, а також пов'язані з ними моделі сталого лідерства та лідерства, що сприяє розширенню можливостей. Зазначені підходи акцентують різні аспекти сучасного лідерства: усвідомленість і рефлексивність, автентичність, саморегуляцію, внутрішню мотивацію, розвиток суб'єктності, стійкість і розширення можливостей інших. Водночас вони переважно розвиваються паралельно та мають різні теоретичні витоки, предметні межі й акценти. Це ускладнює визначення цілісної концептуальної основи для дослідження саме усвідомленого жіночого лідерства.

Наукова проблема полягає також у тому, що наявні концепції переважно не інтегрують у єдину систему специфіку жіночого лідерського досвіду, пов'язану з одночасним функціонуванням у професійній, підприємницькій, сімейній та соціальній сферах. Отже, недостатньо дослідженим залишається питання про те, які саме компоненти усвідомленого лідерства є визначальними для забезпечення не лише результативності, а й її довгострокової стійкості без надмірної ціни у вигляді виснаження.

Це зумовлює потребу в систематизації сучасних концептуальних підходів до усвідомленого лідерства, визначенні їхніх спільних і відмінних характеристик, встановленні можливостей їх застосування до дослідження жіночого лідерства та виявленні теоретичних прогалин, які можуть бути покладені в основу подальшого концептуального синтезу.

Представлена стаття є першим етапом комплексного наукового дослідження феномена усвідомленого жіночого лідерства. Подальші етапи дослідження передбачають поєднання теоретичного аналізу концептуальних підходів із вивченням практичного досвіду жінок-лідерок і підприємниць, а також формування інтегративної авторської концепції усвідомленого жіночого лідерства, орієнтованої на досягнення стабільно високих результатів за умови збереження особистого ресурсу та можливості довгострокового розвитку.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аналіз зарубіжних досліджень усвідомленості в лідерстві після 2020 р. дає змогу виокремити щонайменше п'ять взаємопов'язаних концептуальних напрямів.

Чанг Т. Ф. характеризує свідоме лідерство як концепцію, що перебуває на етапі формування (нова концепція в галузі організаційного лідерства), і констатує відсутність систематизованого підходу до її концептуалізації та консенсусу щодо визначення; авторка пропонує робоче визначення, спираючись, зокрема, на положення науки йоги [1]. Гомез Тобіас Р., на основі інтегративного огляду 142 рецензованих досліджень, розглядає свідоме лідерство у зв'язку з феноменом жіночої інтуїції, прийняттям рішень та етичною чутливістю, обґрунтовуючи відмову від біологічного есенціалізму: специфіка жіночого лідерського досвіду є результатом взаємодії особистісних, когнітивних, соціальних, культурних та інституційних чинників, а не наперед заданою природою характеристикою [3].

Доорніч Дж. Б. і Лунч Г. М., на основі напівсистематичного огляду 19 досліджень, пропонують модель mindful leader із трьох компонентів – увага, усвідомлення та автентичність. Систематичний огляд у журналі «Human Resource Management Review» [2] закликає виходити за межі традиційних показників добробуту й продуктивності та досліджувати трансформаційні наслідки практик усвідомленості – розвиток самоусвідомлення та соціальної/контекстуальної обізнаності. Метааналіз Чжоу Ю., Ван С. та Сіу Г.-П. [5] на 54 незалежних вибірках (9414 лідерів) підтвердив статистично значущі зв'язки усвідомленого лідера з його благополуччям, якістю відносин, стилем лідерства та результативністю – як власною, так і послідовників. Емпіричне дослідження восьмитижневої програми Усвідомлений лідер за участю 57 керівників, 81% з яких жінки [8], зафіксувало позитивні зміни в самооцінених лідерських компетентностях за відсутності статистично значущого зростання об'єктивних показників, що вказує на потребу розрізняти внутрішні зміни лідера, зміни його поведінки та об–єктивні результати діяльності. У жіночому вимірі Ендрюс П. С. [9] у межах магістерського проєкту «Mindful Women's Leadership» запропонувала модель розвитку жінок-лідерок через посилення самоусвідомлення й емпатії; водночас емпіричне дослідження 2022 р. [10] показало, що очікуваний буферний ефект щодо гендерної стереотипної загрози не підтвердився і за певних умов навіть посилювався серед жінок із вищим рівнем свідомості – застереження проти спрощеного трактування усвідомленості як універсально позитивного ресурсу жіночого лідерства.

