



УДК 005.32:005.95/.96:159.923

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-410-421](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-410-421)

Грінченко Раїса Володимирівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-3366-6154>

Андрейченко Андрій Вадимович доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-1854-9099>

САМОМЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКА

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні засади інтеграції самоменеджменту та лідерства в систему особистісного розвитку менеджера. Обґрунтовано, що в сучасній науковій літературі зазначені поняття досліджуються переважно ізольовано, що зумовлює відсутність цілісного підходу до формування лідерських компетентностей на основі ефективного самоуправління. Розкрито сутність самоменеджменту як багатовимірного процесу, що включає управління поведінкою, когнітивними процесами та внутрішньою мотивацією, а також проаналізовано еволюцію концепцій тайм-менеджменту від класичних підходів до сучасного тривимірного розуміння, що враховує поведінковий, інструментальний та ставленнєвий аспекти.

Визначено, що ефективність тайм-менеджменту залежить не тільки від використання інструментів, але й від особистісних характеристик та ставлення до часу. Досліджено еволюцію концепцій лідерства від теорій рис до сучасних моделей трансформаційного та автентичного лідерства, що підкреслюють роль самосвідомості та моральної позиції лідера.

Запропоновано концептуальну модель взаємозв'язку самоменеджменту, тайм-менеджменту та лідерства, де самоменеджмент визначається як базова умова лідерського ефекту, а тайм-менеджмент - як його операційний компонент. Розроблено дорожню карту позитивного розвитку менеджера, що включає п'ять етапів: самодіагностика, формування основ самоменеджменту, розвиток лідерської ідентичності, системна інтеграція та позитивна практика. Для кожного етапу обґрунтовано інструментальне забезпечення, включаючи сучасні цифрові рішення. Обґрунтовано, що інтеграція самоменеджменту та лідерства забезпечує сталий особистісний розвиток менеджера та зростання ефективності організації.



Ключові слова: самоменеджмент; лідерство; тайм-менеджмент; особистісний розвиток; дорожня карта.

Hrinchenko Raisa D.Sc. (Economics), Professor, Head of the economy of enterprise and business organization department, Odessa national economic university, Odessa, <https://orcid.org/0000-0002-3366-6154>

Andreichenko Andrii D.Sc. (Economics), Professor, Head of the economy, law and business management department, Odessa national economic university, Odessa, <https://orcid.org/0000-0002-1854-9099>

SELF-MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE EMPLOYEE PERSONAL DEVELOPMENT SYSTEM

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations for integrating self-management and leadership within the system of personal development of a manager. It argues that in contemporary scientific literature these concepts are predominantly analyzed separately, which leads to the absence of a comprehensive approach to the formation of leadership competencies based on effective self-regulation. The essence of self-management is revealed as a multidimensional process that includes behavioral regulation, management of cognitive processes, and intrinsic motivation. The evolution of time management concepts is analyzed, from classical approaches to modern three-dimensional models that incorporate behavioral, mechanistic, and attitudinal dimensions. It is demonstrated that the effectiveness of time management depends not only on the use of tools but also on personal characteristics and attitudes toward time. The evolution of leadership theories is explored, from trait-based approaches to modern concepts of transformational and authentic leadership, which emphasize self-awareness and ethical foundations. A conceptual model of the interrelation between self-management, time management, and leadership is proposed, where self-management serves as the foundation of leadership effectiveness, and time management acts as its operational component. A lifelong development roadmap for managers is developed, including five stages: self-diagnosis, foundations of self-management, leadership identity development, system integration, and lifelong practice. For each stage, practical tools are substantiated, including modern digital solutions. The study proves that the integration of self-management and leadership ensures sustainable personal development of managers and enhances organizational effectiveness.

Keywords: self-management; leadership; time-management; personal development; roadmap.