Класична модель автентичного лідерства поєднує чотири компоненти: самосвідомість, збалансоване осмислення, внутрішньо засвоєна моральна точка зору, прозорість у відносинах. Критичний систематичний огляд Гарднер В. Л. та інших [11] підтверджує статус «автентичного лідерства» як одного з найактивніше досліджуваних напрямів позитивного лідерства, водночас наголошуючи на потребі подальшого уточнення теоретичних меж конструкції. Група дослідників на чолі зі Стефенс Н. [12] розмежували особисте та колек-

тивне лідерське самоусвідомлення: перше сильніше пов'язане зі сприйняттям лідера як автентичного, друге – з підтримкою та схваленням послідовниками. Мета-аналіз дослідників Жанг Ю., Гуо Ю. та інших [13] на 214 первинних дослідженнях (196 300 учасників) підтвердив зв'язок автентичного лідерства з результатами на рівні лідера, послідовників та організації. Омейх І., Гарісон К. та інші [14], проаналізувавши 80 публікацій за 1970–2021 рр., трактують розвиток автентичного лідерства як процес, що відбувається через етапи формування ідентичності особистості, а не як статичну рису; Полат Е., Арічі Х. та Аразлі Г. [15] підтверджують у своєму огляді, що напрям продовжує активно розширюватися методологічно та тематично. У жіночому вимірі Капасі І., Санг К. і Сітко Р. [18] показали, що жінки-лідерки конструюють власну автентичність на перетині особистої ідентичності, гендерних норм і соціальних очікувань; дослідження серед 276 пар «жінка-лідер – послідовник» у будівельних компаніях Китаю [17] виявило зв'язок автентичного лідерства жінок зі зниженням емоційного виснаження та підвищенням залученості через механізм виснаження «его»; дослідження: «Розвиток автентичності жінок у лідерстві» [16] підтвердило значення самоусвідомлення лідерської ідентичності, впевненості, збалансованого автентичного стилю та колективного навчання для розвитку автентичності жінок-лідерок.

Чон Д. та Сіткін С. [20] наголошують на фрагментованості дослідження самосвідомості в організаційній поведінці та застерігають від змішування процесу та змісту самоусвідомлення, виокремлюючи внутрішнє («я знаю, що думаю, відчуваю і чому саме так дію») та міжособистісне («я розумію, як мене сприймають інші») самоусвідомлення. Брачт Е. та інші [19] на панельних даних встановили послідовність: самосвідомість лідера → самокерівництво → самоефективність лідера → формування лідерських якостей. Окремі дослідження самоусвідомлення жінок-лідерок фіксують ризик недооцінки жінками власного лідерського впливу, що ставить питання про вплив неточного самоусвідомлення не лише на спосіб здійснення лідерства, а й на цілі, які жінка дозволяє собі ставити.

Мета-аналіз групи дослідників на чолі з Харарі М. на 101 дослідженні (111 незалежних вибірок) [22] підтвердив значущі зв'язки самолідерства із результатами роботи, самоефективністю та ставленням до роботи. Мета-аналітичний огляд Крампітз Дж. та інших на 11 дослідженнях (571 учасник) [23] виявив позитивні, переважно невеликий та середній вплив інтервенцій із самолідерства на самоефективність, самоусвідомлення, саморегуляцію та досягнення цілей. Систематичний огляд за авторством Теншерт Ю., Фуртнер М. і Петерс М. [4], здійснений на 52 дослідженнях з початкової вибірки 284 публікацій, підтвердив взаємозв'язок між тренінгами із самолідерства та стресостійкістю, ефективністю роботи, задоволеністю роботою та здатністю керівників організовувати команди, водночас зазначаючи відсутність емпіричного підґрунтя для остаточних висновків, особливо в корпоративному середовищі.

Систематичний огляд саморегуляції та цілеспрямованої поведінки свідчить про те, що саморегуляція є ширшим механізмом, ніж самолідерство, і не є тотожною йому. Окремо встановлено, що традиційна культура досягнення може плутати самокерівництво із самопожертвою; систематичний огляд самопожертви лідерів підтверджує це як окремий дослідницький напрям із власними передумовами та наслідками – розмежування, яке є особливо релевантним для жіночого лідерства, оскільки зовні ідентична поведінка (висока відповідальність, залученість, турбота про команду) може реалізовуватися через принципово різні внутрішні механізми.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що жоден із розглянутих підходів окремо не пояснює цілісно механізм переходу від усвідомленості жінки-лідерки до стабільно високої результативності. *По-перше,* свідоме лідерство не має загальновизнаної дефініції та операціоналістського апарату. *По-друге,* усвідомлене лідерство пов'язує усвідомленість переважно з добробутом, стресостійкістю та якістю взаємодії, а її ефект щодо подолання гендерних бар'єрів є непослідовним. *По-третє,* автентичне лідерство пояснює узгодженість поведінки з ідентичністю та цінностями, але не механізм вибору цілей і допустимої ресурсної ціни їх досягнення. *По-четверте,* самосвідоме лідерство залишається сукупністю паралельних напрямів без єдиної теорії та не досліджує самоусвідомлення як механізм регулювання цілей і ресурсів. *По-п'яте,* самолідерство пояснює переважно реалізацію вже визначеної цілі, а не усвідомлений вибір цілі та прийнятної ціни її досягнення, і потребує чіткого розмежування із самопожертвою. Саме ці прогалини обґрунтовують доцільність цього дослідження.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є систематизація сучасних (після 2020 р.) зарубіжних концептуальних підходів до усвідомленого лідерства – усвідомлене лідерство, свідоме лідерство, автентичне лідерство, самоусвідомлене лідерство та самолідерство – і визначення теоретичної прогалини, яка обґрун-

товує необхідність розробки інтегративної моделі усвідомленого жіночого лідерства. Для досягнення мети сформульовано такі дослідницькі питання: Як визначається предмет усвідомленості в кожній із п'яти розглянутих концепцій? Який ключовий механізм (послідовність компонентів) лежить в основі кожної концепції? Наскільки наявна емпірична база кожної концепції враховує специфіку жіночого лідерства? У чому полягають невирішені частини проблеми в межах кожного підходу? Чи можна на основі зіставлення п'яти концепцій сформулювати інтегративну послідовність усвідомленого жіночого лідерства та визначити її незаповнені ланки?

Дослідження виконано за методологією порівняльного концептуального (наративного) огляду літератури, доповненого елементами систематизації. Інформаційною базою слугували зарубіжні рецензовані публікації 2020–2025 рр. – систематичні огляди, мета-аналізи та емпіричні дослідження за п'ятьма тематичними кластерами: усвідомлене лідерство, свідоме лідерство, автентичне лідерство, самоусвідомлене лідерство та самолідерство.

Аналіз відібраних джерел здійснювався у два етапи. На *першому етапі* кожну концепцію було охарактеризовано за уніфікованою схемою: предмет усвідомленості, ключовий механізм (послідовність компонентів), обсяг і склад емпіричної бази, зафіксовані обмеження щодо застосування до жіночого лідерства. На *другому етапі* результати першого етапу зіставлено за спільними критеріями методом порівняльного аналізу з побудовою узагальнювальних таблиць, що дало змогу виявити незаповнені ланки в загальній логіці переходу від усвідомленості до результативності лідера.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Систематизація п'яти розглянутих концепцій за спільними критеріями дає змогу унаочнити, який саме аспект усвідомленості кожна з них розкриває та де проходять межі її пояснювальної спроможності (*табл. 1*).