Постановка проблеми. Сучасний менеджер функціонує в умовах безперервно зростаючого інформаційного навантаження, технологічної турбулент-



ності та організаційних трансформацій, що кардинально підвищують вимоги до його особистісних управлінських якостей. 51% менеджерів середньої ланки відчують хронічну перевантаженість і вигорання, що безпосередньо корелює з неефективним управлінням власним часом і ресурсами [1]. Водночас Глобальне опитування МакКінсі [2] показало, що організації, де керівники систематично практикують самоменеджмент та демонструють трансформаційне лідерство, на 21% ефективніші у досягненні стратегічних цілей порівняно з тими, де ці якості розвинуті слабо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти самоменеджменту та лідерства досліджуються такими видатними закордонними та вітчизняними вченими, як: Баумайстер Р.Ф. та Вос К.Д. [3], Хоутон Дж.Д., Нек К.П. [4], Бабчинська О.І., Мідляр А.К. [5], Стюарт Г.Л., Браун К.Г. [6], Кортрайт С.Х., Манц К.К. [7], Кові С. [8], Аллен Д. [9], Еон Б. та Агініс Г. [10] та ін. Попри значний науковий інтерес до питань особистісного розвитку залишається широке поле для розробки дорожньої карти позитивного самоменеджменту та розвитку лідерства із використанням сучасних практичних інструментів.

Метою статті є розробка науково обґрунтованої дорожньої карти позитивного самоменеджменту та розвитку лідерства менеджера із формуванням практичного набору сучасних інструментів для кожного етапу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри визнання важливості самоменеджменту та лідерства як взаємопов'язаних компетентностей, у науковій літературі вони здебільшого розглядаються ізольовано одне від одного: дослідники самоменеджменту фокусуються переважно на тайм-менеджменті, самодисципліні та особистісній продуктивності, тоді як дослідники лідерства зосереджені на зовнішніх проявах впливу та командній ефективності, залишаючи поза увагою особистісну основу лідерської компетентності. Відсутність інтегрованого підходу та практично орієнтованої дорожньої карти особистісного розвитку, що охоплювала б обидва виміри у позитивній перспективі, є суттєвою прогалиною як у науковому, так і в управлінсько-практичному плані.

Поняття «самоменеджмент» трактується щонайменше у трьох вимірах. У найбільш поширеному психологічному трактуванні самоменеджмент визначається як здатність регулювати власні думки, емоції та поведінку відповідно до поставлених цілей - тобто виступає синонімом саморегуляції [3]. У менеджерському трактуванні самоменеджмент - це свідоме управління менеджером власним часом, завданнями, енергією та увагою для досягнення особистісних і професійних цілей [4]. У системно-розвитковому трактуванні, що є найбільш релевантним для цілей цієї статті, самоменеджмент розглядається як безперервна практика свідомого самовдосконалення впродовж усього професійного та особистісного шляху менеджера [5].

Систематичний огляд наукових досліджень самоменеджменту, проведений Стюартом Г. та ін. [6] виявив, що в організаційному контексті самоменеджмент охоплює три ключові компоненти: управління поведінкою



(постановка цілей, самомоніторинг, самоподкріплення), управління пізнавальними процесами (конструктивне мислення, переосмислення ситуацій) та управління природними нагородами (знаходження внутрішньої мотивації у завданнях). Особливо значущим є те, що ці компоненти емпірично пов'язані з підвищеною ефективністю, задоволеністю роботою та зниженням вигорання [7].

Тайм-менеджмент як центральний елемент самоменеджменту пережив власну теоретичну еволюцію. Класичні концепції [8; 9] розглядали тайм-менеджмент крізь призму пріоритизації і систем продуктивності. Сучасні дослідження суттєво ускладнили цю картину. Еон Б. та Агініс Г. [10] показали, що тайм-менеджмент має помірний, але стабільний позитивний ефект на продуктивність і добробут, проте його ефективність суттєво залежить від особистісних характеристик (зокрема, сумлінності та самоефективності).

Концептуальний прорив у розумінні тайм-менеджменту здійснили автори [11], виокрепивши три взаємодоповнювальних виміри: поведінковий (планування, пріоритизація, мета-постановка), механістичний (використання інструментів і систем) та ставленнєвий (сприйняття власної керованості часом). Це тривимірне розуміння є принципово важливим, оскільки показує: опанування технік тайм-менеджменту без відповідної зміни ставлення до часу і переконань про його керованість дає обмежений і нестійкий результат [11].

Поняття лідерства у менеджменті пройшло кілька концептуальних хвиль, кожна з яких суттєво змінювала уявлення про природу та джерела лідерського впливу.

Теорія рис (1900–1950-ті рр.) розглядала лідерство як природжений феномен: видатні лідери мають унікальний набір вроджених якостей. Поведінкові теорії (1950–1970-ті рр.) перемістили фокус на дії та стиль поведінки, які можна спостерігати та відтворювати. Ситуативні теорії (1970–1990-ті рр.) підкреслили значення контексту та адаптивності. Трансформаційне лідерство [12] стало домінуючою парадигмою сучасної науки: лідер надихає і мотивує послідовників, апелюючи до їхніх вищих цінностей та ідеалів, а не лише до матеріальних стимулів.

Серед сучасних концепцій особливої уваги заслуговує автентичне лідерство: автентичний лідер глибоко розуміє власні цінності, переконання та сильні сторони; демонструє прозорість у відносинах; обробляє інформацію збалансовано і дотримується інтерналізованої моральної перспективи [13].

Поняття «особистісний розвиток менеджера» є ширшим за суму самоменеджменту і лідерства: воно охоплює цілісний, інтенціональний процес вдосконалення менеджера як людини та як організаційного діяча. Дей Д. В. та ін. [14] у масштабному огляді чотирьох десятиліть досліджень розвитку лідерства запропонували концепцію «розвиток лідера через ідентичність»: найбільш стійкі лідерські зміни відбуваються не через здобуття нових навичок, а через глибоку зміну уявлення менеджера про себе як про лідера - тобто через психологічні виміри самоменеджменту [14].



Перш ніж перейти до побудови дорожньої карти, необхідно концептуалізувати співвідношення між трьома ключовими поняттями: самоменеджментом, тайм-менеджментом та лідерством у системі особистісного розвитку менеджера.

Самоменеджмент є найширшою категорією і охоплює управління всіма особистісними ресурсами: часом, енергією, увагою, емоціями, стосунками та особистісним розвитком. Тайм-менеджмент є найбільш операційним субкомпонентом самоменеджменту, що фокусується безпосередньо на управлінні часовим ресурсом.

Лідерство є зовнішнім виразом самоменеджменту: менеджер, який ефективно управляє собою, здатний більш ефективно впливати на інших. Особистісний розвиток є мета-рівнем, що охоплює свідомий процес вдосконалення в усіх трьох вимірах впродовж усього кар'єрного шляху.

Дорожня карта позитивного самоменеджменту та розвитку лідерства базується на п'яти ключових теоретичних засадах: ітеративності (кожен етап повертається до попереднього); позитивності (не завершується із досягненням певної посади); інтегрованості (самоменеджмент і лідерство розвиваються паралельно, а не послідовно); контекстуальності (інструменти адаптуються до стадії кар'єри і обставин); а також вимірюваності (кожен етап має конкретні показники прогресу). Дорожня карта охоплює п'ять послідовних етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Дорожня карта позитивного самоменеджменту та розвитку лідерства