Зіставлення концепцій показує послідовне ускладнення предмета дослідження: від уваги та присутності (свідоме лідерство) – до узгодженості поведінки з ідентичністю (автентичне лідерство), точності знання про себе (самоусвідомлене лідерство) і, зрештою, керування власною поведінкою для досягнення мети (самолідерство). Водночас жодна з концепцій окремо не відповідає на питання про те, яким чином жінка-лідерка визначає, які цілі є для неї значущими та якою ресурсною ціною вона готова їх досягати. Це дозволяє представити взаємозв'язок концепцій у вигляді проміжної інтегративної послідовності (*табл. 2*), у якій дві останні ланки залишаються теоретично не розробленими.

Принципове значення для двох незаповнених ланок має розмежування самоуправління та самопожертва: зовні подібна поведінка (висока відповідальність, залученість, орієнтація на результат) може спиратися на протилежні внутрішні механізми – усвідомлений вибір, що відповідає цінностям, або примус довести власну достатність. Саме в цій відмінності, а не в самій наявності усвідомленості чи самокерування, найімовірніше і пролягає межа між усвідомленим жіночим лідерством і високою продуктивністю, підтримуваною ціною виснаження ресурсу.

ВИСНОВКИ

Отримані результати узгоджуються з висновками попередніх оглядів про фрагментованість дослідницького поля усвідомленого лідерства [13; 22], водночас доповнюючи їх системним зіставленням п'яти концепцій за єдиною схемою критеріїв, що раніше в такому вигляді не проводилося. Виявлена інтегративна послідовність корелює із суміжними моделями сталого (*sustainable*) та наснажувального (*empowering*) лідерства, які також наголошують на довгостроковій підтримці результативності без виснаження ресурсу лідера та команди, проте не вирішують безпосередньо питання усвідомленого вибору цілей.

Обмеження цього дослідження пов'язані з його теоретико-аналітичним характером: висновки ґрунтуються на вторинному узагальненні наявних систематичних оглядів і мета-аналізів, а не на власному емпіричному дослідженні жінок-лідерок; більшість залучених джерел виконано на вибірках поза українським контекстом, що обмежує безпосередню екстраполяцію висновків на вітчизняну практику лідерства. Це визначає напрям подальшої емпіричної верифікації сформульованих теоретичних положень.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації п'яти розрізнених концептуальних підходів за єдиною схемою критеріїв (предмет усвідомленості, ключовий механізм, емпірична база, обмеження для жіночого лідерства) та у формулюванні проміжної інтегративної послідовності усвідомленого лідерства з експліцитно визначеними незаповненими ланками – вибір цілі та стабільні результати.

Практична цінність результатів полягає в тому, що запропонована систематизація може використовуватися розробниками програм розвитку жінок-лідерок для точнішого підбору інструментів (тренінги усвідомленості, розвиток автентичності, практики самолідерства) відповідно до дефіциту, який фактично потребує усунення в конкретної учасниці програми.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика сучасних концепцій усвідомленого лідерства

Концепція	Предмет усвідомленості	Ключовий механізм	Емпірична база	Обмеження для жіночого лідерства
Усвідомлене лідерство	Цілісна усвідомленість лідера; жіноча інтуїція	Не сформульовано єдиної моделі; контекстуальне пізнання	Інтегративний огляд 142 досліджень [3]	Відсутність загальновизнаної дефініції та операціоналізації
Свідоме лідерство	Увага, усвідомленість, автентичність	Усвідомленість → самоусвідомлення → соціальна/ контекстуальна обізнаність	19 досліджень [2]; 54 вибірки / 9414 лідерів [5]; 57 керівників [8]	Непослідовний ефект щодо гендерної стереотипної загрози [12]
Автентичне лідерство	Самосвідомість, збалансоване осмислення, моральна перспектива, прозорість у відносинах	Самоусвідомлення → цінності → узгоджена поведінка → прозорість	214 досліджень / 196 300 учасників [13]; 80 публікацій 1970–2021 [14]	Автентичність формується на перетині ідентичності та гендерних очікувань [20]
Самоусвідомлене лідерство	Точність самооцінки; особиста й колективна ідентичність	Самосвідомість → самокерівництво → самоефективність → формування лідерських якостей	Панельні дослідження [19]	Ризик недооцінки жінками власного лідерського впливу
Самолідерство	Поведінкові, когнітивні та мотиваційні стратегії самовпливу	Самоуправління → самоефективність → результати роботи	101 дослідження / 111 вибірок [22]; 11 досліджень / 571 учасник [23]; 52 дослідження [4]	Пояснює прагнення до мети, але не вибір мети; існує ризик плутанини з самопожертвою

Джерело: систематизовано автором за результатами аналізу [1–26].

Таблиця 2

Проміжна інтегративна послідовність усвідомленого лідерства

Ланка послідовності	Змістове питання	Стан розробленості в літературі
Усвідомленість	Я усвідомлюю, що відбувається зараз	Розроблено (самоусвідомлене лідерство)
Самосвідомість	Я розумію себе та свій вплив на інших	Розроблено (самосвідоме лідерство l)
Автентичність	Я узгоджую поведінку з цінностями та ідентичністю	Розроблено (автентичне лідерство)
Самолідерство	Я керую власними думками, мотивацією та поведінкою для досягнення мети	Розроблено (самолідерство)
Вибір цілі	Які цілі я обираю та якою ціною готова їх досягати	Не розроблено – теоретична прогалина
Сталі результати	Як я підтримую високий результат у часі без самовиснаження	Не розроблено – теоретична прогалина

Джерело: систематизовано автором на основі узагальнення концепцій «усвідомленості», «автентичності», «самосвідомості» та «самолідерства».

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та емпіричній перевірці інтегративної моделі усвідомленого жіночого лідерства, що поєднує ланки вибору цілей і стабільних результатів з подальшим залученням концепцій сталого лідерства, що сприяє розширенню можливостей для верифікації сформульованої теоретичної проблеми на вибірці українських жінок-лідерок. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Chang T. F. Conceptualizing Conscious Leadership – An Integrative Approach. Academy of Management