Етап	Фокус	Ключові завдання	Очікувані результати
1	Самодіагностика: «Хто я є?»	Аудит цінностей, сильних сторін і часових патернів. Виявлення розривів між поточним і бажаним станом. Базова оцінка балансу часу.	Особистісна карта ресурсів і дефіцитів. Базовий профіль емоційного інтелекту. Усвідомлення хронотипу і піків продуктивності.
2	Основи самоменеджменту: «Як мені керувати собою?»	Освоєння системи тайм-менеджменту. Формування продуктивних щоденних ритуалів. Розвиток саморегуляції та управління увагою.	Стала система планування (тижневий + щоденний ритм). Знижений рівень хронічного стресу. Перші 90 днів без прокрастинації у ключових завданнях.
3	Розвиток лідерської ідентичності: «Хто я як лідер?»	Формування особистого лідерського стилю. Розвиток емоційного інтелекту через зворотний зв'язок. Практика автентичного лідерства у реальних ситуаціях. Менторство і коучинг.	Усвідомлений лідерський стиль. Перший досвід трансформаційного впливу на команду.



Етап	Фокус	Ключові завдання	Очікувані результати
4	Системна інтеграція: «Як я будує систему?»	Побудова особистої операційної системи управління. Делегування і захист стратегічного часу. Розвиток команди через лідерство.	Особиста операційна система. Вимірюваний ріст ефективності команди.
5	Позитивна практика: «Як я продовжую рости?»	Регулярна переоцінка і реновація системи самоменеджменту. Менторство молодших керівників. Внесок у розвиток організаційної культури. Безперервний розвиток емоційного інтелекту.	Стійка система позитивного навчання. Визнання як лідера розвитку організації.

Джерело: розроблено авторами

Тайм-менеджмент займає центральне місце у дорожній карті не лише як компонент Етапу 2, а й як наскрізна практика, що пронизує всі п'ять етапів. На Етапі 2 здійснюється первинне освоєння системи управління часом; на Етапах 3-5 - її поглиблення, системна інтеграція і позитивне вдосконалення.

Ефективна реалізація дорожньої карти потребує конкретного інструментального наповнення. Нижче для кожного етапу запропоновано набір сучасних науково-обґрунтованих методологічних підходів і цифрових інструментів.

Перший етап - «Самодіагностика» - є відправною точкою всієї дорожньої карти і потребує інструментів, спрямованих на формування точного та об'єктивного уявлення менеджера про себе як про носія конкретних ресурсів, обмежень і патернів. З методологічного боку базовим інструментом є оцінка сильних сторін, що дозволяє виявити домінуючі таланти менеджера замість традиційного фокусу на «виправленні слабких місць» - підхід, підтверджений у дослідженнях Рат Т., Кончі Б. [15] як значно більш ефективний для розвитку лідерів. Паралельно проводиться Time Use Audit - тривимірний щоденник фіксації реального використання часу протягом трьох тижнів, що дозволяє виявити розрив між уявним і реальним розподілом часу. Цей аудит є концептуально пов'язаним з дослідженнями [11], які показали, що неточне сприйняття власного тайм-бюджету є однією з найбільш поширених причин неефективного тайм-менеджменту. Доповнення структури «Колесом балансу», оцінками за MBTI або Big Five та шкалою самоспівчуття [16] дозволяє сформувати цілісний базовий профіль менеджера, що слугуватиме точкою відліку для всіх подальших етапів.

З боку цифрових інструментів Етап 1 спирається на Toggl Track для автоматичної фіксації використання часу в реальному режимі та RescueTime для аналітики цифрових поведінкових патернів (категоризація часу в застосунках і



браузері). Застосунок Reflectly, що використовує штучний інтелект для структурованого щоденного рефлексивного запису, забезпечує збір суб'єктивних даних про стан і настрої, які в комбінації з об'єктивними тайм-даними формують повну діагностичну картину. Тайм-менеджментний акцент першого етапу полягає не у впровадженні будь-якої системи управління часом, а у виявленні хронотипу менеджера (тобто індивідуальних піків когнітивної продуктивності впродовж доби), конструюванні матриці Ейзенхауера на основі реальних поточних завдань та усвідомленні розриву між часом, який витрачається фактично, і тим, яким він має бути у відповідності до заявлених пріоритетів.