Proceedings. 2024.
DOI: https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.14085
2. Doornich J. B., Lynch H. M. The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Art. 1322507.
DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1322507
3. Gómez Tobías R. Female intuition in economics and conscious leadership: a comprehensive integrative review of conceptual foundations, cultural moderators, and future directions. *Frontiers in Sociology*. 2025. Vol. 10. Art. 1560090.
DOI: https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1560090
4. Tenschert J., Furtner M., Peters M. The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 2811–2862.
DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7
5. Zhou Y., Wang C., Siu H.-P. Being "there and aware": A meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2023. Vol. 32. Iss. 3. P. 299–316.
DOI: https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170
6. Urrila L. I. From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32. Iss. 3. Art. 100837.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837
7. Reitz M., Waller L., Chaskalson M., Olivier Sh., Rupprecht S. Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development*. 2020. Vol. 39. Iss. 2. P. 223–239.
DOI: https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0264
8. Dix D., Norton K., Griffith G. M. Leaders on a Mindfulness-Based Program: Experience, Impact, and Effect on Leadership Role. *Human Arenas*. 2022. Vol. 5. Iss. 4. P. 783–801.
DOI: https://doi.org/10.1007/s42087-021-00183-5
9. Andrews P. C. Mindful Women's Leadership: Empowering women leaders through mindfulness practice to make confident, ethical decisions in our mission-driven organizations. University of San Francisco. 2021. *Master's Projects and Capstones*. No. 1242. URL: https://repository.usfca.edu/capstone/1242/
10. Walsh M. M., Carleton E. L., Hancock A. J., Arnold K. A. Mindfulness and stereotype threat in social media: Unexpected effects for women's leadership aspirations. *Gender in Management*. 2022. Vol. 37. Iss. 4. P. 535–548.
DOI: https://doi.org/10.1108/GM-11-2020-0341
11. Gardner W. L., Karam E. P., Noghani F., et al. 'Let's get real' ... when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30. Iss. 6. P. 1642–1668.
DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2024.68
12. Steffens N. K., Wolyniec N., Okimoto T. G., et al. Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*. 2021. Vol. 32. Iss. 6. Art. 101498.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498
13. Zhang Y., Guo Y., Zhang M., et al. Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*. 2022. Vol. 39. P. 1399–1435.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0
14. Omeihe I., Harrison C., Omeihe K. Authentic leadership: A systematic literature review. In: *British Academy of Management 2021 Conference Proceedings*. British Academy of Management. 2021. P. 1–29. URL: https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/authentic-leadership-a-systematic-literature-review/
15. Polat E., Arıcı H. E., Arasli H. Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Academic Review*. 2024. Vol. 24. No. 3. P. 369–390.
DOI: https://doi.org/10.21121/eab.240302
16. Nakamura Y. T., Hinshaw J., Burns R. Developing Women's Authenticity in Leadership. *Merits*. 2022. Vol. 2. Iss. 4. P. 408–426.
DOI: https://doi.org/10.3390/merits2040029
17. Khan N. A., Hui Zh., Khan A. N., Soomro M. A. Impact of women authentic leadership on their own mental wellbeing through ego depletion: Moderating role of leader's sense of belongingness. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2022. Vol. 29. Iss. 10. P. 4191–4214.
DOI: https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2021-0143
18. Kapasi I., Sang K., Sitko R. Gender, authentic leadership and identity: Analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management*. 2016. Vol. 31. Iss. 5–6. P. 339–358.
DOI: https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0058
19. Bracht E. M., Keng-Highberger F. T., Avolio B. J., Huang Y. Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 635085.
DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085
20. Chon D., Sitkin S. B. Disentangling the Process and Content of Self-Awareness: A Review, Critical Assessment, and Synthesis. *Academy of Management Annals*. 2021. Vol. 15. No. 2. P. 607–651.
DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0079
21. Da Fonseca S., Myres H., Hofmeyr K. The influence of self-awareness on effective leadership outcomes in South Africa. *South African Journal of Business Management*. 2022. Vol. 53. No. 1. Art. a2720.
DOI: https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2720
22. Harari M. B., Williams E. A., Castro S. L., Brant K. K. Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 94. Iss. 4. P. 890–923.
DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12365
23. Krampitz J., Seubert C., Furtner M., Glaser J. Self-leadership: A meta-analytic review of intervention

effects on leaders' capacities. *Journal of Leadership Studies*. 2021. Vol. 15. Iss. 3. P. 21–39. DOI: https://doi.org/10.1002/jls.21782
24. Goldsby M. G., Goldsby E. A., Neck Ch. B., et al. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11. Iss. 1. Art. 25. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11010025
25. Billore S., Anisimova T., Vrontis D. Self-regulation and goal-directed behavior: A systematic literature review, public policy recommendations, and research agenda. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. Art. 113435. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113435
26. Yang F., Senewiratne S., Newman A., et al. Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research. *Applied Psychology*. 2023. Vol. 72. Iss. 2. P. 797–831. DOI: https://doi.org/10.1111/apps.12407

REFERENCES

Andrews P. C. (2021). *Mindful Women's Leadership: Empowering women leaders through mindfulness practice to make confident, ethical decisions in our mission-driven organizations*. University of San Francisco. https://repository.usfca.edu/capstone/1242/

Billore S., Anisimova T. & Vrontis D. (2023). Self-regulation and goal-directed behavior: A systematic literature review, public policy recommendations, and research agenda. *Journal of Business Research, 156*(Art. 113435). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113435

Bracht E. M., Keng-Highberger F. T., Avolio B. J. & Huang Y. (2021). Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology, 12*(Art. 635085). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085

Chang T. F. (2024). Conceptualizing Conscious Leadership – An Integrative Approach. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.14085

Chon D. & Sitkin S. B. (2021). Disentangling the Process and Content of Self-Awareness: A Review, Critical Assessment, and Synthesis. *Academy of Management Annals, 15*(2), 607–651. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0079

Da Fonseca S., Myres H. & Hofmeyr K. (2022). The influence of self-awareness on effective leadership outcomes in South Africa. *South African Journal of Business Management, 53*(1), Art. a2720. https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2720

Dix D., Norton K. & Griffith G. M. (2022). Leaders on a Mindfulness-Based Program: Experience, Impact, and Effect on Leadership Role. *Human Arenas, 5*(4), 783–801. https://doi.org/10.1007/s42087-021-00183-5

Doornich J. B. & Lynch H. M. (2024). The mindful leader: a review of leadership qualities derived from mindfulness meditation. *Frontiers in Psychology, 15* (Art. 1322507). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1322507

Gardner W. L., Karam E. P. & Noghani F. (2024). 'Let's get real'... when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research. *Journal of Management & Organization, 30*(6), 1642–1668. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.68

Gómez Tobías R. (2025). Female intuition in economics and conscious leadership: a comprehensive integrative review of conceptual foundations, cultural moderators, and future directions. *Frontiers in Sociology, 10*(Art. 1560090). https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1560090

Goldsby M. G., Goldsby E. A. & Neck Ch. B. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences, 11*(1), Art. 25. https://doi.org/10.3390/admsci11010025

Harari M. B., Williams E. A., Castro S. L. & Brant K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(4), 890–923. https://doi.org/10.1111/joop.12365

Kapasi I., Sang K. & Sitko R. (2016). Gender, authentic leadership and identity: Analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management, 31*(5–6), 339–358. https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0058

Khan N. A., Hui Zh., Khan A. N. & Soomro M. A. (2022). Impact of women authentic leadership on their own mental wellbeing through ego depletion: Moderating role of leader's sense of belongingness. *Engineering, Construction and Architectural Management, 29*(10), 4191–4214. https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2021-0143

Krampitz J., Seubert C., Furtner M. & Glaser J. (2021). Self-leadership: A meta-analytic review of intervention effects on leaders' capacities. *Journal of Leadership Studies, 15*(3), 21–39. https://doi.org/10.1002/jls.21782

Nakamura Y. T., Hinshaw J. & Burns R. (2022). Developing Women's Authenticity in Leadership. *Merits, 2*(4), 408–426. https://doi.org/10.3390/merits2040029

Omeihe I., Harrison C. & Omeihe K. (2021). Authentic leadership: A systematic literature review. *British Academy of Management 2021 Conference Proceedings* (p. 1–29). British Academy of Management. https://research-portal.uws.ac.uk/en/publications/authentic-leadership-a-systematic-literature-review/

Polat E., Arıcı H. E. & Arasli H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Academic Review, 24*(3), 369–390. https://doi.org/10.21121/eab.240302

Reitz M., Waller L., Chaskalson M., Olivier Sh. & Rupprecht S. (2020). Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development*, 39(2), 223–239. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0264

Steffens N. K., Wolyniec N. & Okimoto T. G. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly, 32*(6), Art. 101498. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498

Tenschert J., Furtner M. & Peters M. (2025). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly, 75*, 2811–2862. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7

Urrila L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review, 32*(3), Art. 100837. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837

Walsh M. M., Carleton E. L., Hancock A. J. & Arnold K. A. (2022). Mindfulness and stereotype threat in social media: Unexpected effects for women's leadership aspirations. *Gender in Management, 37*(4), 535–548. https://doi.org/10.1108/GM-11-2020-0341