Другий етап - «Основи самоменеджменту» - є ключовим для формування стійких операційних практик управління часом і увагою. Методологічну основу становлять шість взаємодоповнювальних концепцій. GTD (Getting Things Done) [17] забезпечує систему управління когнітивним навантаженням через принцип «розвантаження» свідомості у зовнішню довірену систему: все, що зафіксоване поза головою, перестає споживати оперативну пам'ять. Техніка Помодоро [18] структурує роботу у 25-хвилинні інтервали з п'ятихвилинними паузами, що відповідає нейрофізіологічним даним про оптимальні цикли концентрації.

Цифровий інструментарій другого етапу відрізняється найбільшою практичною ємністю. Notion або Obsidian слугують РКМ-системою (Personal Knowledge Management) - центральним вузлом управління проектами, нотатками та посиланнями, що реалізує принцип GTD через цифровий інтерфейс. Todoist або TickTick забезпечують управління завданнями з пріоритизацією, дедлайнами і повтореннями.

Google Calendar є основним інструментом блокування часу: тижневий шаблон зі зафіксованими блоками, часу для стратегічного мислення та захищених «вікон без зустрічей» перетворює наміри на зобов'язання у часі. Sunsama є спеціалізованим щоденним планувальником, що інтегрує завдання з різних менеджерів (Asana, Jira, Todoist) у єдиний тижневий план.

Третій етап - «Лідерська ідентичність» - зміщує акцент із управління власними ресурсами на формування самосвідомості менеджера як лідера та розвиток емоційного інтелекту як медіатора між самоменеджментом і ефективним впливом на команду. Ключовим методологічним інструментом є оцінка емоційного інтелекту за моделлю Майєр-Саловей-Карузо (MSCEIT) [19] - єдиний психометрично валідований тест ЕІ здатностей (на відміну від самооціночних опитувальників). Коучинг із сертифікованим ICF-коучем є золотим стандартом прискорення лідерського розвитку на цьому етапі.

Цифровий інструментарій третього етапу включає BetterUp - платформу для персоналізованого коучингу та розвитку менеджерів, що використовує машинне навчання для адаптації програм розвитку. Тайм-менеджментний акцент третього етапу полягає у захисті так званого «лідерського часу» - щонайменше однієї години на тиждень для стратегічних розмов один на один з членами команди, впровадженні практики асинхронної комунікації та



встановленні «No-meeting blocks» (захищених від зустрічей блоків для глибокої зосередженої роботи).

Четвертий етап - «Системна інтеграція» - є найбільш операційно складним: менеджер переходить від набору окремих практик до побудови цілісної Особистісної операційної системи, що охоплює управління знаннями, проектами, часом і особистісним розвитком як єдину архітектуру.

Методологічною основою є концепція PKM (Personal Knowledge Management) та «Building a Second Brain» [20], що обґрунтовують необхідність зовнішньої надійної системи управління знаннями і завданнями як відповідь на когнітивне перевантаження сучасного менеджера.

Цифровий інструментарій четвертого етапу є найбільш технологічно насиченим: Obsidian або Roam Research слугують базою знань із двонаправленими посиланнями між нотатками, що відтворює нелінійну структуру людського мислення. Asana або Linear забезпечують управління проектами команди. AI-асистенти (зокрема Claude або ChatGPT) використовуються для обробки великих масивів інформації, синтезу нотаток та підготовки стратегічних документів. Тайм-менеджментний акцент четвертого етапу - захист стратегічного часу на рівні щонайменше 40% тижневого бюджету, систематичне делегування операційної рутини через матрицю RACI, щоквартальний часовий аудит.

П'ятий етап - «Позитивна практика» - переводить усі набуті практики та системи в режим автономного позитивного функціонування і додає вимір передачі здобутого досвіду іншим. Методологічна основа включає менторство як практику закріплення і поглиблення власного розуміння лідерства через його передачу. Цифровий інструментарій п'ятого етапу зосереджений на підтримці безперервного навчання: Readwise автоматично повторює ключові цитати з прочитаних книг і статей за алгоритмом інтервального повторення, Blinkist надає стислі викладки ключових книг, Coursera та edX забезпечують системне навчання, а Calm або Headspace - ментальний добробут через практики усвідомленості.

Тайм-менеджментний акцент п'ятого етапу полягає у захисті щонайменше п'яти годин на тиждень для навчання і рефлексії, щорічному часовому аудиті та практиці сезонного планування - квартальної стратегічної сесії наодинці з собою для оновлення особистісного плану розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про взаємозв'язок самоменеджменту, тайм-менеджменту та лідерства в системі особистісного розвитку менеджера та обґрунтувати необхідність їх інтеграції в єдину управлінську парадигму.

По-перше, встановлено, що самоменеджмент і лідерство не є автономними компетентностями, а перебувають у відношенні причинно-наслідкової взаємозумовленості. Самоменеджмент виступає базовою внутрішньою основою лідерства, оскільки здатність до саморегуляції, управління увагою, емоціями та



поведінкою формує передумови для ефективного впливу на інших. Водночас лідерство є зовнішнім проявом зрілого самоменеджменту, що трансформується у здатність формувати бачення, мотивувати команду та забезпечувати досягнення спільних цілей.

По-друге, доведено, що тайм-менеджмент є найбільш операційним і вимірюваним компонентом самоменеджменту, проте його ефективність не обмежується використанням технік і інструментів. Сучасний підхід до тайм-менеджменту має враховувати тривимірну природу цього феномену, яка охоплює поведінковий, інструментальний та когнітивно-ставленнєвий аспекти. Саме інтеграція цих складових забезпечує сталі результати у підвищенні продуктивності та добробуту менеджера.

По-третє, встановлено, що еволюція теорій лідерства від рисових до трансформаційних та автентичних моделей відображає зміщення акценту з зовнішніх характеристик на внутрішні психологічні основи лідерської поведінки. Це підтверджує ключову роль самосвідомості, ціннісних орієнтацій та емоційного інтелекту як фундаменту сучасного лідерства.

По-четверте, обґрунтовано доцільність розгляду особистісного розвитку менеджера як метарівня, що інтегрує самоменеджмент, тайм-менеджмент і лідерство в єдиний безперервний процес.

Запропонована дорожня карта позитивного розвитку відображає логіку переходу від самопізнання до системного управління собою та іншими, забезпечуючи поетапне формування компетентностей і їх інтеграцію у практичну діяльність.

По-п'яте, доведено, що ефективний розвиток менеджера потребує не лише теоретичного осмислення, а й конкретного інструментального забезпечення. Використання сучасних цифрових рішень, систем управління знаннями та інструментів підтримки продуктивності дозволяє підвищити рівень самоменеджменту, оптимізувати використання часу та посилити лідерський вплив у динамічному організаційному середовищі.

По-шосте, визначено, що ключовими принципами ефективного особистісного розвитку є ітеративність, інтегрованість, контекстуальність, позитивність та вимірюваність, що забезпечують адаптивність запропонованої моделі до різних етапів кар'єрного розвитку та організаційних умов.

Таким чином, теоретичне та практичне значення дослідження полягає у формуванні інтегрованого підходу до розвитку менеджера, який дозволяє поєднати внутрішні механізми самоуправління з зовнішніми проявами лідерства та забезпечити стійке підвищення ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Перспективами подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої дорожньої карти на вибірках менеджерів різних рівнів управління, розробка кількісних індикаторів оцінювання рівня розвитку самоменеджменту та лідерства.