Yang F., Senewiratne S. & Newman A. (2023). Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research. *Applied Psychology, 72*(2), 797–831. https://doi.org/10.1111/apps.12407

Zhang Y., Guo Y. & Zhang M. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 39*, 1399–1435. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0

Zhou Y., Wang C. & Siu H.-P. (2023). Being "there and aware": A meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(3), 299–316. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки рукопису використовувався інструмент генеративного штучного інтелекту для пошуку та первинної систематизації наукової інформації, структурування матеріалу, а також мовного та редакційного опрацювання тексту. Автор здійснював самостійну перевірку наукових джерел, змісту та результатів дослідження і несе повну відповідальність за зміст, достовірність, оригінальність і наукові висновки статті.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026

УДК 005.32:005.52
JEL: M12; M50; M54
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-690-698

ДІЛОВІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

©2026 **ГУЗАР У. Є., ПАВЛЕНЧИК Н. Ф., ГУЦУЛЯК В. Р., РАДЗІМОВСЬКА О. В., КЛОС Р. О.**

УДК 005.32:005.52
JEL: M12; M50; M54

Гузар У. Є., Павленчик Н. Ф., Гуцуляк В. Р., Радзімовська О. В., Клос Р. О. Ділові якості менеджера як чинник ефективного контролю в системі персонального тайм-менеджменту

Стаття присвячена обґрунтуванню взаємозв'язку між ефективністю контролю в персональному тайм-менеджменті та структурою ділових якостей менеджера. Контроль розглянуто як завершальний і водночас визначальний етап циклу персонального тайм-менеджменту, що дає змогу встановити відповідність фактично досягнутих результатів запланованим і своєчасно скоригувати подальші дії керівника. Систематизовано основні види контролю – процесуальний і підсумковий, зовнішній і внутрішній (самоконтроль), охарактеризовано методи, які застосовуються в межах кожного з них, зокрема метод «п'яти пальців» Л. Зайверта та карту контролю як інструмент рольового тайм-менеджменту. Узагальнено правила ефективного контролю та типові помилки, що найчастіше трапляються в управлінській практиці. Проаналізовано три етапи процедури контролю – вироблення стандартів, зіставлення з ними реальних результатів, вжиття коригувальних дій, – а також типові ситуації прийняття рішень за відхиленнями від запланованої мети. Новизна дослідження полягає в систематизації зв'язку між видами контролю та групами ділових якостей менеджера на основі визнаних моделей управлінських компетенцій – трикомпонентної моделі вмінь Р. Катца (концептуальні, міжособистісні, технічні), управлінських ролей Г. Мінцберга, компетентнісної моделі Р. Бояціса та концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Обґрунтовано, що внутрішній контроль спирається переважно на кластер самоуправління (самоконтроль, сумлінність, адаптивність), зовнішній – на міжособистісні уміння, процесуальний – на технічні уміння та управлінську роль монітора, а підсумковий – на концептуальні вміння менеджера. Показано, що ця логіка конкретизується в чотиривимірній моделі компетентності генерального менеджера готелю (С. Бгарвані та П. Таліб), яка деталізує загальні моделі управлінських компетенцій стосовно специфіки готельно-ресторанного господарства. Із застосуванням моделі обмеженого ресурсу самоконтролю Р. Баумайстера обґрунтовано доцільність перенесення частини навантаження із довільного вольового зусилля на структуровані інструменти контролю. Запропонована систематизація має прикладне значення для діагностики індивідуальних пріоритетів розвитку управлінської компетентності керівника, зокрема в індустрії гостинності, та може використовуватися в програмах підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів. Доведено, що впровадження системного контролю в поєднанні з цілеспрямованим розвитком диференційованих груп ділових якостей менеджера є необхідною умовою підвищення ефективності персонального та організаційного тайм-менеджменту.