Література:

1. Gallup. State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup Press. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
2. McKinsey & Company. Organizational Health Index: Leadership and Management Practices. 2024. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>.
3. Baumeister R.F., & Vohs K.D. Strength model of self-regulation as limited resource: Assessment, controversies, update. In J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. 2016. pp. 67–127. DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.04.001>
4. Houghton J.D., Neck C.P. The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 2022. № 17. pp. 672-691. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
5. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Саммоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>
6. Stewart G.L., Brown K.G. Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. John Wiley & Sons, Inc. 2020.
7. Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C. Self-leadership: A multilevel review and directions for future research. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. №. 1. pp. 185–222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318797460>.
8. Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. Published by Free Press. 1990. 358 p.
9. Allen D. Ready for Anything: 52 Productivity Principles for Work and Life. New York: Viking Books. 2003. 164 p.
10. Aeon B., Aguinis H. It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*. 2017. Vol. 31. №. 4. pp. 309–330. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0012>.
11. Claessens B., Eerde W., Rutte C., & Roe R. (2007). A Review of Time Management Literature. *Personnel Review*. 2007. №36. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>.
12. Bass B.M., Avolio B.J. (Eds.) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. 1994. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
13. Luthans F., Avolio B., Cameron, K.S., Dutton J. & Quinn R. Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*. 2003. pp. 241-261. URL: https://www.researchgate.net/publication/309351065_Authentic_leadership_A_positive_developmental_approach
14. Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E. et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25. №. 1. pp. 63–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.
15. Rath T., Conchie B. (2008). Strengths-Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow. Gallup Press. 2008. URL: <https://search-ebscohost-com.uml.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=580021&site=ehost-liv>
16. Neff K.D. Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and Identity*. 2003. № 2(2). pp. 85–101. DOI: <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
17. Allen D. Getting things done. The art of stress-free productivity. Penguin books. 2001. URL: <https://trans4mind.com/download-pdfs/Getting%20Things%20Done.pdf>
18. Cirillo F. The Pomodoro Technique. 2006. URL: <https://www.northbaycounselling.com/wp-content/uploads/2022/05/Cirillo-Pomodoro-Technique.pdf>
19. Mayer J.D. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*. 2003. Vol. 3. pp. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>



20. Forte T. Building a second brain: a proven method to organize your digital life and unlock your creative potential. Atria Books. 2022. 260 p.

References:

1. Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Press. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
2. McKinsey & Company. (2024). *Organizational health index: Leadership and management practices*. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>
3. Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2016). Strength model of self-regulation as limited resource: Assessment, controversies, update. In J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 67–127). <https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.04.001>
4. Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2022). The revised self-leadership questionnaire: Testing hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
5. Babchynska, O. I., & Midliar, A. K. (2016). Sammomenedzhment yak skladova profesiinoho rozvytku personalu [Self-management as a component of professional staff development]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151> [in Ukrainian]
6. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2020). *Human resource management: Linking strategy to practice*. John Wiley & Sons.
7. Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A multilevel review and directions for future research. *Journal of Management*, 45(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206318797460>
8. Covey, S. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press.
9. Allen, D. (2003). *Ready for anything: 52 productivity principles for work and life*. Viking Books.
10. Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0012>
11. Claessens, B., van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2007). A review of time management literature. *Personnel Review*, 36, 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
13. Luthans, F., Avolio, B. J., Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309351065_Authentic_leadership_A_positive_developmental_approach
14. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., et al. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
15. Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths-based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup Press. Retrieved from <https://search-ebscohost-com.uml.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=580021&site=ehost-liv>
16. Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
17. Allen, D. (2001). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin Books. Retrieved from <https://trans4mind.com/download-pdfs/Getting%20Things%20Done.pdf>



18. Cirillo, F. (2006). *The Pomodoro technique*. Retrieved from <https://www.northbaycounseling.com/wp-content/uploads/2022/05/Cirillo-Pomodoro-Technique.pdf>
19. Mayer, J. D. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
20. Forte, T. (2022). *Building a second brain: A proven method to organize your digital life and unlock your creative potential*. Atria Books.

Дата першого надходження статті до видання: 21.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.04.2026

